



Invertir en la población rural

## República de El Salvador

---

### Programa Nacional de Transformación Económica Rural para el Buen Vivir - Rural Adelante

#### Informe de conclusión del diseño

Informe principal y apéndices

Fecha del documento: 06/10/2015

N.º del proyecto: 1736

N.º de informe: **[Introduzca el número del informe]**

División de América Latina y el Caribe

Departamento de Administración de Programas



## Índice

|  |               |
|--|---------------|
| Equivalencias monetarias   | iv            |
| Pesos y medidas  | iv            |
| Acrónimos y siglas   | v             |
| Mapa de la zona del programa   | viii          |
| Resumen (Summary)  | ix            |
| MARCO LOGICO   | <b>Error!</b> |
| <b>Bookmark not defined.</b>   |               |
| I. Contexto estratégico y justificación  | 1             |
| A. Situación del desarrollo económico y rural  | 1             |
| B. Justificación   | 3             |
| II. Descripción del Programa   | 5             |
| A. Zona del Programa y grupo objetivo  | 5             |
| B. Objetivo de desarrollo e indicadores del impacto                                    | 7             |
| C. Efectos directos/componentes  | 8             |
| D. Enseñanzas extraídas y cumplimiento de las políticas del FIDA                       | 16            |
| III. Ejecución del Programa  | 18            |
| A. Enfoque   | 18            |
| B. Marco organizativo  | 20            |
| C. Planificación, seguimiento y evaluación, aprendizaje y gestión de los conocimientos | 21            |
| D. Gestión financiera, adquisiciones, contrataciones y gobernanza                      | 22            |
| E. Supervisión   | 23            |
| F. Determinación y mitigación del riesgo   | 24            |
| IV. Costos, financiación, beneficios y sostenibilidad del Programa                     | 24            |
| A. Costos del Programa   | 24            |
| B. Financiación del programa   | 26            |
| C. Resumen de los beneficios y análisis económico                                      | 26            |
| D. Sostenibilidad  | 30            |

## Lista de figuras

|   |    |
|---|----|
| Figura 1. Rural Adelante – Componentes y efectos directos | 8  |
| Figura 2. Ejes del enfoque del Programa                   | 18 |

## Lista de cuadros

|   |    |
|---|----|
| Cuadro 1. Alineamiento del Programa Rural Adelante con políticas nacionales y sectoriales | 4  |
| Cuadro 2. Personas beneficiarias del Programa por grupos de interés, según sexo           | 7  |
| Cuadro 3. Personas beneficiarias del Programa Rural Adelante, según actividad             | 7  |
| Cuadro 4. Distribución de los Fondos ASAP   | 7  |
| Cuadro 5. Efectos directos esperados, según componente de Rural Adelante                  | 9  |
| Cuadro 6. Porcentaje de Financiamiento de los PNOs  | 13 |
| Cuadro 7. Identificación de riesgos del Programa y medidas de mitigación                  | 24 |
| Cuadro 8. Costo Total del Programa por Componente y por Año (USD)                         | 25 |
| Cuadro 9. Financiamiento del Programa por Categoría de Gasto y Fuente de Financiamiento   | 25 |
| Cuadro 10. Financiamiento del Programa por Componente y Fuente de Financiamiento (USD)    | 26 |
| Cuadro 11. Incorporación de beneficiarios y organizaciones por modelo / año               | 28 |
| Cuadro 12. Viabilidad financiera de los modelos de negocios                               | 28 |
| Cuadro 13. Análisis de Sensibilidad   | 30 |

## Apéndices

|              |  |     |
|--------------|--|-----|
| Apéndice 1:  | Antecedentes y contexto rural y del país                                       | 32  |
| Apéndice 2:  | Pobreza, focalización y género   | 39  |
| Apéndice 3:  | Desempeño del país y enseñanzas extraídas                                      | 49  |
| Apéndice 4:  | Descripción detallada del Programa   | 52  |
| Apéndice 5:  | Aspectos institucionales y mecanismo de ejecución                              | 80  |
| Apéndice 6:  | Planificación, seguimiento y evaluación, aprendizaje, gestión del conocimiento | 102 |
| Apéndice 7:  | Administración financiera y disposiciones de desembolso                        | 107 |
| Apéndice 8:  | Adquisiciones y contrataciones   | 118 |
| Apéndice 9:  | Costo y financiación del Programa  | 125 |
| Apéndice 10: | Análisis económico y financiero  | 129 |
| Apéndice 11: | Proyecto de manual de ejecución del Programa                                   | 137 |
| Apéndice 12: | Conformidad con las políticas del FIDA   | 139 |
| Apéndice 13: | Contenido del expediente del proyecto  | 148 |

## Equivalencias monetarias

|                  |   |                   |
|------------------|---|-------------------|
| Unidad monetaria | = | Dólar americano   |
| USD 1,0          | = | 1 Dólar americano |

## Pesos y medidas

|                  |   |                      |
|------------------|---|----------------------|
| 1 kilogramo      | = | 1 000 g              |
| 1 000 kg         | = | 2,204 libras         |
| 1 kilómetro (km) | = | 0,62 millas          |
| 1 metro          | = | 1,09 yardas          |
| 1 metro cuadrado | = | 10,76 pies cuadrados |
| 1 manzana        | = | 0,7050 hectáreas     |
| 1 hectárea       | = | 1,4184 manzanas      |

## Acrónimos y siglas

|                |  |
|----------------|--|
| ACC            | Adaptación al Cambio Climático   |
| ADESCOS        | Asociaciones de Desarrollo Comunitario   |
| Amanecer Rural | Programa de Competitividad Territorial Rural   |
| ASAP           | Adaptation for Smallholder Agriculture Programme                                       |
| ASOMI          | Asociación de Organizaciones Micro Finanzas de El Salvador                             |
| BCR            | Banco Central de Reserva de El Salvador  |
| BEO            | Programa Ampliando Oportunidades Económicas Rurales<br>Emprendedoras en América Latina |
| BFA            | Banco de Fomento Agropecuario  |
| CAMAGRO        | Cámara Agropecuaria y Agroindustrial de El Salvador                                    |
| CAP            | Consejo Asesor del Programa  |
| CBA            | Canasta Básica Alimentaria   |
| CE/D           | Cuenta Especial/Designada  |
| CEDAF          | Centro de Desarrollo para la Agricultura Familiar                                      |
| CENTA          | Centro Nacional de Tecnología Agropecuaria y Forestal                                  |
| CEPAL          | Comisión Económica para América Latina y el Caribe                                     |
| COMURES        | Corporación de Municipalidades de la República de El Salvador                          |
| CONAMYPE       | Comisión Nacional de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa                                |
| COSOP-RB       | Programa sobre Oportunidades Estratégicas Nacionales basado en<br>Resultados           |
| CREDICAMPO     | Fundación Campo  |
| DG             | Declaraciones de Gastos  |
| DGDR           | Dirección de Desarrollo Rural  |
| DT             | Documento de trabajo   |
| EACS           | Escuela de Agricultura para el Corredor Seco   |
| EC             | Estrategia de la Cadena  |
| EHPM           | Encuesta de Hogares y Propósitos Múltiples   |
| ENA            | Escuela Nacional de Agricultura  |
| ENCC           | Estrategia Nacional de Cambio Climático  |
| FIDA           | Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola   |
| FMLN           | Frente Farabundo Martí para la Liberación Nacional                                     |
| FOMILENIO      | Fondo de Milenio   |
| FONAES         | Fondo Ambiental de El Salvador   |
| FUNDESYRAM     | Fundación para el Desarrollo Socioeconómico y Restauración Ambiental                   |
| FUSADES        | Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social                            |
| GOES           | Gobierno de El Salvador  |
| GPR            | Gasto Público Rural  |
| GPRD           | Gestión por Resultados para el Desarrollo  |
| ICEFI          | Instituto Centroamericano de Estudios Fiscales   |
| IDH            | Índice de Desarrollo Humano  |

|                  |   |
|------------------|---|
| IF               | Intermediario Financiero  |
| INB              | Ingreso Nacional Bruto  |
| INJUVE           | Instituto Nacional de Juventud  |
| ISDEMU           | Instituto Salvadoreño para el Desarrollo de la Mujer  |
| ISTA             | Instituto Salvadoreño de Transformación Agraria   |
| LPI              | Licitación Pública Internacional  |
| LPN              | Licitación Pública Nacional   |
| MAG              | Ministerio de Agricultura y Ganadería   |
| MARN             | Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales   |
| MEGATEC          | Modelo Educativo Gradual de Aprendizaje Técnico y Tecnológico   |
| MINEC            | Ministerio de Economía  |
| MIPYMES          | Micro, pequeña y mediana empresa  |
| MOP              | Manual Operativo del Programa   |
| MPER             | Micro y Pequeñas Empresas Rurales   |
| NBI              | Necesidades Básicas Insatisfechas   |
| NIC              | Normas Internacionales de Contabilidad  |
| NIM              | Modalidad de Implementación Nacional de PNUD  |
| OAJ              | Oficina de Asesoría Jurídica  |
| OAI              | Oficina de Auditoría Interna  |
| OFI              | Oficina Financiera Institucional  |
| ONU              | Organización de las Naciones Unidas   |
| OPPS             | Oficina de Política y Planificación Sectorial   |
| PAC              | Plan de Adquisiciones y Contrataciones  |
| PAF              | Plan de Agricultura Familiar y Emprendedurismo Rural para la Seguridad Alimentaria y Nutricional      |
| PEI              | Plan Estratégico Institucional del MAG 2014-2019  |
| PGRNMA           | Política de Gestión de Recursos Naturales y Medio Ambiente  |
| PIB              | Producto Interno Bruto  |
| PN               | Plan de Negocio   |
| PNO              | Planes de Negocios Organizacionales   |
| PNUD             | Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo  |
| POA              | Plan Operativo Anual  |
| PQD              | Plan Quinquenal de Desarrollo 2014-2019   |
| PRISMA           | Programa Salvadoreño de Investigación sobre Desarrollo y Medio Ambiente                               |
| PREMODER         | Programa de Reconstrucción y Modernización Rural  |
| PRODEMOR Central | Proyecto de Desarrollo Rural para las Regiones Central y Paracentral                                  |
| PRODEMORO        | Proyecto de Modernización y Desarrollo Rural de la Región Oriental                                    |
| PROCHALATE       | Proyecto de Desarrollo para Poblaciones afectadas por el conflicto en el Departamento de Chalatenango |
| PRODERNOR        | Proyecto de Desarrollo Rural para las Poblaciones del Nororiente                                      |
| PRODAP           | Proyecto de Desarrollo Agrícola para Pequeños Productores de la Región Paracentral de El Salvador     |
| PROMERCADOS      | Programa de Acceso a Mercados para Mipymes Rurales Asociativas en Centroamérica                       |



|        |  |
|--------|--|
| PSEG   | Planificación, Seguimiento, Evaluación, Aprendizaje y Gestión del Conocimiento |
| RIMS   | Sistema de Gestión de Resultados y el Impacto de FIDA                          |
| RIMISP | Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural                                |
| SAFI   | Sistema de Administración Financiera Integrada                                 |
| SEP    | Seguimiento y Evaluación Participativo   |
| SFR    | Servicios Financieros Rurales  |
| SMS    | Mensajes de texto telefónicos  |
| SNET   | Servicio Nacional de Estudios Territoriales                                    |
| SNP    | Sistema Nacional de Planificación  |
| PSEG   | Planificación, Seguimiento, Evaluación y Gestión por Resultados                |
| STP    | Secretaría Técnica de la Presidencia de la República                           |
| S&E    | Seguimiento y Evaluación   |
| UGP    | Unidad de Gestión del Programa   |

## Mapa de la zona del programa



## Summary<sup>1</sup>

1. The “Programa Nacional de Transformación Económica Rural para el Buen Vivir -Rural Adelante, is IFAD’s tenth operation in El Salvador since 1985. It was identified as a two-stage program during the formulation process of the 2014-2019 COSOP strategy between the Government of El Salvador and IFAD. In its first stage it will cover the Eastern region of the country, and will be extended during its second stage to other regions of the country (Paracentral, Central and Western).

2. This first stage of the program is justified by: (i) the high percentage of households living in poverty (35% of poor households, 9% in extreme poverty) in the Eastern region, where all municipalities have 2 or more unsatisfied basic needs, and there is a high presence of indigenous peoples; (ii) the strong alignment between IFAD and the Government of El Salvador (GOES) in their policies and priorities: the Programme is an instrument to operationalize the Five Year Development Plan (2014-2019 PQD), aimed at creating opportunities for the “good living” of the entire population, and to contribute to the strategic priorities set out in MAG’s Institutional Strategic Plan (ISP); (iii) High environmental and climatic vulnerability of the Eastern region which suffers from drought and the degradation of natural resources; (iv) Ability to scale operations by capitalizing on lessons learned in rural development and rural poverty reduction from previous projects (PRODERNOR, PRODEMORO and Amanecer Rural), and from regional programs in which the country has participated.

3. The programme’s approach is based on three pillars, which promote sustainability of actions: (i) Competitiveness, to achieve economic sustainability of small organized producers; (ii) Inclusion, for social sustainability, by promoting integration and recognition as an active part of the Programme’s population groups (producers, women, young people and indigenous populations) in market dynamics as well as opportunities for dialogue on rural development policies and; (iii) Sustainability, through the promotion of sustainable production, adapted to climate change. This new intervention is based on the transformation of the traditional economic, social and environmental model and presents the following innovative elements: (i) market demand as the guiding element for the development of rural businesses around selected value chains; (ii) strengthening of the public policies framework to create, in a sustainable and inclusive way, a more favorable environment for economic development; (iii) strengthening the capacity of public institutions and productive organizations to ensure the continuity of actions beyond the end of the Programme; and (iv) the adoption of an approach for the protection of natural resources, the environment and climate change adaptation.

4. **Intervention area and target group.** In its first stage, the Programme’s area includes the four departments that form the Eastern region of El Salvador: La Unión, Usulután, San Miguel and Morazán, covering 87 municipalities. Given their poverty and vulnerability to climate change, priority will be first given to the northern and central municipalities of the region, followed by the region’s southern municipalities.

5. The target group comprises rural households living in poverty, linked to formal organizations. The program will support organizations that meet the minimum participation rates of women (40%), young people (20%) or indigenous people. In addition, support will be given to young people (50% women) in technical training activities for employment and self-employment, and to women, indigenous and young people who are interested in improving their participation in public policies to foster greater inclusion and equity. The Programme will benefit 33 200 people, directly and indirectly, and 8 300 families directly.

6. **Programme’s Objective.** The **development objective** of Rural Adelante is to increase, in a sustainable way, income of rural families living in poverty in the Departments of San Miguel, Usulután, La Unión and Morazán and support adaptation of climate change. The **goal** is to contribute to rural

---

<sup>1</sup> Integrantes de la misión: Glayson Ferrari dos Santos, Gerente de País del FIDA para El Salvador y Jefe de Misión; Carmen Eugenia Morales Roldán, Coordinadora Técnica y Especialista en S&E; Ana Lucía Moreno, Especialista en Desarrollo Humano y Social, Género, Juventud y Pueblos Indígenas; Linda Báez, Especialista en Políticas Públicas; Lauren Phillips, Especialista en Políticas, División Técnica del FIDA; Eduardo Viera, Especialista en Empresariedad, Cadenas de Valor Servicios Financieros; Marco Camagni, Especialista Técnico Senior, División Técnica del FIDA; Juan de Dios Mattos, Especialista Regional en Ambiente y Cambio Climático, División de Medio Ambiente y Clima del FIDA; Gabriela Aguilar, Analista de Programas del FIDA (Oficina Guatemala), Rodolfo Lauritto, Economista, Rosa Amelia Campos de Martínez, Enlace del FIDA en El Salvador, Oscar Grajeda, Especialista en Políticas (Oficina de Guatemala).

poverty reduction in the Eastern region of El Salvador. The Programme has been structured in three complementary components:

7. **Component 1. Capacity building for sustainable production and adaptation to climate change.** The **objective** of this component is to improve research, extension, educational and training services for sustainable rural development adapted to climate change, linked to value chains. The component seeks to generate knowledge, through: i) the establishment of a climate information service, ii) the undertaking of research and technological innovation, iii) the development of climate change adaptation plans, and, iv) the strengthening of human talent through the development of a training programme for producers associated with the selected value chains, and the design and implementation of a technical training program for young people and adults.

8. Public institutions will participate in this component (MAG, CENTA, ENA, MARN), and will be strengthened in their functional abilities as well as the individual skills of their technicians. It is expected that 250 people (90% youth) will benefit from the technical training program.

9. **Component 2. Development of competitive, sustainable and inclusive value chains.** The **objective** is to promote sustainable access of the Programme's target groups (small producers, women, youth and indigenous people) to formal markets, as a mechanism to increase income of rural families living in poverty. To this end, a value chain approach will be promoted, based on market demand. It will seek the adaptation of productive, transformation and marketing processes of the chain to meet the quantity, quality and distribution frequency requirements demanded by buyers. The Organization's Business Plan (OBP) will be the instrument through which the necessary measures to respond to market requirements will be defined and executed (e.g. necessary improvements to ensure the sale of high quality products demanded by the formal market in competitive and sustainable conditions). A total of 140 organizations, of different types / capacities, are expected to benefit from this component, representing 5 900 rural families living in poverty.

10. **Component 3. Strengthening of public policy framework for rural development.** The **objective** of the component is to strengthen the institutional and public policy framework for rural development. The analysis, formulation and implementation of policies related to selected value chains will be supported. Specifically, exchange mechanisms between actors of the same chain are promoted through Value Chain Coordination Tables, where solutions will be identified for public and private barriers, and dialogue will be linked to ongoing national policy processes. Additionally it is expected that MAG, the Youth National Institute (INJUVE, using its Spanish acronym) and associations will be strengthened in the application and operationalization of public policies related to climate change, women, youth and indigenous peoples. Finally, it is expected that the capacity of women, rural youth and indigenous peoples' organizations will be strengthened in terms of their participation in the rural development public policies cycle.

11. **Implementation Arrangements.** MAG, through the Rural Development General Directorate (UGP, using its Spanish acronym), will be in charge of Programme execution. A Programme Management Unit (PMU), will be established; it will have operational independence, but will respond to MAG, through the DGDR. The execution will be carried out in adherence to GOES public administration requirements and the institutional administrative model of IFAD programmes in the country. The PMU will be headed by the Program Manager and will be strategically located in the area of operation, specifically in the Department of San Miguel.

12. UNDP will be the resource management agency, given its expertise in the administration of IFAD resources. The agreement between UNDP and MAG should indicate the types of capacity development UNDP will offer to the government in order to increase their capacity to administer future projects alone. Implementation will also involve specialized service providers.

13. **Monitoring, evaluation, knowledge management.** A Planning, Monitoring, Evaluation, Learning and Knowledge Management system will be included, according to national provisions and those of the executing agency (MAG) on PMEK and IFAD guidelines.

14. **Costs and financing.** The total cost of the Programme, for the 5-year implementation period is USD 18.69 million, which will be financed with an IFAD Loan for USD 12.12 million (64.2% of the total cost), an ASAP donation for USD 5 million (26.5% of the total), a GOES counterpart contribution for USD 0.5 million (2.7% of the total) and the contribution of beneficiaries for a projected amount of USD 1.06 million, or 6.7% of the total cost.

## Marco Lógico

| Descripción resumida  | Indicadores básicos de resultados  | Medios de verificación   | Periodicidad/Responsable   | Hipótesis (H) / Riesgos (R)  |
|---|--|--|--|--|
| <b>Meta</b>   |  |  |  |  |
| Contribuir a reducir la pobreza rural en la Región Oriental de El Salvador  | <p><i>Al finalizar el Programa:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reducción porcentual de la pobreza (3% en pobreza extrema)</li> <li>▪ Los hogares, en promedio, incrementan los activos en un 10%, respecto a la línea base (RIMS)</li> <li>▪ % de reducción en la desnutrición infantil (RIMS)</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Línea de base</li> <li>▪ Informes de pobreza</li> <li>▪ Evaluaciones RIMS</li> <li>▪ Evaluación final del proyecto</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Año 5 del proyecto/MAG</li> </ul>                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Los objetivos, metas y acciones priorizadas por el Gobierno en las políticas nacionales se mantienen</li> </ul>   |
| <b>Objetivo de desarrollo del proyecto</b>  |  |  |  |  |
| Incrementar de forma sostenible los ingresos de familias rurales en condición de pobreza en los Departamentos de San Miguel, Usulután, La Unión y Morazán y facilitar su adaptación al cambio climático                 | <p><i>Al finalizar el Programa:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 33.200 beneficiarios - 8300 familias (20% jóvenes, 40% mujeres, 5% indígenas) reciben servicios del proyecto (RIMS 1.8.1)</li> <li>▪ 5900 familias con PN incrementan los ingresos <b>a/</b></li> <li>▪ 20.000 beneficiarios - 5000 productores atendidos con PNO más resilientes al cambio climático (RIMS 1.8.5) <b>b/</b></li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Línea de base sobre ingresos</li> <li>▪ Estudios evaluativos de ingresos</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Anualmente/MAG</li> <li>▪ Año 3 y Año 5 del proyecto/MAG</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El compromiso político con el sector productivo agrícola mantiene su importancia como eje dinamizador de bienestar económico y social.</li> <li>▪ Los fenómenos naturales y climáticos en la región Oriental se dan con poca frecuencia y baja magnitud.</li> <li>▪ La criminalidad y violencia en el país y la región se mantiene en niveles controlados.</li> </ul> |
| <b>Efecto directo 1/Componente 1</b><br>Instituciones públicas (MAG, CENTA, ENA, MARN) cuentan con mayor capacidad para transferir tecnologías de adaptación al cambio climático (ACC), asociado a las cadenas de valor | <p><i>Al finalizar el Programa:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 100% de instituciones participantes han mejorado sus capacidades para transferir tecnologías con ACC, respecto a la línea base <b>c/</b></li> <li>▪ 5000 productores utilizan información climática para la toma de decisiones</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Línea de base</li> <li>▪ Evaluaciones sobre capacidades institucionales</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Anualmente/MAG</li> <li>▪ Año 3 y Año 5 del proyecto/MAG</li> </ul> |  |
| <b>Efecto directo 2/Componente 1</b><br>1. Las organizaciones y los actores públicos y privados regionales desarrollan planes de gestión de riesgos climáticos  | <p><i>Al finalizar el Programa:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Al menos 60% de los planes de gestión de riesgo climático en funcionamiento</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Evaluación final</li> <li>▪ Informes de seguimiento</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Año 5 del proyecto/MAG</li> <li>▪ Anualmente/MAG</li> </ul>         |  |
| <b>Efecto directo 3/Componente 1</b><br>Personas (jóvenes, adultas) preparadas para el empleo en cadenas de valor con ACC   | <p><i>Al finalizar el programa:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Al menos un 40% de las personas formadas cuentan con empleo/autoempleo (25% en organizaciones apoyadas) <b>d/</b></li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Registros de empleos de las organizaciones</li> <li>▪ Evaluación sobre empleo</li> </ul>                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Anualmente/MAG</li> <li>▪ Año 3 y Año 5 del proyecto/MAG</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Existe interés de la población joven al trabajo productivo ante opciones de migración y remesas</li> </ul>  |

| Descripción resumida  | Indicadores básicos de resultados   | Medios de verificación  | Periodicidad/Responsable   | Hipótesis (H) / Riesgos (R)   |
|---|---|---|--|---|
| <b>Efecto directo 1/Componente 2</b><br>Actores regionales coordinan estrategias para el desarrollo de las cadenas de valor   | <i>Al finalizar el Programa:</i><br><ul style="list-style-type: none"> <li>Al menos 5 propuestas para mejorar el desempeño de las cadenas en la región implementadas (según estrategias)</li> <li>100% de representantes de organizaciones con capacidades mejoradas para la participación activa en las mesas de las cadenas, respecto a la línea base</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Documentos de alianzas establecidas</li> <li>Evaluación final</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Año 3 y Año 5 del proyecto/MAG</li> <li>Año 5 del proyecto/MAG</li> </ul>   |   |
| <b>Efecto directo 2/Componente 2</b><br>Organizaciones cuentan con condiciones para la planificación de negocios  | <i>Al finalizar el Programa</i><br><ul style="list-style-type: none"> <li>100% de organizaciones (20% jóvenes, 40% mujeres, 5% indígenas) con condiciones mejoradas para la planificación de negocios <i>e/</i></li> <li>100% de organizaciones con habilidades para la identificación y gestión de riesgos ambientales y climáticos (RIMS 2.6.5)</li> <li>5000 productores han adoptado tecnologías de adaptación al cambio climático</li> <li>Al menos 50% de organizaciones (tipos A,B) con acceso a servicios financieros <i>f/</i></li> <li>Al menos 1 institución financiera (IF) con oferta de servicios adecuada, según el grupo objetivo, en implementación</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Estudio evaluativo</li> <li>Registros de organizaciones/personas con créditos</li> <li>Informes de capacitación</li> <li>Ofertas de servicios de IF</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Año 3 del proyecto/MAG</li> <li>Año 2, 3, 4 y 5 del proyecto/MAG</li> <li>Anualmente/MAG</li> <li>Anualmente/MAG</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Factores (externos) económicos que afecten la producción y la productividad agrícola, y/o que desaceleren la economía se mantienen estables</li> </ul> |
| <b>Efecto directo 3/Componente 2</b><br>Organizaciones acceden mercados de forma competitiva y sostenible   | <ul style="list-style-type: none"> <li>60% de organizaciones con acceso a mercados mejorado <i>g/</i></li> <li>Al menos 80% de organizaciones reportan mejora en la calidad de los productos</li> <li>Al menos 40% de organizaciones agregan valor a sus productos (prácticas BPM, procesamiento básico)</li> <li>70% de locales de almacenamiento, comercialización y transformación en funcionamiento (RIMS 2.4.3)</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Línea de base</li> <li>Evaluación final</li> <li>Informes de infraestructura</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Año 3 y Año 5 del proyecto/MAG</li> <li>Año 5 del proyecto/MAG</li> <li>Anualmente/MAG</li> </ul>                           |   |
| <b>Efecto directo 1/Componente 3</b><br>Las organizaciones y los actores públicos y privados fortalecen el diálogo de políticas públicas en torno a las cadenas de valor                      | <i>Al finalizar el Programa</i><br><ul style="list-style-type: none"> <li>500 personas representantes de organizaciones (50% mujeres) y 50 funcionarios de instituciones públicas cuentan con capacidades mejoradas para el diálogo de políticas públicas, respecto a la línea base</li> <li>100% de Instituciones del sector público participantes con capacidades mejoradas para el diálogo de política sobre cadenas de valor</li> <li>100% de propuestas de remoción de barreras regulatorias identificadas por las mesas insertadas en el diálogo de políticas nacionales</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Estudios evaluativos</li> <li>Informes de seguimiento</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Año 3 y Año 5 del proyecto/MAG</li> <li>Anualmente/MAG</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Existe una coordinación favorable por parte del gobierno para el desarrollo de las políticas a nivel nacional y regional</li> </ul>                    |
| <b>Efecto directo 2/Componente 3</b><br>El sector público (MAG, MARN, INJUVE, Municipalidades) fortalecido en la aplicación de políticas públicas para el desarrollo rural y cambio climático | <i>Al finalizar el Programa:</i><br><ul style="list-style-type: none"> <li>Fomento de instrumentos de políticas ambientales y de ACC favorables a la población rural pobre (RIMS 1.6.12) <i>h/</i></li> <li>Fomento de políticas favorables a jóvenes, mujeres e indígenas (RIMS 2.61) <i>i/</i></li> <li>MAG/OPPS, INJUVE y municipalidades con capacidades fortalecidas en implementación de políticas públicas para el sector rural</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Informes de seguimiento</li> <li>Documentos de instrumentos elaborados</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Anualmente/MAG</li> <li>Año 3 y Año 5 del proyecto/MAG</li> </ul>   |   |
| <b>Efecto directo 3/Componente 3</b><br>La juventud, mujeres e indígenas del área rural fortalecen sus capacidades para participar en el diálogo de políticas públicas                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>120 representantes de las organizaciones cuentan con capacidades mejoradas para el diálogo de políticas.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Línea de base</li> <li>Evaluación final</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Año 3 y Año 5 del proyecto/MAG</li> <li>Año 5 del proyecto/MAG</li> </ul>   |   |

. \*Datos según hombre, mujer, grupo etario, población indígena, Departamento, Municipio.

*a/* Medido según ingresos (brutos) incrementados, en promedio, un 100% por un año o más, y considerando las fuentes de ingresos (diversificación) asociadas al Programa.

*b/* Un productor aumenta su resiliencia al cambio climático si se cumple al menos dos de las siguientes condiciones i ) que utiliza información sobre el clima difundido por el proyecto, ii ) que implementa las actividades de adaptación al cambio climático en el contexto de un plan de negocios cofinanciado por el proyecto , iii ) sus tierras o activos están cubiertos por un uno de los 10 riesgos climáticos y el plan de manejo de recursos naturales con el apoyo del proyecto , iv ) que se encuentra en una de las 10 comunidades locales cuya planificación incluye el tema del cambio climático a través del apoyo del proyecto.

*c/* Indicadores sustentadores (medidos antes y después) para cada institución participante, según variables (E). i) conocimientos/habilidades y destrezas, ii) aspectos operativos (equipamiento, software, materiales)

**d/** Empleo: Cuando una persona al servicio de otra (patrono, empleador), mediante un contrato realiza su actividad profesional en forma continua a cambio de una remuneración o salario.

**e/** Indicadores sustentadores: organizaciones identifican prioridades participativamente, formulan propuestas y gestionan alianzas con actores de la cadena

**f/** Indicadores sustentadores: 50% organizaciones cuentan con créditos aprobados para la organización y/o para los asociados

**g/** Indicadores sustentadores: Al menos 80% de organizaciones (familias) reportan incrementos en el valor de las ventas por uno o más años, 40% diversificado canales de comercialización

**h/** Al menos un instrumento/proceso de política ambiental y de ACC elaborado con el apoyo del proyecto

**i/** Al menos un instrumento de política para género, juventud, poblaciones indígenas elaborado

## I. Contexto estratégico y justificación

### A. Situación del desarrollo económico y rural

1. El Salvador con tan solo una superficie territorial de 20 742 km<sup>2</sup> y una población de 6 279 783 habitantes (2014), es el país con la densidad poblacional más alta de América Latina. La población del país creció a una tasa de 0.5% anual en el periodo 2001-2013, siendo la más baja de Centroamérica y una de las más bajas de América Latina<sup>2</sup>, debido a los flujos migratorios negativos y la baja tasa bruta de natalidad. El 52% de la población es femenina y el 48% masculina. La población rural que en el 2013 representaba el 34.27% de la población total - valor mayor que la media de América Latina - ha venido en descenso. El territorio se divide en 14 departamentos, 39 distritos y 262 municipios, los que se agrupan en cuatro regiones: Central, Paracentral, Occidental y Oriental.

2. El Salvador es un país de ingresos medios. Su economía ha pasado de un modelo agrario a un modelo económico de servicios, consumo, exportaciones no tradicionales agrícolas e industriales. La economía fue dolarizada en el 2000, lo que contribuyó a la disminución de las tasas de interés, aunque no tuvo el efecto esperado en el crecimiento económico. Durante el período 2001-2013 el PIB real creció un 1.9% anual y el Ingreso Nacional Bruto (INB) per cápita en un 1.19% anual. En el 2013 la inflación llegó a un 0.76% con valores máximos de 7.26% en el 2008. El bajo crecimiento es en parte el resultado de bajos niveles de inversiones. Esto implica, empleo insuficiente y de baja calidad y resulta en un bajo crecimiento de los ingresos de la población. Este bajo crecimiento económico está directamente relacionado con la menor productividad global y sectorial, la inseguridad y el crimen. Además, el crecimiento económico se ha visto directamente afectado por la situación de inseguridad y de criminalidad que azota al país, lo que representa un enorme costo económico y social. La falta de oportunidades de empleo y la violencia han ocasionado una alta emigración, representando las remesas, entre un 16% y un 18.7% del PIB, en el período 2005-2013.

3. Para mejorar el crecimiento económico y social, el Gobierno de El Salvador (GOES), lanzó el Plan Quinquenal de Desarrollo (PQD) 2014-2019. Este documento describe la ruta para alcanzar un desarrollo equitativo e incluyente, que se traduzca en buen vivir para la población. El Plan destaca tres prioridades: empleo productivo a través de un modelo de crecimiento económico sostenido; educación con inclusión y equidad social y seguridad ciudadana efectiva. Estas prioridades se orientan a lograr en cinco años, un Índice de Desarrollo Humano (IDH) de 0.7. Este nivel de IDH está asociado a países de mayor desarrollo humano.

4. **Situación de la pobreza.** En el período 2000-2013 la pobreza en el país disminuyó. El porcentaje de hogares en situación de pobreza pasó de 38.8% a 29.6%, debido a la reducción en la pobreza rural, la cual disminuyó cerca de 18 puntos porcentuales. La pobreza urbana disminuyó levemente, pasando de un 29.9% a un 26.2%. La tendencia favorable de reducción de la pobreza es más relevante si se considera que la mayor disminución se registró en hogares rurales con pobreza extrema. En efecto, a nivel nacional la pobreza extrema disminuyó 12 puntos porcentuales entre los años 2000 y 2013 (pasó de 19.2% a 7.1%), debido a la notable reducción de la pobreza extrema rural que disminuyó 21.1 puntos porcentuales en el período (pasó de un 30.9% a un 9.8%). La pobreza extrema urbana pasó de un 10.8% en el año 2000 a un 5.7% en el 2013. La reducción de la pobreza rural está relacionada con; i) El crecimiento de los ingresos reales de los hogares rurales registrado entre 2001 y 2013. Como proporción de los ingresos de los hogares rurales, las remesas familiares representaron en promedio un 52%. ii) La implementación de políticas sectoriales de apoyo al sector agropecuario y iii) La introducción de nuevos programas sociales que beneficiaron a la población rural pobre.

5. **Causas de la pobreza y poblaciones pobres.** La pobreza en El Salvador se asocia con problemas internos, de carácter histórico como fueron la guerra civil, el modelo económico y de mercado y los desastres naturales (terremoto 2011) y más recientemente, a una serie de golpes externos (la caída de los precios del café, la recesión internacional, el alza de los precios del petróleo), que han provocado un bajo crecimiento en su economía y un lento progreso de los indicadores sociales. La pobreza afecta particularmente, a sectores poblacionales vulnerables y tradicionalmente excluidos, como los pueblos indígenas, niños y niñas, jóvenes, mujeres y adultos

---

<sup>2</sup> World Bank. World Development Indicators, 2013



mayores. El 38% de la población joven rural de entre 18 y 35 años se encuentra en situación de pobreza y es altamente afectada por la criminalidad y violencia. Del total de mujeres rurales el 42% es pobre, este sector es de los más afectados por la falta de empleo y por la violencia familiar. En el país no se conoce con certeza el número de pobladores indígenas, sin embargo, el Ministerio de Salud, estima que solo en la región Oriental habitan 32 725 personas indígenas (2014), la gran mayoría en condición de pobreza. Esta población ha sido históricamente marginada e invisibilizada y es hasta el 2014, que la Asamblea Legislativa emitió su reconocimiento.

6. El Salvador también ha registrado una reducción de la desigualdad del ingreso. En el período 2001-2013 el Coeficiente de Gini disminuyó de 0.53 a 0.40. Este descenso se debe en parte a la introducción del Sistema de Protección Social Universal, la aplicación de medidas tributarias y al aumento de los ingresos de la población rural, principalmente las remesas familiares.

7. Un indicador asociado a la pobreza de la población es el estado nutricional de los menores de 5 años, medido según el indicador de bajo peso para la edad. De acuerdo con el PNUD<sup>3</sup> en 2008, el indicador “porcentaje de niños y niñas menores de 5 años con bajo peso” fue de 8.6 %, siendo los más afectados las niñas y los niños del área rural. Morazán, Usulután y La Unión presentan altos niveles de desnutrición infantil, por acceso limitado a alimentos en los hogares pobres, durante ciertas épocas del año, no obstante la disponibilidad de alimentos en el país (FAO, 2015).

8. **Contexto del sector agrícola y desarrollo rural.** El sector agrícola ha mostrado un crecimiento bajo, debido a la crisis de la agricultura tradicional de exportación; la baja inversión privada nacional y extranjera; y la creciente vulnerabilidad medioambiental. La alta volatilidad de los precios en el sector agrícola (insumos y productos), ha incrementado la incertidumbre reduciendo los incentivos para invertir en la agricultura. La participación del sector en el PIB ha disminuido levemente en el período 2001-2013 al pasar de 10.12% del PIB en el 2001 al 10% en el 2013.

9. Desde finales de los noventa, se incrementó la inseguridad alimentaria y la dependencia de productos agrícolas importados, que sumado a la dolarización de la economía han encarecido los alimentos. Esto se ha empezado a revertir lentamente, a través de políticas dirigidas a garantizar la soberanía y seguridad alimentaria. Instrumentos importantes de estas políticas son el Plan de la Agricultura Familiar (PAF), las políticas crediticias de para la producción agrícola y la asistencia técnica al productor. Como resultado, la producción de alimentos de las cadenas priorizadas en el PAF, (maíz, frijol, frutas y hortalizas) aumentó y las importaciones de alimentos disminuyeron. Actualmente, en el Plan Estratégico Institucional del MAG 2014-2019 (PEI) se ha establecido como primera prioridad la seguridad y soberanía alimentaria.

10. En el 2008<sup>4</sup>, existían alrededor de 400 000 unidades productivas, de predominancia familiar (98%), cuya mayoría cultivaba agricultura de subsistencia y tenía un tamaño menor de 3 hectáreas. La seguridad jurídica de la tierra sigue siendo un problema para los campesinos y organizaciones, pese a los notables avances logrados en el quinquenio anterior.

11. **Competitividad de los pequeños productores.** Existen diferentes factores que restan la competitividad de los pequeños productores en los mercados: i) la política macroeconómica que ha incentivado las importaciones, ii) la limitada inversión pública en el sector, iii) las condiciones del crédito, v) los desastres naturales y el efecto del cambio climático y; iv) los patrones culturales y gerenciales que limitan el cumplimiento de los requerimientos de los mercados nacionales e internacionales, ocasionado incluso la pérdida de competitividad en el mercado nacional frente a los proveedores internacionales. Entre los patrones están: el uso de tecnologías tradicionales de producción, aunado a la falta de tecnologías apropiadas para hacer frente al cambio climático, a los desastres naturales y a la aplicación de medidas para proteger los recursos naturales y mitigar daños ambientales, la falta de manejo post cosecha y de agregación de valor a la producción; la limitada capacidad en la comercialización y negociación de sus productos; el bajo nivel educativo; la escasa preparación de los recursos humanos dedicados a la administración de las empresas agropecuarias; la insuficiente infraestructura para el acopio, comercialización y de logística, insuficiente información de mercados y la baja asociatividad en sus organizaciones.

12. **El cambio climático y la creciente variabilidad climática** asociada, es uno de los mayores retos para la agricultura por la magnitud y frecuencia de los eventos extremos, dejando cuantiosas

<sup>3</sup> PNUD. Informe Objetivos de Desarrollo del Milenio. 2014.

<sup>4</sup> Censo Agropecuario 2008

pérdidas y daños económicos durante las últimas décadas. El Salvador es uno de los países de mayor vulnerabilidad al cambio climático en el mundo. Su exposición a lluvias intensas en el Norte – Oeste y a sequías recurrentes en la región Oriental (corredor seco) resultan en pérdidas, especialmente de pequeños agricultores. El Plan Quinquenal del GOES, reconoce que la política ambiental y de reducción de riesgos es un imperativo social y económico. En Abril de 2013, el Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales (MARN), oficializó la primera Estrategia Nacional de Cambio Climático (ENCC), mientras está pendiente la aprobación de la Ley General de Aguas (Apéndice 1, Documento de Trabajo No.1).

## B. Justificación

### La pobreza rural en la región Oriental.

13. La pobreza en El Salvador tiene sus raíces en una débil y posterior destrucción del tejido social de la sociedad salvadoreña, lo cual ha limitado su ejercicio ciudadano para exigir a la institucionalidad de un contexto fértil para el desarrollo humano. El contexto creado en las décadas de los 80's y 90's ha sido de bajos niveles de educación, salud y saneamiento; aunado a una liberalización de los mercados y la alta vulnerabilidad climática del país, lo cual genera una imposibilidad de competencia interna y más aún externa. Especialmente en la región Oriental, esas condiciones obligaron a los hogares a tomar decisiones drásticas de sobrevivencia, entre ellas la migración. Esta medida provocó fuertes desintegraciones familiares, sobrecargó a las mujeres con tareas productivas y reproductivas. En la actualidad las áreas rurales cuentan con mayor incidencia de la pobreza (36%, 10 puntos porcentuales más que la pobreza urbana). A nivel nacional, la región de oriente es la que cuenta con más municipios categorizados en extrema pobreza severa, moderada y alta.

14. No obstante la reducción significativa en los niveles de pobreza en el país y en la región Oriental en el período 2001-2013, **todavía persiste la pobreza** en un alto porcentaje de hogares (35% de hogares en pobreza, 9% en pobreza extrema). Esto representa a más de 486 mil personas pobres, 30 657 en pobreza extrema y 87 980 en pobreza relativa. El departamento más afectado es Morazán (42% de pobres y 14% en pobreza extrema), siendo uno de los departamentos priorizados en el PQD. En las áreas rurales de esta región, las personas ocupadas en condiciones de pobreza, especialmente agricultores, trabajadores agropecuarios y pesqueros, mantienen **empleos precarios** en términos de su temporalidad y calidad. Estas personas tienen poco acceso a tecnología, capacitación, asistencia técnica y recursos (tierra, agua, crédito, información) y su producción se ha visto altamente afectada por desastres naturales y los cambios climáticos. Igualmente, gran parte de las personas jóvenes, las mujeres y las poblaciones indígenas carecen de oportunidades de educación y empleo decente y están expuestas a la violencia y criminalidad.

15. **La necesidad de mejorar la competitividad** de los pequeños productores, mediante una estrategia que promueve su vinculación al mercado bajo estándares de cantidad, calidad y frecuencia, para asegurar mayores ventas y como consecuencia, mayores ingresos para las familias. El enfoque de cadena de valor propuesto ve el desarrollo de cadenas como un medio y no como un fin en sí mismo, y abarcará una amplia gama de sectores, está alineado con las prioridades del gobierno para el país y la región. Como tal, se cree que va a ayudar a las familias de agricultores de la región a aumentar sus ingresos de manera sostenible, especialmente porque el proyecto también promoverá la inclusión (la inclusión de las mujeres, los jóvenes y los pueblos indígenas en los planes de desarrollo de cada cadena de valor) y la sostenibilidad a través de la adaptación y la resiliencia al cambio climático. También podrá contribuir a la reducción de la migración de las zonas rurales (y de los males sociales adicionales de este problema), ofreciendo puestos de trabajo en consonancia con la demanda del mercado. Además, el enfoque puede funcionar en el aumento de la capacidad productiva nacional para satisfacer las demandas del mercado interno, en lugar de la importación.

16. **La vulnerabilidad ambiental y al cambio climático en la región Oriental.** La alta vulnerabilidad climática, el deterioro de los recursos naturales (agua, tierra, aire, bosques) y del ambiente (basura acumulada) en las zonas urbanas y rurales de la región Oriental, están generando pérdidas en las actividades productivas de la población, altos costos de atención en programas gubernamentales de mitigación de desastres y problemas asociados con la salud y pérdida del paisaje natural. Los modelos de cambio climático desarrollados para el país muestran escenarios poco alentadores. En todos los escenarios, el incremento de temperaturas se traducirán en menores

precipitaciones, especialmente en la región del corredor seco. Menos días con precipitación y mayores temperaturas promedio se traducirán en menores rendimientos y productividad. Las proyecciones muestran disminuciones de hasta 40% en el rendimiento de los cultivos, dependiendo de las zonas y cultivo. Adicionalmente, las mayores temperaturas afectarán el metabolismo de plantas y animales, modificando fechas y patrones productivos actuales, lo que requiere investigación e innovación para adecuar las prácticas productivas a la nueva realidad. Los departamentos de la región Oriental de El Salvador tienen déficits hídricos anuales. Estos déficits pueden llegar a ser de 30% o 40% del requerimiento hídrico productivo.

17. **Armonización de las políticas del FIDA con prioridades nacionales y sectoriales.** Las prioridades de las políticas nacionales y sectoriales plantean una serie de acciones que generen oportunidades para el buen vivir de toda la población, reconociendo las diferencias y necesidades de los diversos grupos poblacionales (Cuadro 1). Las prioridades e intereses del FIDA en el país están alineados a las políticas del GOES, siendo las áreas de complementariedad el desarrollo económico; el desarrollo del potencial humano; la inclusión y equidad, en especial de jóvenes, mujeres e indígenas; la producción sustentable y con adaptación al cambio climático; la concertación del Estado con la sociedad, mediante el fomento del diálogo y la participación ciudadana; y de la promoción de la gestión orientada a resultados. Sectorialmente, el FIDA es consecuente con las prioridades de fomento a la soberanía y la seguridad alimentaria; el desarrollo productivo, a través de cadenas de valor; la sustentabilidad ambiental y adaptación al cambio climático; el fortalecimiento de la agricultura familiar; la reactivación de las cooperativas y la modernización institucional.

**Cuadro 1. Alineamiento del Programa Rural Adelante con políticas nacionales y sectoriales**

| Rural Adelante   | PEI MAG 2014-2019. Agricultura para El Buen Vivir   | Plan Quinquenal de Desarrollo 2014-2019   |
|--|---|---|
| <b>Meta:</b> Contribuir a reducir la pobreza rural en la Región Oriental de El Salvador  |   | <b>Meta:</b> Promueve el Buen Vivir y busca reducir la pobreza y pobreza extrema  |
| <b>Objetivo de Desarrollo:</b> Incrementar los ingresos de forma sostenible de las familias rurales en condición de pobreza en los Departamentos de San Miguel, Usulután, La Unión y Morazán |   | <b>Objetivo 1:</b> Dinamizar la economía nacional para generar oportunidades y prosperidad a las familias, a las empresas y al país;  |
| <b>Componente 1.</b> Fortalecimiento de capacidades para la producción sustentable con adaptación al cambio climático  | <b>OE.1:</b> Incrementar la producción, productividad y competitividad del sector, para contribuir al crecimiento económico y la generación de empleo digno   | <b>Objetivo 2:</b> Desarrollo del potencial humano de la población salvadoreña;   |
| <b>Componente 2.</b> Desarrollo de cadenas de valor competitivas, sustentables e inclusivas  | <b>OE.2:</b> Contribuir a la sostenibilidad de las actividades agrícolas, pecuarias, forestales, pesqueras y acuícolas; mitigación y adaptación al cambio climático, conservación y uso adecuado de suelo y agua;                             | <b>Objetivo 5:</b> Acelerar el tránsito hacia una sociedad equitativa e inclusiva.  |
| <b>Componente 3.</b> Fortalecimiento del marco de políticas públicas de desarrollo rural.  | <b>OE.3:</b> Potenciar el recurso humano del sector y promover el desarrollo equitativo e incluyente de las familias rurales en los territorios.<br><b>OE.4:</b> Fortalecer la capacidad institucional para responder a los retos del sector. | <b>Objetivo 7:</b> Transitar hacia una economía y sociedad ambientalmente sustentables y resilientes a los efectos del cambio climático<br><b>Objetivo 11:</b> Avanzar hacia la construcción de un estado concertador y centrado en la ciudadanía y orientado a resultados. |

Fuente: Elaboración propia.

18. **El incremento de la escala de las operaciones en la región.** Para el GOES y el FIDA esta nueva operación representa una oportunidad para capitalizar la experiencia de los últimos años en desarrollo rural y reducción de pobreza rural en la región Oriental. Esta experiencia se concentra en los proyectos PRODERNOR y PRODEMORO y más recientemente del Proyecto Amanecer Rural; así como de su participación en diferentes programas regionales, en temas de género, diálogo de políticas, remesas, y otros. Las operaciones (préstamos y donaciones) del FIDA han generado un capital humano y social importante y fundamental para el salto cualitativo que quiere dar el país para reactivar la capacidad productiva y empresarial rural. a través del fortalecimiento de iniciativas económicas rentables.

19. Una nueva intervención en esta región se fundamenta en la transformación del modelo económico, social y ambiental tradicional, el cual se espera cambiar con los siguientes elementos

innovadores: i) la focalización en el territorio, las organizaciones y las personas coordinados en una misma plataforma orientada por las cadenas de valor, más que en los emprendimientos aislados, tradicionalmente realizados, ii) la competitividad y la demanda del mercado como el elemento dinamizador de las cadenas de valor para la generación de ingresos y empleos permanentes y de calidad, mejorando el bienestar de las personas, iii) el fomento de la asociatividad y participación colectiva alrededor de una misma cadena, donde diversos grupos y actores se unen en función del mercado y el fortalecimiento de los criterios empresariales y de financiamiento, como elementos de sostenibilidad; iv) los recursos del financiamiento FIDA serán catalíticos, siendo distribuidos en diferente proporción según la categoría de gasto del plan de negocios y el tipo de organización, v) la articulación de la población meta con los servicios financieros, para reducir su dependencia de recursos de transferencias no reembolsables, inculcando una cultura más de negocios sostenibles que asistencialista, vi) el fomento de negocios de la cadena bajo un enfoque de protección a los recursos naturales, el ambiente y la adaptación al cambio climático, vii) la promoción de la inclusión y equidad de participación de jóvenes, mujeres e indígenas, como actores que requieren de apoyo para su desarrollo, viii) el avance esperado en las poblaciones con mayor desventajas, al pasar de un apoyo para su participación en el diálogo de políticas, a tener un rol más activo en el ciclo de las políticas de desarrollo rural, ambiente, juventud, mujeres e indígenas, y ix) el avance de la población en la creación de estrategias para la territorialización de políticas y estrategias nacionales para el desarrollo rural y adaptación al cambio climático.

20. **Bajo crecimiento económico.** El Salvador, es un país de ingresos medios, con bajo crecimiento económico, que requiere del financiamiento externo para desarrollar inversiones, en este caso para promover el crecimiento agrícola y el bienestar de las familias rurales.

21. **La evolución a un programa nacional.** Rural Adelante será un programa de cobertura nacional, con una primera etapa a ser desarrollada en la región Oriental por sus mayores niveles de pobreza. Se considera que experiencia de ejecución de la primera etapa servirá para escalar el Programa a las otras regiones.

## II. Descripción del Programa

### A. Zona del Programa y grupo objetivo

22. **Área del Programa.** El área del Programa, en su primera etapa, incluye los cuatro departamentos que forman la región Oriental de El Salvador: La Unión, Usulután, San Miguel y Morazán, que abarcan 87 municipios. Por sus condiciones de pobreza y vulnerabilidad al cambio climático, se priorizará en primer lugar, la atención de los municipios del norte y centro de la región seguidos de los municipios del sur de la región, lo cual responde a prioridades nacionales y sectoriales. La región Oriental es parte del corredor seco. Esta región sufre de fenómenos cíclicos de sequía, que es una de las principales causas de situaciones de crisis y desastres sociales, ambientales, productivos y económicos.

23. **Grupo objetivo.** Incluye a la población rural en condición de pobreza de la región Oriental, con potencial productivo y asociativo. El Programa utilizará tres estrategias para alcanzar su población objetivo: i) una estrategia basada en cadenas de valor, ii) una estrategia de focalización basada en la selección de las organizaciones participantes y iii) una estrategia de focalización social basada en la selección de familias y personas de los grupos más excluidos: mujeres, jóvenes e indígenas (Apéndice 2).

24. **Focalización basada en cadenas de valor.** Rural Adelante se basará en las cadenas estratégicas priorizadas por el MAG y aprovechará los progresos alcanzados por PRODEMORO en el fomento de algunas cadenas. Se concentrarán los esfuerzos en aproximadamente, cinco cadenas de valor específicas, escalando en su consolidación y eficacia con un enfoque de demanda de mercado. La selección preliminar de las cadenas se basará en criterios de: a) Potencial para un modelo de cadena sostenible, con orientación al mercado, b) importancia estratégica asignada por el MAG para la región, c) Compromiso de los actores de la cadena para aplicar medidas de adaptación al cambio climático, d) Número de organizaciones formales vinculadas a la cadena, e) Participación actual y potencial de mujeres, jóvenes e indígenas y f) Posibilidades de alianzas estratégicas con el sector público, el sector privado y la sociedad civil.

25. **Focalización de organizaciones.** El Programa realizará un proceso amplio de información y convocatoria para identificar las organizaciones. Se podrán incluir organizaciones que fueron atendidas por el PRODEMORO y también otras organizaciones formalizadas, según su interés y demanda de crecimiento y desarrollo de la cadena. Se estima la participación de 140 organizaciones formalizadas. Para la selección de las organizaciones que serán atendidas en cada cadena, se han definido como requisitos la condición de pobreza de la mayoría de sus asociados (más del 70%) y al menos el 40% de mujeres y 20% de jóvenes, su constitución legal, el desarrollo de una actividad productiva vinculada con una de las cadenas priorizadas y que tengan o puedan diversificar su acceso a mercados locales, departamentales y/o nacionales. Las organizaciones serán clasificadas según su perfil por medio de una matriz de puntajes que contempla cuatro áreas de evaluación: i) organizativa (estructura organizativa y funcionamiento), ii) capacidad gerencial y de gestión, iii) capacidad económica y de servicios, iv) acceso a mercados de productos. Las organizaciones serán clasificadas en cuatro tipos (Documento de Trabajo No. 3):

Tipo A: Organización con mínimo 40% de mujeres y 20% de jóvenes, con alto nivel organizativo, gerencial y de gestión, con alta capacidad económica y de servicios y acceso a mercados formales.

Tipo B: Organización con mínimo 40% mujeres y 20% jóvenes, con nivel organizativo y gerencial medio-alto, con capacidad económica y de servicios media y acceso a mercados departamentales.

Tipo C: Organización con mínimo 40% mujeres y 20% jóvenes, con niveles organizativos, gerenciales y de gestión medios, con capacidad económica y de servicios media a baja, con acceso limitado a mercados departamentales y más a mercados locales.

Tipo D: Organizaciones con más de 80% de mujeres o jóvenes o indígenas, con bajos niveles organizativos, baja capacidad gerencial y de gestión, baja capacidad económica y de servicios y mayormente con acceso a mercados locales.

26. **Focalización social.** Estará dirigida a garantizar el acceso a los servicios y beneficios de Rural Adelante a aquella población entre los pobres, en condiciones de mayor desventaja y menos oportunidades como son las mujeres, los jóvenes y la población indígena. En este marco se tomarán medidas para que su participación en los Planes de Negocio Organizacional (PNO), sea real y efectiva en cuanto a su participación en la toma de decisiones y en el acceso a recursos, servicios y beneficios del Programa. Adicionalmente, las organizaciones de estos grupos, que no cumplen con los criterios de elegibilidad para PNO, podrán ser atendidas en el área de fortalecimiento organizacional y en el apoyo a la definición de estrategias de mejoramiento de sus capacidades para la generación de ingresos. Se estima un total de 40 organizaciones en estas condiciones. El Programa contará con un fondo para acciones afirmativas que atiendan las barreras y limitaciones que enfrentan estos grupos en su desempeño en las organizaciones y los negocios. Además, establecerá un programa de formación técnica dirigido mayormente a la población joven.

27. Rural Adelante focalizará los pueblos indígenas de forma directa, para alcanzar una meta global cercana a las 415 familias, que son el 5% del total de beneficiarios del Programa. Para su atención se promoverá su participación por medio de PNO, cuando cumplan con los requisitos establecidos según tipologías de las organizaciones. Se promoverá el fortalecimiento asociativo de sus organizaciones y el rescate de valores culturales asociados a sus sistemas de producción. Se incentivará la participación de jóvenes indígenas en el Programa de formación técnica para jóvenes y adultos.

28. Adicionalmente, en procura de la implementación de políticas públicas favorables a estos tres grupos, el Programa fortalece las capacidades del GOES para la implementación de estas políticas (leyes / estrategias) en los territorios por medio del MAG y el INJUVE, fortalece las capacidades para el diálogo de políticas de representantes de mujeres, jóvenes y población indígena, y promueve espacios de diálogo para la construcción colectiva de propuestas e instrumentos para la ejecución de las políticas que les atañen.

29. **Población meta.** Por medio de su participación en organizaciones, y de manera individual en el caso de personas jóvenes y adultas que participen en el Programa de formación técnica para para jóvenes y adultos se beneficiarán en forma directa un total de 8 300 familias y se estima que en total (directa e indirectamente) se beneficiará a 33 200 personas. El beneficiario directo se refiere principalmente a la o el jefe de familia, las personas jóvenes y las mujeres que actúen como representantes ante el Programa. Los beneficiarios indirectos corresponden a los miembros del núcleo de la familia, alrededor del representante directo y se estiman en 4 personas por familia.

30. De la población beneficiaria directa de Rural Adelante las mujeres representan el 40% del total, las personas jóvenes el 20% y la población indígena el 5%. En el caso de la juventud se consideran porcentajes iguales de hombres y de mujeres con la intención de continuar incentivando la participación igualitaria entre ambos grupos y la formación de un relevo generacional más equitativo (Cuadro 2).

**Cuadro 2. Personas beneficiarias del programa por grupos de interés, según sexo (aplicando los porcentajes definidos)**

| Personas beneficiarias directas | Mujeres | Hombres | Total | % de mujeres |
|---------------------------------|---------|---------|-------|--------------|
| Total                           | 3320    | 4980    | 8300  | 40%          |
| Adultas                         | 2324    | 3900    | 6225  | 37%          |
| Jóvenes (15-29 años)            | 830     | 830     | 1660  | 50%          |
| Indígenas                       | 166     | 249     | 415   | 40%          |

Nota: No se fijan metas por sexo para el acceso a información climática.

31. Según las actividades del Programa desde cada Componente, la población beneficiaria se distribuye como sigue en Cuadro 3. La distribución de las actividades ASAP sigue in Cuadro 4:

**Cuadro 3. Personas beneficiarias del Programa Rural Adelante, según actividad**

| Componente    | Actividad   | Total |
|---------------|---|-------|
| Componente 1* | Programa de Formación Técnica                                 | 250   |
| Componente 2  | Planes de Negocio de 140 organizaciones**                     | 5 900 |
|               | Fortalecimiento organizativo de 40 organizaciones no formales | 1 600 |
| Componente 3  | Diálogo de Políticas  | 550   |
|               | TOTAL   | 8 300 |

Nota: \* 10 000 productores registrados en el servicio de información climático, 5 000 de los cuales participan en PNO.

\*\*Se estiman organizaciones de 42 miembros en promedio, según datos de PRODEMORO.

**Cuadro 4. Distribución de los fondos ASAP, por componente**

| Componente   | Actividad  | Total     |
|--------------|--|-----------|
| Componente 1 | Distribuir información climática a los productores a través de las redes telefónicas con adaptación al cambio climático  | 595 000   |
|              | Implementación de líneas de investigación e Innovación de apoyo a esfuerzos para ofrecer programas adecuados de capacitación a técnicos y productores                    | 877 000   |
|              | Investigación e innovación tecnológica   | 790 000   |
|              | Programa de formación (nivelación técnica) a jóvenes diseñados e implementados   | 380 000   |
|              | Planes de gestión climáticos y ambientales   | 1 000 000 |
| Componente 2 | Componente ambiental y adaptación en la inversión en los planes de negocios  | 1 203 000 |
| Componente 3 | Propuesta de diseño/implementación de la estrategia sectorial de adaptación al cambio climático elaborada y aplicada a nivel territorial por el MAG/OPPS y las alcaldías | 155 000   |

## B. Objetivo de desarrollo e indicadores del impacto

32. El objetivo de desarrollo de Rural Adelante es Incrementar de forma sostenible los ingresos de familias rurales en condición de pobreza en los Departamentos de San Miguel, Usulután, La Unión y Morazán y facilitar su adaptación al cambio climático. El Programa alcanzará su objetivo cuando al menos 5 900 familias hayan mejorado sus ingresos de forma permanente.

33. La mejora de los ingresos de las familias se conseguirá con la combinación de uno o más de los siguientes factores: i) El incremento, diversificación y manejo post cosecha de la producción. Una producción adaptada y resiliente al cambio climático y con reducción de riesgos ambientales se reflejará en los ingresos de las familias. ii) El aumento en las ventas de productos a raíz de la participación en mercados formales, de forma asociativa, con productos de mayor agregación de

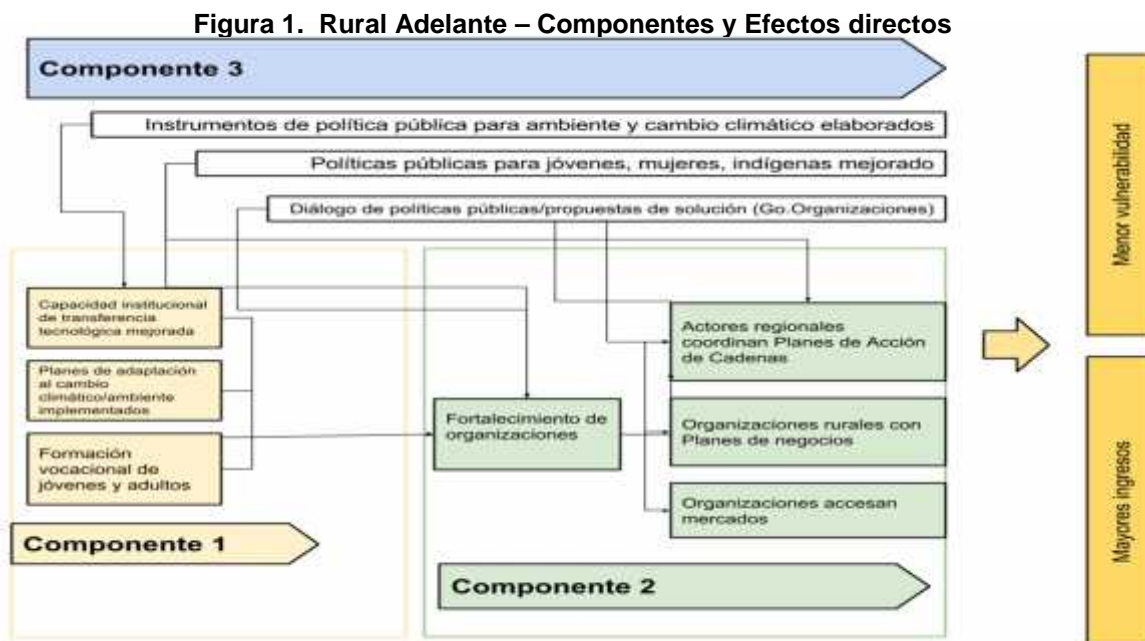
valor y calidad. iii) La generación de empleo/auto-empleo alrededor de los negocios, y especialmente de la formación técnica que se brindará a personas jóvenes. Además, una forma de mejorar los ingresos será con la promoción del diálogo colectivo de políticas orientadas a mover las barreras que impiden el pleno desarrollo de las cadenas. Sin embargo, la mejora en los ingresos debe ir acompañada de la distribución equitativa de los beneficios económicos, entre hombres y mujeres.

34. Los indicadores para verificar el cumplimiento del objetivo de desarrollo serán: i) 33 200 beneficiarios - 8 300 familias (20% jóvenes, 40% mujeres, 5% indígenas) reciben servicios del proyecto (RIMS 1.8.1), ii) 5 900 familias con PN incrementan los ingresos, iii) 5 000 productores atendidos con PNO más resilientes al cambio climático (RIMS 1.8.5).

35. Al finalizar el Programa se espera que el logro del objetivo de desarrollo aporte a la Meta de **“Contribuir a reducir la pobreza rural en la Región Oriental de El Salvador”**. Los indicadores propuestos para medir el logro de la Meta son: i) Reducción porcentual de la pobreza (3% en pobreza extrema), los hogares, en promedio, incrementan los activos un 10%, respecto a la línea base (RIMS), % de reducción en la desnutrición infantil (RIMS).

### C. Efectos directos/componentes

36. El Programa se estructura en tres componentes complementarios y articulados entre sí: Componente 1. Fortalecimiento de capacidades para la producción sustentable con adaptación al cambio climático; Componente 2. Desarrollo de cadenas de valor competitivas, sustentables e inclusivas y Componente 3. Fortalecimiento del marco de políticas públicas de desarrollo rural (Figura 1).



Fuente: Elaboración propia.

37. Rural Adelante se enfocará en el fortalecimiento de las organizaciones y consecuentemente, de las familias rurales en condición de pobreza, que demuestren su interés en participar en su fortalecimiento y muestren un fuerte compromiso derivado de su disposición a aportar parte de la inversión necesaria para su plan de negocio o iniciativa productiva, que sea inclusivo a diferentes poblaciones (jóvenes, mujeres e indígenas), y con consideración de medidas ambientales y de adaptación al cambio climático (Componente 2).

38. Desde el Componente 1 se crearán condiciones que favorezcan el desarrollo productivo de estas organizaciones y familias con planes de negocios. Para tal fin, se fortalecerán diversas instituciones públicas del sector agropecuario para que brinden mejores servicios de información,

capacitación y transferencia tecnológica en torno a las cadenas de valor priorizadas y se fortalecerá a personas, mayormente jóvenes para el aprendizaje de conocimientos y habilidades para el empleo/autoempleo y el desarrollo de negocios.

39. Pero también se trabajará desde el Componente 3 en crear capacidades en las personas (líderes de productores, mujeres, jóvenes e indígenas) para que representen a sus organizaciones e instituciones (INJUVE, MAG, MARN) en espacios de diálogo sobre políticas públicas de desarrollo rural, ambiente, género, juventud y poblaciones indígenas.

### Efectos directos

40. Rural Adelante ha planteado nueve efectos directos o resultados de mediano plazo, a ser alcanzados a través de los tres componentes del Programa (Cuadro 5). Cada uno de estos efectos directos requieren se cumplan una serie de productos para su logro.

**Cuadro 5. Efectos directos esperados, según componente de Rural Adelante**

| Componente   | Efecto directo  |
|--|---|
| Componente 1. Fortalecimiento de capacidades para la producción sustentable con adaptación al cambio climático | <u>Efecto directo 1.</u> Instituciones públicas (MAG, CENTA, ENA, MARN) cuentan con mayor capacidad para transferir tecnologías de adaptación al cambio climático asociado a las cadenas de valor.<br><u>Efecto directo 2.</u> Las organizaciones y los actores públicos y privados regionales desarrollan planes de gestión de riesgos.<br><u>Efecto directo 3.</u> Personas (jóvenes, adultas) preparadas para el empleo en cadenas de valor con adaptación al cambio climático.  |
| Componente 2. Desarrollo de cadenas de valor competitivas, sustentables e inclusivas                           | <u>Efecto directo 1.</u> Actores regionales coordinan estrategias para el desarrollo de las cadenas de valor.<br><u>Efecto directo 2.</u> Organizaciones cuentan con condiciones para la planificación de negocios;<br><u>Efecto directo 3.</u> Organizaciones acceden a mercados de forma competitiva y sostenible.  |
| Componente 3. Fortalecimiento del marco de políticas públicas de desarrollo rural                              | <u>Efecto directo 1.</u> Las organizaciones y el sector público agrícola (MAG y otras instituciones) fortalecen el diálogo de políticas públicas en favor del desarrollo de las cadenas de valor.<br><u>Efecto directo 2.</u> El sector público (MAG, MARN, INJUVE, Municipalidades) fortalecidos en la aplicación de políticas públicas para el desarrollo rural y cambio climático.<br><u>Efecto directo 3.</u> La juventud, mujeres e indígenas del área rural fortalecen sus capacidades para participar en el diálogo de políticas públicas. |

## Componentes

### Componente 1. Fortalecimiento de capacidades para la producción sustentable con adaptación al cambio climático

#### Objetivo y efectos directos

41. El **objetivo** de este componente es mejorar servicios de investigación, extensión, educación y capacitación para el desarrollo de las cadenas priorizadas, bajo un enfoque de adaptación al cambio climático. El componente busca generar conocimientos, a través de: i) el establecimiento de un servicio de información climática, ii) la realización de investigaciones e innovaciones tecnológicas, iii) el desarrollo de planes de adaptación al cambio climático y, iv) el fortalecimiento del talento humano. Este último incluye dos acciones: i) el desarrollo de una oferta de capacitación para productores vinculados con las cadenas y ii) el diseño e implementación de un programa de formación técnica para jóvenes y adultos.

**Efecto directo 1. Instituciones públicas (MAG, CENTA, ENA, MARN) cuentan con mayor capacidad para transferir tecnologías de adaptación al cambio climático, asociadas a las cadenas de valor**

42. **Servicio de información sobre variables climáticas.** En el marco del Programa, se propone distribuir información climática a los productores y productoras a través de las redes de teléfonos móviles u otros medios. El MARN estará encargado de recolectar información básica climática de las estaciones meteorológicas de la región Oriental (El Programa apoyará con el financiamiento de dos estaciones adicionales). La información recolectada será procesada inicialmente por el MARN, para luego ser trasladada al MAG, quien desarrollará los modelos climáticos específicos por cultivo. El



Programa financiará la asesoría especializada para desarrollar la capacidad en este servicio, tanto para el MAG como para el MARN.

43. El universo de productores que recibirán información climática es de 8 000 productores. Aproximadamente el 50% de estos usuarios serán beneficiarios del Programa. Esto implica, que en el grupo de beneficiarios se tendrán usuarios y no usuarios del sistema, lo que permitirá medir (aislando el efecto de las otras actividades del Programa) el efecto de la información climática en la productividad / ingreso, manteniendo todo lo demás constante. Se espera que un total de 5 000 productores beneficiarios de los PNO (Componente 2), reciban la información climática y la asistencia técnica para el uso de la información. Se apoyará al MAG en el diseño e implementación de una base de datos de registro y distribución de datos a los usuarios. Durante la implementación del Programa, el MAG integrará los costos de distribución y generación de información climática, con lo cual se viabilizará su sostenibilidad.

44. **Investigación e innovación de tecnologías.** El Programa financiará parcialmente, la implementación de líneas de investigación e innovación planificadas por el CENTA y, que respondan con las prioridades establecidas en las Estrategias de las Cadenas (componente 2), de manera que estas innovaciones puedan ser transferidas a los productores y productoras beneficiarios. Las innovaciones podrán centrarse en la validación de variedades de las cadenas (originalmente se ha planteado granos básicos: maíz blanco y frijol rojo y hortalizas); no obstante, esto tendrá que revisarse al inicio de la ejecución del Programa, considerando los avances del CENTA en este campo; así como los resultados del mapeo/diagnóstico de las cadenas y las estrategias priorizadas. El Programa financiará la contratación por tiempo limitado de investigadores expertos que apoyen estas actividades de CENTA.

45. **Educación formal y capacitación en la ENA.** Rural Adelante apoyará los esfuerzos de ENA para mejorar su currículo académico formal, de manera que incorpore los conceptos de adaptación y mitigación al cambio climático. Esta actividad será revisada al inicio de la implementación de Rural Adelante, para tomar en cuenta los avances de la ENA en la actualización curricular. Además, se coordinará con la ENA el desarrollo un programa de capacitación para productores y productoras, según demandas formuladas en el mapeo/diagnóstico y la priorización de líneas de acción en las estrategias de las cadenas (componente 2). Para el desarrollo de estos cursos e impartir los programas de educación formal, basados en la mejora del currículo académico, se financiará el entrenamiento y actualización de docentes de la ENA. Adicionalmente, se apoyará la iniciativa de la ENA para el establecimiento de la Escuela de Agricultura para el Corredor Seco (EACS), mediante el financiamiento parcial de un laboratorio de suelos.

## **Efecto directo 2. Las organizaciones y los actores públicos y privados regionales desarrollan planes de gestión de riesgos climáticos**

46. Rural Adelante establecerá un “Fondo de Inversiones de Adaptación al Cambio Climático” (USD 1 000 000), con el fin de apoyar las acciones de organizaciones y comunidades rurales, municipios y organizaciones de la sociedad civil para implementar acciones de adaptación y mitigación al cambio climático en las zonas rurales y periurbanas del área de intervención del Programa. Se espera desarrollar al menos 10 planes de adaptación al cambio climático, con un costo promedio entre USD 50 000 y USD 100 000 cada uno. Sólo se cofinanciará un plan por organización, comunidad o municipio. En principio se espera que las organizaciones e instituciones participantes aporten al menos un 20% del costo total de la iniciativa, sea con recursos propios o a través de gestiones específicas para movilizar recursos de otras instituciones y fondos. Los recursos asignados para el “Fondo” deberán ser un incentivo para movilizar recursos de terceros e incrementar los montos a ser invertidos y la participación de otras instituciones.

47. La UGP hará un llamado a concurso, según procedimiento acordados con el FIDA que detallará: i) líneas a financiar; ii) criterios de elegibilidad; y iii) términos de referencia para la preparación, presentación, selección, seguimiento y evaluación de los planes. Las propuestas serán revisadas primero por el Comité de Revisión Técnica y finalmente, por el Comité de Aprobación de Planes (Apéndice 4).

48. Un objetivo secundario de esta iniciativa será la generación de más conocimiento sobre el cambio climático a nivel regional y nacional, para lo cual toda experiencia deberá ser sistematizada y diseminada.

### **Efecto directo 3. Personas (jóvenes, adultas) preparadas para el empleo en cadenas de valor con adaptación al cambio climático**

49. Se desarrollará un Programa de formación técnica para jóvenes y adultos. Este programa brindará oportunidades de formación a 250 personas, siendo un 90% población joven (50% hombres y 50% mujeres). El Programa se articulará a las demandas de empleo que se puedan identificar del mapeo y líneas de acción de las estrategias de la cadena, de manera que al finalizar su educación al menos un 40% de quienes participen, puedan establecer su negocio de servicios o encuentren empleo durante la vida de Rural Adelante.

50. El programa incluye una serie de beneficios e incentivos para estimular y mantener la participación de los estudiantes, entre ellos, cursos de nivelación, becas y pasantías. Además, con cargo al Fondo de Acciones Afirmativas de Rural Adelante, se dotará de un incentivo económico mensual a cada joven y se estima apoyar a 50 jóvenes con formación técnica en el establecimiento de los negocios individuales o colectivos relacionados con la prestación de servicios y el empleo.

51. El programa será coordinado por la Unidad Asesora en Desarrollo de Capacidades, con el apoyo de la Unidad Asesora de Inclusión y Género, y se contará como principal organismo ejecutor a la ENA, quien por medio de un convenio con Rural Adelante lo diseñará y pondrá en marcha. El Programa contará con un comité de becas y pasantías, ambas concursables, con participación de jóvenes (un hombre y una mujer).

## **Componente 2. Desarrollo de Cadenas de Valor Competitivas, Sustentables e Inclusivas**

### **Objetivo y Efectos**

52. **El objetivo** del componente es promover el acceso sostenible de los grupos meta del Programa (pequeños productores, mujeres, jóvenes e indígenas) a mercados, como un mecanismo para el incremento de ingresos de familias rurales en condición de pobreza. Para tal fin, se promoverá un enfoque de cadenas de valor competitivas, inclusivas y sustentables, basado en la demanda del mercado. Se espera que las organizaciones logren las mejoras necesarias para garantizar la venta de productos de alta calidad que exige el mercado.

53. El Programa promoverá que los actores (proveedores de insumos, de asistencia técnica y capacitación, de servicios financieros y centros de acopio y comercialización (públicos y privados), comercializadores y otros) operando bajo una cadena alcancen una coordinación más eficiente y cuenten con alianzas estratégicas para fortalecer los eslabones y servicios de apoyo a la cadena.

### **Efecto directo 1. Actores regionales coordinan estrategias para el desarrollo de las cadenas de valor**

54. Para que los actores coordinen estrategias para el desarrollo de las cadenas de valor se implementará un proceso que parte de la **selección final de las cadenas** (al menos 5) a ser apoyadas por el Programa. Una vez se tengan las cadenas priorizadas, se pasará a realizar un **mapeo y análisis** (1 por cadena), con el apoyo de consultores especializados (firma o individuo), seleccionados a través de una convocatoria nacional o internacional y contratados por el Programa. El mapeo analizará principalmente los aspectos económicos y de mercados, de gobernanza de la cadena, las oportunidades para la población meta, diferenciando a mujeres, jóvenes e indígenas y los cuellos de botella o barreras que limitan la competitividad de las familias y organizaciones meta en los mercados, brindando atención a las consideraciones ambientales y climáticas. Dentro de este análisis se profundizará en el estudio de las barreras y oportunidades del marco regulatorio/legal y de las políticas públicas y sus instrumentos, cuyos resultados serán retomados en el componente 3, desde donde se promoverá el diálogo y la búsqueda de soluciones a dichas barreras.

55. Con el mapeo/diagnóstico de cada cadena elaborado y la identificación de los principales actores de cada cadena, el Programa apoyará la conformación de la **Mesa de la Cadena** (una para

cada cadena priorizada) a nivel de la región de Oriente, en las que estarán representados las organizaciones de la población meta y demás actores de los diferentes eslabones y servicios de cada cadena. La Mesa funcionará como un mecanismo permanente de diálogo, coordinación, negociación y toma de decisiones consensuadas sobre problemáticas comunes bajo un enfoque de inclusión y equidad. Cada Mesa tendrá su propia dinámica y forma de operar acordada por los miembros de la misma. Durante la vida del Programa serán asistidas mediante la asignación de un Agente de la Cadena del Programa y de recursos para estudios (Ej. Propuestas de solución a barreras), así como para su funcionamiento. Rural Adelante promoverá se evolucione a un modelo sostenible de la Mesa, si sus miembros así lo consideran.

56. Con la Mesa conformada, se pasará a discutir y validar el mapeo/diagnóstico. El equipo del Programa facilitará la revisión y además, la definición de la **Estrategia de Cadena (EC)** para responder a las oportunidades y los desafíos identificados en el mapeo/diagnóstico y fortalecer el desempeño de la cadena para beneficio de todos sus miembros. La Estrategia incluirá las líneas de acción acordadas por los miembros de cada Mesa para solucionar los problemas de su cadena, tanto a nivel de la interacción y de las relaciones entre ellos a nivel local o a la ausencia de bienes públicos (por ejemplo infraestructuras de comunicación) en la región de Oriente, como a nivel de aspectos relacionados al marco regulatorio/legal y de políticas a nivel nacional, a ser retomadas en el componente 3. Esta Estrategia incluirán líneas de acción en adaptación al cambio climático que podrían ser financiadas por el “Fondo de Iniciativas de Adaptación al Cambio Climático” (componente 1). Algunas acciones contempladas en la Estrategia no necesariamente, serán atendidas por el Programa, y la Mesa podrá buscar otros mecanismos para su abordaje. La Mesa podrá conformar sub-mesas o comités especializados para dar seguimiento a temas específicos. Adicionalmente, la Estrategia contemplará propuestas para una participación más activa de mujeres, jóvenes e indígenas.

57. La Mesa promoverá el establecimiento de las alianzas estratégica entre los actores de la cadena, que ayuden a fomentar la dinámica de la cadena de forma competitiva, inclusiva y sostenible. Las alianzas serán fundamentales para concretar propuestas innovadoras y que agreguen valor de forma significativa a cada una de las cadenas participantes. El mapeo/diagnóstico y las Estrategias de Cadena, tan pronto estén formuladas por los miembros de cada Mesa, serán el marco de referencia dentro el cual se alinearán, elaborarán y aprobarán los Planes de Negocio de las Organizaciones (PNO), con el fin de considerar una lógica que permita a los actores de la cadena planificar las inversiones necesarias; así como al Programa orientar y priorizar el número y tipo de inversiones a apoyar.

## **Efecto directo 2. Organizaciones cuentan con condiciones para la planificación de su negocio**

58. Rural Adelante desarrollará condiciones en las organizaciones para que puedan auto-gestionar la planificación de su negocio. Dichas condiciones variarán según el tipo de organización y podrán incluir la identificación, formulación, negociación y el acceso a recursos para el financiamiento de los planes de negocio.

59. **El Plan de Negocio de la Organización (PNO)** será el instrumento principal de las organizaciones, que contendrá su estrategia de negocio en función de los requerimientos del mercado. Las organizaciones interesadas podrán presentar **perfiles de negocios** mediante un amplio proceso de convocatoria y promoción del Programa. Para aquellos perfiles de negocios elegibles, el Programa contratará un grupo de proveedores de servicios, que serán previamente capacitados, para apoyar las organizaciones en el proceso de elaboración participativa de un PNO, según directrices y contenidos establecidos por el Programa.

60. Para las organizaciones de tipo A y B, el proceso de elaboración del PNO deberá prever una interacción y negociación con el potencial socio comercial (comprador nacional, regional, procesador, exportador) en el mercado meta de la cadena de valor correspondiente.

61. Durante el proceso de preparación del PNO las organizaciones deberán identificar requerimientos para adaptación al cambio climático y acciones para garantizar la participación de las mujeres y los jóvenes en los planes que serán financiados con recursos del Fondo de Acciones Afirmativas. Todos los miembros de los PNO recibirán capacitación y asistencia técnica para la preparación de los PNO, la que incluirá entrenamiento en el uso e interpretación de información

climática para la toma de decisiones. Recibirán también capacitación para la gestión integrada de plagas y el uso seguro de plaguicidas, de acuerdo con las directrices de la FAO.<sup>5</sup>

62. El apoyo técnico para la elaboración de PNO se asegurará de que las regulaciones de impacto socio- ambientales se aplican a las inversiones con el fin de mitigar los impactos socio- ambientales adversos.

63. **Financiamiento del PNO.** En todos los casos el proceso de elaboración del PNO deberá prever una interacción y una consulta con instituciones financieras potencialmente interesadas a financiar con un préstamo parte del costo del PNO. El financiamiento de los PNO con recursos del Programa se hará considerando el tipo de organización y la actividad a financiar (capacitación y asistencia técnica, capital de trabajo, equipamiento, infraestructura). Los recursos del Programa deberán complementar y no remplazar los recursos movilizados entre los actores privados, incluyendo los mismos productores y beneficiarios del PNO y el socio comercial.

**Cuadro 6. Porcentajes de financiamiento de los PNO**

| Actividad   | Programa | Organizaciones rurales |     | Otras fuentes |
|---|----------|------------------------|-----|---------------|
| Capacitación y asistencia técnica                               | 80%      | Org tipo A             | 15% | 5%            |
|   | 90%      | Org tipo B             | 10% |               |
|   | 99%      | Org Tipo C y D         | 1%  |               |
| Capital de trabajo para producción                              | 30%      | Org tipo A             | 40% | 30%           |
|   | 60%      | Org tipo B             | 20% | 20%           |
|   | 90%      | Org Tipo C y D         | 10% |               |
| Equipamiento para producción                                    | 70%      | Org tipo A             | 20% | 10%           |
|   | 80%      | Org tipo B             | 10% | 10%           |
|   | 90%      | Org Tipo C y D         | 10% |               |
| Equipamiento/ infraestructuras para post cosecha, procesamiento | 70%      | Org tipo A             | 20% | 10%           |
|   | 80%      | Org tipo B             | 10% | 10%           |
|   | 90%      | Org Tipo C y D         | 10% |               |

64. Una vez formulados los PNO serán remitidos a dos instancias de revisión y aprobación que serán constituidos por el Programa para este propósito. La primera, el **Comité de Evaluación Técnica (CET)**, evaluará la pertinencia y viabilidad técnica, financiera, económica y ambiental (incluyendo las restricciones del cambio climático). Y la segunda, el **Comité de Aprobación de Propuestas (CAP)**, dará la aprobación final a los PNO, que cumplieron con el aval técnico. Posterior a la aprobación de los Planes, la UGP y la organización Organizaciones firmarán un convenio que define los respectivos compromisos y responsabilidades.

### **Efecto directo 3. Organizaciones acceden mercados de forma competitiva y sostenible**

65. En los cinco años de funcionamiento de Rural Adelante se espera ejecutar 140 PNO, que beneficiarán a 5 900 productores (incluyendo mujeres, jóvenes, indígenas) que tendrán una duración promedio de un año.

<sup>5</sup> El cumplimiento con el Código Internacional de Conducta de la FAO sobre manejo de plaguicidas y sus pilotos posteriores y asegurar que ningún plaguicida clasificado como extremadamente peligrosos (clase Ia) o muy peligrosos (clase Ib ) según la OMS Clasificación recomendada de plaguicidas según su peligrosidad y sus pilotos posteriores.

66. El fortalecimiento de capacidades a todos los niveles de las organizaciones y en todos los aspectos será un eje central del Programa ya que se considera la base para la sostenibilidad de las mismas organizaciones, del negocio, de sus miembros y de su inserción competitiva en dinámicas de cadenas de valor tomando en cuenta las condiciones de cantidad, calidad y frecuencia de distribución exigidas por diferentes tipos de mercados. La estrategia de Rural Adelante incluye diferentes modalidades para este fortalecimiento de capacidades: cursos cortos en temas de interés general, para productores y productoras, el Programa de formación técnica a personas jóvenes y adultas, Cursos especializados para el nivel ejecutivo de los PNO, particularmente administradores/gerentes, encargados de comercialización, y la Asistencia Técnica en Temas Especializados y Puntuales, incluida en los PNO (Componente 1 y Anexo Resumen de acciones en Desarrollo de Capacidades).

67. Para poder cumplir con las condiciones de cantidad, calidad y frecuencia de distribución demandada por el mercado, tanto productores como comercializadores de una misma cadena necesitarán contar con un ágil sistema que provea información en tiempo real y hasta en las ubicaciones más remotas respecto a precios, demanda, insumos, transporte, asistencia técnica y condiciones climáticas. El Programa facilitará el Diseño, Operación y Mantenimiento del Sistema de Información de Mercado. Se espera desarrollar un mecanismo que asegure que esa información sea distribuida a los productores de la región Oriental y pueda ser consultada de forma sistemática por los asociados de las organizaciones productivas. Siendo que el Componente 1 del Programa apoyará el desarrollo de una plataforma de procesamiento y distribución de información climática para introducir medidas de adaptación al cambio climático, se buscará que el Componente 2 pueda utilizar la misma plataforma para proveer información de mercado en tiempo real. Con este fin, el Programa contratará una consultoría especializada.

68. Además de asistencia técnica y fortalecimiento organizacional, los PNO aprobados por el Programa incluirán recursos para cubrir una parte de las necesidades de capital de trabajo del negocio y un monto significativo para dos tipos de inversiones: (i) equipamiento e infraestructura productivas, de manejo post cosecha, procesamiento y agregación de valor; y (ii) tecnologías para reducir el impacto ambiental y de adaptación al cambio climático.

### **Componente 3. Fortalecimiento del marco de políticas públicas de desarrollo rural**

#### **Objetivo y Efectos**

69. El componente tiene como **objetivo** fortalecer el marco de políticas e institucional para el desarrollo rural. A través de este se apoyará en el análisis, formulación e implementación de políticas relacionadas con cadenas de valor seleccionadas, con las políticas de género, juventud rural y poblaciones indígenas y las de medio ambiente y adaptación al cambio climático. Para esto se apoyarán las capacidades funcionales del MAG, del INJUVE y municipalidades, y de organizaciones de productores, la juventud rural, mujeres y poblaciones indígenas. Se espera fortalecer las capacidades de mujeres, la juventud rural y población indígena, para mejorar su participación en el ciclo de las políticas públicas de desarrollo rural

#### **Efecto directo 1. Las organizaciones rurales y los actores públicos y privados fortalecen el diálogo de políticas públicas en torno a las cadenas de valor**

70. El Componente pondrá énfasis en el análisis de las cadenas desde el punto de vista de la economía política (sistema de actores, instituciones e ideas en que las políticas públicas están situadas), con el propósito de conocer las restricciones y potenciar soluciones y/o reducir barreras que impiden o limitan su desarrollo y/o su inclusión. Se tratará también de identificar las mejores prácticas y de indicar cómo las organizaciones y familias enfrentan las diferentes barreras a su desarrollo e inclusión y proponen soluciones en la ejecución de sus emprendimientos económicos.

71. La base del trabajo parte del mapeo/diagnóstico de la cadena de valor (componente 2), desde donde se identificarán las barreras y oportunidades de desarrollo de la misma. Como parte de este esfuerzo, se apoyará la realización de estudios de mayor profundidad de las barreras y de alternativas de solución, por parte de especialistas nacionales contratados por el Programa. De las propuestas elaboradas, sólo algunas serán apoyadas por el Programa, otras podrán ser gestionadas por los mismos actores en otros espacios de diálogo nacional. Los estudios serán analizados en la

Mesa de la cadena y el seguimiento a los mismos será de común acuerdo entre el Programa y la Mesa.

72. **Diálogo de políticas públicas y estrategias de las cadenas.** La Mesa seleccionará aquellos casos de barreras para las cuales se formularán propuestas de remoción. Una vez se disponga de las propuestas elaboradas, la Mesa definirá sobre su presentación en mesas de diálogo a nivel nacional. Se realizarán al menos cinco espacios de diálogo al año (uno para cada cadena de valor) y se dará seguimiento a sus resultados, enfatizando el desarrollo de mecanismos viables a ser institucionalizados, si así lo consideran pertinente los actores de la cadena.

73. **Capacitación.** Paralelamente, y en coordinación con la/el especialista en Desarrollo de Capacidades de la UGP de Rural Adelante, se apoyará la capacitación de al menos 500 representantes de organizaciones y 50 funcionarios públicos, para mejorar su participación en el diálogo de políticas públicas.

### **Efecto directo 2. El sector público (MAG, MARN, INJUVE, Municipalidades) fortalecido en la aplicación de políticas públicas para el desarrollo rural y cambio climático**

74. **Diseño/implementación de la estrategia sectorial de adaptación al cambio climático elaborada y aplicada a nivel territorial.** Se brindará asesoría al MAG para implementar las estrategias y planes de acción sectoriales de adaptación al cambio climático. La asistencia del Programa podría incluir especialistas, material informativo e intercambios entre funcionarios públicos y organizaciones rurales. Esta actividad será revisada y ajustada al inicio de la implementación de Rural Adelante, para adaptarla a los eventuales avances que hayan alcanzado el MAG y el MARN en este campo, al momento del inicio del Programa.

75. **Capacitación** de 20 técnicos del MAG y MARN sobre la estrategia nacional y el plan de acción de cambio climático y de 30 funcionarios de municipales de la zona del Programa (15 por año, por dos años) en adaptación al cambio climático.

76. **Elaboración de Planes de desarrollo en cuatro mancomunidades.** Con la realización de estos planes se podrán consolidar los esfuerzos que vienen realizando los gobiernos locales, tanto en la aplicación de medidas ambientales y de adaptación al cambio climático como en la coordinación de la temática. El Programa incluirá los recursos para la contratación de consultores y la capacitación a funcionarios municipales.

77. **Apoyo a INJUVE.** Se brindará asesoría a INJUVE para su fortalecimiento, incluyendo la aplicación de la política nacional de juventud en el área rural y el diseño instrumentos operativos para adaptar e implementar la política de jóvenes en el sector rural. Para ello, se contratarán servicios especializados por dos años. Esta contratación será definida de manera conjunta entre las partes, según requerimientos del Instituto.

78. **Asistencia en políticas al MAG/OPPS.** Se contratarán diversas asesorías al MAG/OPPS y otras instancias del Ministerio para aplicar políticas nacionales de género, juventud y poblaciones indígenas, en el área rural. Estas asesorías tendrán una duración de dos años, partir del segundo año. Se dispondrá de recursos que ayudan en la creación de estrategias para la aplicación de leyes, normas y estrategias nacionales ya existentes al nivel territorial

### **Efecto directo 3. La juventud, mujeres e indígenas del área rural fortalecen sus capacidades para participar en el diálogo de políticas públicas**

79. **Promoción y realización de asambleas nacionales de jóvenes rurales.** La identificación, diseño y realización de las asambleas (una por año, a partir del segundo año) serán realizados de común acuerdo con la Red de Juventud Rural, el Consejo de la Persona Joven y el INJUVE. El Programa apoyará con financiamiento para esta actividad y facilitación técnica en la organización y ejecución de las asambleas.

80. **Promoción y realización de foros regionales para mujeres y poblaciones indígenas.** Los foros se promoverán entre y de común acuerdo con las organizaciones presentes en el territorio para asegurar la mayor participación posible. Para ello, se establecerán criterios de selección de participantes, en conjunto con las organizaciones, para asegurar que la participación sea plural y

democrática. Un total de 8 foros serán realizados (uno por año, para mujeres e indígenas, a partir del segundo año).

81. **Capacitación a Delegados de organizaciones de la juventud, mujeres y poblaciones indígenas para participar en espacios de diálogo de políticas públicas** a nivel regional y nacional. Durante la fase de promoción del Programa, se realizará un proceso de identificación de las personas que participarán de la capacitación en representación de las organizaciones, asegurando la inclusión de líderes jóvenes (hombres y mujeres) poblaciones indígenas y mujeres. Se espera que 120 representantes participen en la capacitación.

#### **D. Enseñanzas extraídas y cumplimiento de las políticas del FIDA**

82. La presencia del FIDA en El Salvador inició en 1985. A partir de ahí ha participado en nueve operaciones, tres de las cuales están activas: PRODEMORO (finaliza en diciembre de 2015),<sup>6</sup> PRODEMOR Central y Amanecer Rural. Además, el país ha participado en 7 programas regionales (donaciones) y se espera que el Programa coordine con aquellos programas activos durante su ejecución.

83. **Lecciones aprendidas.** Las lecciones aprendidas de los últimos proyectos en ejecución incorporadas en el nuevo diseño son:

84. Enfoque estratégico. El diseño de los proyectos debe hacerse tomando en cuenta que los temas de pobreza requieren de procesos de mediano y largo plazo, siendo importante en todo momento situar el alcance de la intervención dentro del proceso institucional y según las características del grupo objetivo. Por otra parte, el diseño de los proyectos es más adecuado a las necesidades y demandas de la población objetivo, cuando en la formulación se ha promovido el involucramiento directo de los potenciales beneficiarios en procesos de consulta, discusión y análisis. El involucramiento desde el inicio promueve el empoderamiento posterior de las organizaciones y sus miembros en la implementación. Además, los proyectos deben incluir abordajes diferenciados e integrales de reducción de pobreza, según las características de la población, de manera que se planteen acciones específicas desde una perspectiva compensatoria para aquella población en extrema pobreza y acciones diferentes para aquellos grupos en condiciones de generar procesos de acumulación económica sostenida.

85. Empresarialidad y comercialización. Los proyectos que incluyen la articulación de los productores rurales con el sector empresarial logran mejores resultados en el incremento de ingresos sostenidos y la mejora en las condiciones de los agricultores familiares y empresarios rurales, incluyendo personas jóvenes y mujeres. El mejoramiento de la calidad de los productos desde la producción, post cosecha, transformación y comercialización es fundamental para acceder a mercados formales. La experiencia en el desarrollo de planes de negocios sostenibles requiere al menos: (i) organizaciones fortalecidas en su asociatividad; (ii) una planificación de largo plazo del negocio; (iii) apoyo técnico y seguimiento permanente; (iv) establecimiento de alianzas con organizaciones y entidades reconocidas y con presencia sostenida para el apoyo y acompañamiento continuo; (v) fortalecimiento de la oferta local de servicios; (vi) disponibilización de un plan de negocios, que oriente las operaciones; considerando enfoques de género y de respeto al medio ambiente como propósito común; (iv) fortalecimiento de las organizaciones para el manejo y control de los recursos.

86. Medio ambiente. Los emprendimientos con acciones ambientales deben mejorar su conceptualización, para que sean incorporados en todos los emprendimientos como una acción propia del proyecto y no como un requisito para el financiamiento. Es también importante ayudar los actores públicos a incorporar sus nuevas estrategias para la adaptación al cambio climático al nivel local (ej. aplicando la estrategia al nivel de alcaldías o mancomunidades), y en los sectores que afectan las poblaciones rurales, como en la capacitación y extensión. Son positivas las experiencias en el desarrollo de iniciativas ambientales en asocio con municipios y autoridades locales y el apoyo a la educación ambiental. Los proyectos pueden profundizar en otros incentivos ambientales como son el pago por servicios ambientales, como fue el caso de la alianza de Amanecer Rural con el MARN.

---

<sup>6</sup> Una nueva propuesta para un Programa Regional sobre Diálogo Rural, está en fase de formulación.

87. Diálogo de políticas. El diálogo de políticas requiere del fortalecimiento de todos los involucrados. Por un lado, el MAG cumple un papel importante en el desarrollo de las zonas rurales, pero carece de los recursos y capacidades técnicas para efectuar este papel de forma más eficaz. Por otro lado, el fortalecimiento de las organizaciones sociales y productivas locales es necesario para que se conviertan en actores con capacidades para el diálogo, la consulta documentada sobre temas estratégicos del Gobierno y de la misma población rural; así como en general para participar en el ciclo de la política pública. Hay una brecha significativa entre las leyes y estrategias nacionales y la implementación a nivel local. Esto está relacionado con la capacidad de los gobiernos locales y del gobierno central, así como de la sociedad en general, para articularse. Es indudable el apoyo que se puede dar a través de los proyectos a la conformación de organizaciones/redes para el fomento de la asociatividad, participación, diálogo de políticas, negociaciones, y otras de los grupos más vulnerables, como es el caso de la Red Nacional de la Juventud Rural.

88. Género y juventud. Para la incorporación exitosa de las mujeres en las organizaciones, desde el punto de vista de cumplimiento de cuotas de participación y acceso directo y equitativo a los beneficios es necesario reforzar su integración plena en la toma de decisiones, administración y desarrollo de las actividades productivas. Para cada organización se deben definir estrategias diferenciadas de atención a mujeres, jóvenes y adultas para su participación activa, basado en un análisis de características como sobrecarga de tareas domésticas, niveles de analfabetismo y de escolaridad, actitudes machistas, desinterés de los jóvenes de participar en actividades agrícolas, según formas tradicionales, versus mayor interés en el auto-empleo y negocios innovadores, que no son iguales entre organizaciones. Los emprendimientos económicos que se desarrollan con mujeres y jóvenes deben estar articulados a las cadenas de valor existentes en su área geográfica y disponer de análisis de oportunidades de mercado realistas y exhaustivos con el fin de garantizar su sostenibilidad. La educación formal en las áreas rurales es de baja calidad, por lo que los y las jóvenes topan con limitaciones para contar con los conocimientos requeridos para continuar con su formación vocacional y técnica, aunque cumplan formalmente con el nivel educativo establecido. Esta situación requiere de la búsqueda de alternativas para que mejoren sus capacidades y cumplan con los requisitos para continuar con su formación para el trabajo.

89. Servicios financieros. Los grupos con iniciativas comerciales afrontan dificultades para acceder a servicios de asistencia crediticia, especialmente para financiar el capital de trabajo que les permita aumentar el nivel de operación en el mercado de sus microempresas, por lo que es necesario se profundice en el desarrollo de mecanismos adecuados para el financiamiento de estos grupos, por parte del sector financiero formal.

90. Aspectos institucionales. Los proyectos mejoran su ejecución cuando se incluye un componente de formación y capacitación para las agencias públicas encargadas de la ejecución de los proyectos, sobre temas como los enfoques del proyecto, la planificación estratégica, seguimiento y evaluación, entre otros.

91. **Conformidad con las políticas del FIDA.** El diseño del Programa toma en cuenta los objetivos y prioridades establecidos en el Marco Estratégico 2011-2015 del FIDA, en cuanto se enfoca a mejorar el acceso a servicios que contribuyan a reducir la pobreza y al fomento de activos económicos y activos naturales que aumenten la resiliencia de la población más vulnerable. Adicionalmente, se busca armonización con las políticas específicas, entre estas: Política de Focalización del FIDA, el Programa se concentra en los municipios rurales de la región Oriente con mayores niveles de pobreza y en seguimiento a los principios rectores de la Política para la identificación de la población objetivo; la Política de Igualdad de Género, al promover el empoderamiento económico de las mujeres y el fortalecimiento de su participación activa en los beneficios económicos, así como en el diálogo de políticas públicas; la Política de actuación del FIDA en relación con los pueblos indígenas donde se promoverá abrir espacios y consultas para obtener el consentimiento libre, previo e informado de la población indígena acerca de las actividades relacionadas con el Programa. También el Programa se enmarca en la Política de Gestión de Recursos Naturales y Medio Ambiente, especialmente en los principios 1,2, 3,4, 7 y 9. Y se considera el análisis de riesgos ambientales y los planes de negocio incluirán los efectos de cambio climático, de conformidad con la Estrategia de Cambio Climático. En relación a la Política de Finanzas rurales se hace énfasis en los principios rectores de inclusión financiera basados en el mercado y la colaboración con instituciones financieras en favor de los grupos objetivo. Con respecto al diálogo de



políticas, la intervención busca aplicar las buenas prácticas obtenidas de otras experiencias con proyectos FIDA.

92. **Clasificación social, ambiental y climática del Programa.** Se llevó a cabo la Evaluación Social, Ambiental y Climática (PESAC)<sup>7</sup> de Rural Adelante, de acuerdo con las directrices del FIDA. Según la situación de la región Oriental, en cuanto al comportamiento del cambio climático, el estado de los recursos naturales y del ambiente en general, el Programa puede clasificarse como de categoría ambiental y social B y de riesgo climático moderado.

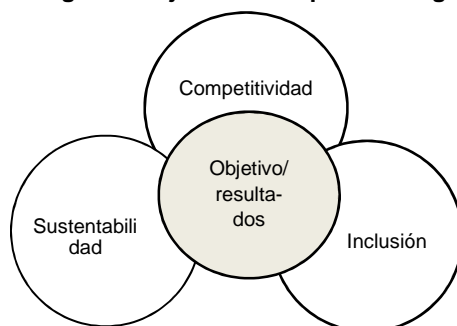
### III. Ejecución del Programa

#### A. Enfoque

93. El enfoque del Programa se fundamenta en tres ejes que promueven la sostenibilidad de las acciones: Competitividad, Inclusión y Sustentabilidad, que son el marco de referencia (abordaje) que orienta las decisiones estratégicas y operativas a tomar para el logro de los objetivos y los resultados esperados, es decir son los elementos que configuran si una acción del Programa puede ser incluida, porque cumple con estos tres ejes (Figura 2).

94. El eje de **Competitividad**, se refiere a la mayor capacidad de las organizaciones, las familias y las personas (Ej. Jóvenes preparados para el empleo) para participar en los mercados de productos y servicios, en torno a las cadenas de valor seleccionadas, con la calidad, cantidad y frecuencia requeridas. En este caso se busca la sostenibilidad económica de las organizaciones y las familias, mediante el desarrollo de sus negocios económicos y/o ambientales y de las personas jóvenes a través del autoempleo o el empleo en organizaciones apoyadas por el Programa u otras iniciativas.

Figura 2. Ejes del enfoque del Programa



95. El eje de **Inclusión** busca que todos los grupos focalizados, incluyendo, jóvenes, mujeres, poblaciones indígenas, sean integrados y reconocidos como parte activa de los beneficios del Programa. Con este eje más allá de incorporar las diferencias en el sexo, la cultura, los sectores económicos a los que se pertenece, se busca crear y defender las mismas condiciones y oportunidades para que todas las personas puedan acceder a los recursos, oportunidades y espacios de participación y toma de decisiones del Programa. Para atender barreras de los grupos que así lo requieran el Programa impulsará las acciones afirmativas. El eje de **Sustentabilidad**, promueve que todas las acciones del Programa estén dirigidas a respetar y garantizar la calidad ambiental, evitando su degradación, conservando y protegiendo los recursos naturales, promoviendo la generación y uso de tecnologías con adaptación al cambio climático, así como el uso de medidas de mitigación ante los desastres naturales y manejo del riesgo. Los PNO deberán cumplir con la legislación nacional y contar con un análisis ambiental y medidas de mitigación de riesgos ambientales y adaptación al cambio climático.

<sup>7</sup> FIDA (2014). *Gestionar los riesgos para crear oportunidades: Procedimientos del FIDA para la evaluación social, ambiental y climática*. En: [http://www.ifad.org/climate/secap/secap\\_s\\_16dec.pdf](http://www.ifad.org/climate/secap/secap_s_16dec.pdf)

96. Además, el Programa aplicará los siguientes enfoques estratégicos:

- **Desarrollo de cadenas de valor<sup>8</sup> y acceso a mercados.** Rural Adelante apunta a ampliar el acceso de su población meta a diferentes tipos de mercados con un enfoque de cadenas de valor. Esto implica tomar en cuenta los diferentes actores que operan en los eslabones para llevar un producto desde su fase de producción primaria hasta el mercado final. El Programa trabajará en dos dimensiones estratégicas complementarias: por un lado mejorar el desempeño de cada cadena priorizada en su conjunto y, por otro lado, fortalecer los negocios de la población meta para que pueda aprovechar al máximo las oportunidades que la cadena ofrece en términos de mercados para productos y servicios. El concepto de cadena de valor aplicado se refiere al modo en que se desarrollan las acciones y actividades de una empresa. Comprende diferentes eslabones que intervienen en un proceso económico, que inicia con la materia prima y llega hasta la distribución del producto terminado. En cada eslabón, se añade valor, que en términos competitivos, está entendido como el valor que los compradores y consumidores están dispuestos a pagar por un determinado producto o servicio. Cada cadena comprende actividades de apoyo que sustentan las actividades en los diferentes eslabones y suponen la participación de recursos humanos, insumos, tecnología y servicios financieros.
- **Adaptación al cambio climático.** Rural Adelante promoverá acciones para facilitar la adaptación a crisis y “shocks” derivados del cambio climático, que están afectando cada vez más a los grupos objetivo, y en particular a la región Oriental. En este sentido se entenderá como resiliencia a la capacidad de las personas y las familias para hacer frente y para adaptarse a los cambios, resistir los choques y las perturbaciones del cambio climático y catalizar acciones para la renovación y la innovación.
- **Desarrollo de capacidades técnicas y funcionales.** Con el desarrollo de capacidades se entenderá los procesos donde las personas, las organizaciones y las instituciones en su conjunto fomentan, crean, adaptan y mantienen la capacidad a lo largo del tiempo, para el desarrollo de las cadenas y por consecuencia de sus negocios. Estas capacidades están relacionadas entre sí y se desarrollarán en los tres niveles, aunque se hará énfasis en los niveles individual e institucional. Las capacidades individuales se requieren en las diversas áreas de la cadena (eslabones y servicios) para que los actores puedan realizar las tareas técnicas necesarias, para alcanzar los objetivos y resultados esperados en la Estrategias de la Cadena en los PNO; así como para la participación efectiva en el diálogo de políticas públicas. Las capacidades funcionales permiten que las instituciones puedan planificar, dirigir y administrar con eficacia, eficiencia y sostenibilidad las iniciativas de apoyo al desarrollo de las cadenas y de los procesos locales. El entorno favorable comprende el compromiso y la visión política hacia el desarrollo rural lo cual se verá reflejado en el mediano plazo, en los marcos de la política pública que benefician a la población rural, y en especial a mujeres, jóvenes e indígenas.
- **Fomento de la participación y diálogo de políticas públicas.** A través del desarrollo de capacidades y la creación, fortalecimiento y/o incorporación en espacios de diálogo entre el gobierno, las organizaciones y otros actores para analizar y definir alternativas de solución a barreras que limitan las cadenas o estrategias para potenciar sus buenas prácticas. Los espacios y sus productos (estrategias para mejorar la participación en las cadenas) deben ser incorporados en el ciclo de las políticas públicas y en los espacios de diálogo que existen en el país. De igual importancia, se hará referencia a mejorar el marco de políticas públicas para la adaptación al cambio climático y la inclusión de la juventud, las mujeres y la población indígena, trabajando directamente con el MAG y el INJUVE, para la implementación y aplicación de estrategias / leyes nacionales dirigidas a estos grupos en el sector rural.
- **Cofinanciación de iniciativas a través de recursos económicos no reembolsables.** El Programa promoverá un mecanismo de cofinanciación donde organizaciones con planes de negocio y la preparación necesaria, se comprometen a aportar recursos (efectivo y especie) para cubrir costos de inversión y/o de operación. Se espera promover según la tipología de las organizaciones, que su aporte sea mayormente en efectivo, con el fin de incrementar la apropiación y la gestión

---

<sup>8</sup> El término equivalente para cadena de valor utilizado por el MAG es el de cadenas productivas. El enfoque del MAG hace más relevante al eslabón productivo, aunque también promueve la participación de los productores en otros eslabones y servicios de la cadena, como son el acopio, transformación, comercialización y asistencia técnica.

responsable del negocio; además se facilitará la vinculación de aquellas organizaciones, que cumplan con las condiciones requeridas para acceder a servicios financieros de instituciones financieras.

- **Agricultura familiar comercial.** Rural Adelante considerará el enfoque de Agricultura Familiar, por la importancia dentro del sector productivo del país. Para los fines se entiende por Agricultura Familiar al conjunto de sistemas agrícolas y no agrícolas, compuesto por personas y actividades en el contexto rural, basados en unidades domésticas y colectivas de producción y consumo, en las cuales el trabajo de los miembros de una familia es la fuerza laboral principal que genera ingresos económicos, contribuye a la seguridad alimentaria y nutricional y al desarrollo integral, sostenido e inclusivo de los territorios.
- **Enfoque de gestión orientada a resultados.** Finalmente, todo el Programa se ejecutará bajo un enfoque por resultados, partiendo de las actividades con las cuales se esperan generar productos o cambios de corto plazo, los que en conjunto generarán cambios a mediano plazo o efectos directos, y que una vez alcanzados promoverán cambios de largo plazo o impactos, que corresponden a los cambios en la población objetivo y su entorno a alcanzar al finalizar la ejecución. Dentro de este enfoque se promoverá el seguimiento y evaluación participativo, por parte de los grupos meta del Programa.

## B. Marco organizativo

97. La responsabilidad de la ejecución del Programa corresponderá al Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), rector del sector agropecuario. En la práctica, el Programa Rural Adelante será implementado por una Unidad de Gestión del Programa (UGP). La ejecución se llevará a cabo con apego a los requerimientos de la administración pública del GOES y con el modelo administrativo institucional de los programas en curso del FIDA en el país. La implementación involucrará al PNUD como agencia de administración de los recursos y a prestadoras de servicios especializados.

98. El MAG, a través de la Dirección General de Desarrollo Rural (DGDR), será la encargada de conformar la UGP, que contará con autonomía de funcionamiento para su ejecución, pero responderá al MAG, como unidad ejecutora del financiamiento. La UGP estará dirigida por la gerencia del Programa. La DGDR asistirá a la UGP para gestionar, ejecutar, supervisar y evaluar el Programa.

99. Para la ejecución de los componentes y del Programa, la UGP establecerá los acuerdos necesarios con entidades locales, nacionales, públicas y privadas. Para esto se llevarán a cabo procesos de selección y calificación a los prestadores de servicio, con base en las necesidades y a la Estrategias de la cadena, PNOs y otras iniciativas.

100. Para la Gestión Estratégica, el MAG podrá implementar un Consejo Asesor del Programa (CAS), cuya función será apoyar a la UGP y a la DGDR, en la definición de las directrices generales del Programa.

101. La UGP contará con una estructura conformada por: un Gerente General; cinco unidades a nivel asesor (uno para el área específica: Administrativa-financiera, Comunicación, Desarrollo de capacidades, Inclusión y Género y Planificación, seguimiento, evaluación y gestión del conocimiento). Adicionalmente se contará con tres especialistas de áreas temáticas los cuales tendrán una función de coordinación, estas son: Ambiente y adaptación al cambio climático, Negocios rurales y Políticas públicas. La UGP como parte de la administración financiera contará con un administrador, un contador, un especialista de adquisiciones, un auxiliar contable, un auxiliar financiero (encargado del SAFI) y un encargado de logística. La estructura se completará con agentes de cadenas (uno para cada una de las cadenas seleccionadas). Adicionalmente tendrán apoyo en el momento de mayor presencia y cobertura territorial de consultores especializados (asistencia técnica productiva y de comercialización) en cada cadena dependiendo del número de PNO y se contará también con tres consultores de apoyo que serán los encargados de asistir a las organizaciones para la rendición de cuentas de los recursos transferidos. El Programa buscará la paridad entre hombres y mujeres para la conformación del equipo del Programa.

102. La UGP estará establecida en la ciudad de San Miguel y se analizará la apertura de sedes regionales durante la ejecución, para responder a las necesidades de las cadenas.

103. El Programa contará con dos comités de evaluación/aprobación de propuestas de PNO. El primero llamado **Comité de Evaluación Técnica (CET)**, será el encargado de garantizar la pertinencia, la viabilidad técnica productiva, económica, financiera y ambiental (incluyendo las restricciones del cambio climático) de los PNO. El segundo comité, **el Comité de Aprobación de Propuestas (CAP)** realizará la aprobación final de los PNO, mediante un acto público. Un procedimiento similar de revisión y aprobación se llevará a cabo para Planes de Adaptación al Cambio Climático, con los variantes establecidos en la conformación del comité. También se contará con un Comité responsable de la selección de estudiantes y otorgamiento de becas y pasantías, del Programa de Formación Técnica, que incluirá la participación de jóvenes.

104. **Transferencias de los recursos no reembolsables.** El financiamiento de los planes de negocio a las organizaciones será no reembolsable en un porcentaje especificado para cada tipo de organización (A, B, C, D) y el tipo de gasto a financiar (Ver apéndice 4). Las organizaciones suscribirán convenios para la ejecución de los PNO y la administración de las transferencias del Programa.

### **C. Planificación, seguimiento y evaluación, aprendizaje y gestión de los conocimientos**

105. El Programa realizará las funciones de Planificación, Seguimiento, Evaluación y Gestión del Conocimiento (PSEG), de conformidad con las disposiciones nacionales y del MAG sobre PSEG y, de las directrices del FIDA contempladas en la Guía para el Seguimiento y Evaluación de Proyectos y el Convenio de Financiación. El GOES, en su PQD ha propuesto como prioridades establecer un Gobierno orientado a resultados y poner en marcha el Sistema Nacional de Planificación (SNP). Lo anterior, significa que desde el arranque de Rural Adelante, se deberán tomar las medidas necesarias para alinearse con los directrices, instrumentos y metodologías de planificación, seguimiento, evaluación y presupuesto orientados a resultados vigentes.

106. La PSEG tendrá como enfoque principal la Gestión por Resultados para el Desarrollo (GpRD), en concordancia con la prioridad del GOES. Mediante este enfoque se busca centrarse en el logro de los cambios en la vida y el entorno del grupo meta. Otro enfoque de PSEG es el participativo, que busca que los beneficiarios participen activamente en el seguimiento y evaluación de los resultados, siendo partícipes de la toma de decisiones sobre su PNO y otras iniciativas relacionadas con las Estrategias de la Cadena.

107. El Programa diseñará e implementará un Sistema de PSEG, que actuará como una herramienta de gestión orientada a facilitar espacios de aprendizaje, intercambio de experiencias, buenas prácticas y divulgación de los resultados y; a generar información actualizada y relevante sobre el desempeño del Programa, haciendo énfasis en la medición de los resultados (productos, efectos, impacto).

108. La PSEG será una parte integral de la gestión del Programa. Serán funciones que formarán parte de las principales responsabilidades de todo el personal de la UGP, bajo la orientación del Gerente del Programa y el Responsable de PSEG. De acuerdo con el modelo de gestión propuesto para Rural Adelante, se contará con una Unidad de Planificación, Seguimiento y Evaluación y Gestión del Conocimiento. Formarán parte de esta unidad un especialista en PSEGC, un analista informático y un asistente de información. Esta Unidad mantendrá una comunicación directa con la Dirección General de Desarrollo Rural (DGDR) y la Oficina de Política y Planificación Sectorial del MAG, por la importancia dada a la PSEG. La Unidad será responsable de gestionar el soporte técnico al personal del Programa, para la planificación, seguimiento y evaluación, las sistematizaciones y la ejecución normal de las actividades y para la automatización de estos procesos. Facilitará el diseño y el uso de metodologías para las actividades de seguimiento y evaluación participativo y la gestión de conocimientos, en coordinación con otras unidades del Programa (Administración, Comunicación).

109. **Planificación.** La planificación se armonizará con los nuevos lineamientos de gestión por resultados y del SNP, que están en preparación. Los objetivos principales de la planificación serán: i) precisar las orientaciones estratégicas y operativas del Programa y, ii) asegurar que las actividades armonicen con las orientaciones estratégicas y entre sí, y que guíen el trabajo de las direcciones operativas de cada componente y cadenas.

110. **Seguimiento y evaluación.** Los objetivos del seguimiento serán: i) generar información sobre productos, efectos e impactos de la planificación anual y acumulada y, ii) facilitar la retroalimentación sobre la gestión de las actividades, procesos y recursos. El seguimiento manejará los informes de avance (mensuales, semestrales) sobre los progresos físicos y financieros, los informes de las visitas al terreno, las reuniones (mensuales, semanales), los informes específicos, la información generada durante las misiones de acompañamiento y revisiones conjuntas del FIDA y del Gobierno; así como mecanismos de seguimiento permanente como reuniones de equipo, talleres de seguimiento con población objetivo, entre otros. Será su responsabilidad mantener actualizada la base de datos de los registros del Programa, los cuales estarán disponibles para transparentar la información a nivel de todos los actores. El Programa contará con un sistema informático y georreferenciado para el manejo del ingreso de datos, así como para el suministro de la información de salida. Este sistema ayudará en la organización de consultas dinámicas de indicadores, incluidos los indicadores RIMS.

111. Los objetivos de la evaluación serán: i) evaluar el logro de los objetivos y ii) valorar el beneficio para el grupo meta. El Programa contará con un estudio de línea de base, el sistema de indicadores (Gobierno, RIMS, género, indígenas, ambiente), la revisión de medio término, los informes de evaluación interna y/o externa sobre temas específicos, autoevaluación participativa y la evaluación final. La evaluación será participativa para promover aprendizajes de todos los actores. El estudio de línea de base se realizará al principio de la ejecución. Como parte de la línea de base se incluirán los indicadores de tercer y segundo nivel de RIMS; así como los indicadores ambientales propuestos. La línea de base podrá ser financiada con recursos ASAP del FIDA, adicionales a la actual donación.

112. **Aprendizaje y gestión de los conocimientos.** Su objetivo será generar, compartir y utilizar el conocimiento especialmente del Programa, para contribuir a las necesidades de las familias y organizaciones en su desarrollo, para el aprendizaje a nivel del MAG y FIDA. Se promoverá la sistematización de experiencias y buenas prácticas de la experiencia del Programa, el aprendizaje, el intercambio de conocimientos, y el diálogo de políticas. Para promover una cultura de aprendizaje y gestión del conocimiento a nivel de la población se propone otorgar un pequeño incentivo económico a organizaciones interesadas en sistematizar buenas prácticas y lecciones aprendidas (5-6 experiencias).

## **D. Gestión financiera, adquisiciones, contrataciones y gobernanza**

113. **Gestión financiera.** La unidad ejecutora del Programa será el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) y será responsable de que se cumplan los objetivos del Programa y se alcancen los resultados esperados, así como de asegurar el correcto uso de los recursos de financiamiento del FIDA (préstamo), ASAP (donación) y contrapartida nacional. El MAG a través de la DGDR delegará la responsabilidad fiduciaria a la UGP, la cual con apoyo de un administrador de recursos se encargará de llevar a cabo todas las tareas relacionadas con la ejecución administrativa y fiduciaria. La UGP gozará de autonomía de gestión administrativa y financiera para implementar el Programa. Velará por que todos los procesos de reclutamiento y selección que se realicen sean transparentes y competitivos, y según se hayan acordado en el Convenio de Financiamiento.

114. La UGP con apoyo del MAG debe asegurar la implementación del sistema contable, controles internos y separación de funciones a lo interno de la UGP; así como de asegurar que el Programa cuente con los sistemas adecuados y los recursos humanos necesarios y capacitados en el manejo de operaciones financiadas con fondos FIDA y FIDA-ASAP.

115. La gestión financiera del Programa se llevará a cabo por medio de una unidad de administrativa-financiera, la cual deberá dar cumplimiento a lo establecido en los convenios de financiamiento (FIDA, FIDA-ASAP) y deberá garantizar la legalidad de las transacciones bancarias de las cuentas del Programa, registrando todos los movimientos financieros en el Sistema de Administración Financiera Integrada –SAFI.

116. Para el desembolso de fondos, el Programa utilizará principalmente el procedimiento de adelantos de fondos a través de la Cuenta Designada para cada financiamiento (Préstamo FIDA y Donación FIDA-ASAP), cuyos topes se establecerán en la Carta al Prestatario/Receptor. En lo sucesivo, la UGP solicitará los desembolsos de acuerdo a los procedimientos establecidos por el FIDA en el Convenio de Financiación, la Carta al Prestatario/Receptor y en el Manual de Desembolsos del FIDA.

117. A efectos de facilitar el arranque del Programa se ha acordado la implementación de dos mecanismos de financiamiento: (i) Mecanismo de Financiación Retroactiva y (ii) Gastos de puesta en marcha.

118. **Adquisiciones.** La adquisición de bienes y contratación de obras y servicios de consultoría en el marco del Programa será conducida de conformidad con las "Directrices para la Adquisición de Bienes y Contratación de Obras y Servicios en el ámbito de los Proyectos del FIDA (Directrices del FIDA), con el Convenio de Financiación.

119. Para el desarrollo de los procesos que sean necesarios para ejecutar las actividades y resultados previstos en los POAs del Programa, se suscribirá un acuerdo entre el MAG y el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), para la administración de recursos y el apoyo puntual en la implementación, bajo la modalidad de implementación nacional (NIM) del PNUD. El acuerdo debe contemplar actividades de desarrollo de capacidades facilitadas por el PNUD para el fortalecimiento del área de adquisiciones del MAG. Las normas y procedimientos serán de uso y aplicación obligatoria para la UGP, bajo responsabilidad de las máximas Autoridades Ejecutivas del MAG. Las normas a utilizar por el PNUD están en conformidad con las directrices de adquisiciones y contrataciones del FIDA y la conducción de los procesos de adquisición de bienes y contrataciones será de responsabilidad del PNUD.

120. **Auditoría.** Las compras y contrataciones que se realicen por medio de las organizaciones serán debidamente documentadas y estarán disponibles para las visitas de supervisión y contraloría regulares que se realicen a la ejecución de los PNO y para la liquidación del mismo.

121. La UGP será responsable de que las cuentas del Programa sean verificadas en cada ejercicio fiscal durante la ejecución, y para eso, se contará con un sistema de auditoría independiente para las cuentas del mismo, incluyendo las financiaciones del FIDA, de la cofinanciación y del gobierno de acuerdo a las normas internacionales y a las Directrices para la Auditoría de los Programas del FIDA. Todos los años la UGP deberá contratar, a satisfacción del FIDA, una empresa auditora independiente, para la realización de una auditoría anual de las cuentas y estados financieros del Programa. El informe de auditoría contendrá la opinión explícita del auditor acerca de los estados financieros, el estado de Cuenta Designada, las Declaraciones de Gastos e irá acompañado de una carta sobre asuntos de gestión y una sección sobre el cumplimiento de las cláusulas del Convenio de Financiación relativas a cuestiones financieras.

## E. Supervisión

122. La supervisión y apoyo a la implementación del Programa Rural Adelante se realizará en coordinación con el MAG/DGDR y se ejecutará conforme a la Política de Supervisión y Apoyo a la Implementación del FIDA. La supervisión tendrá como objetivo dar seguimiento y acompañar el desarrollo del Programa, identificando el nivel de cumplimiento de los compromisos y metas, el desempeño de los indicadores y los factores que están incidiendo en los resultados, así como en la formulación y seguimiento de las estrategias de superación. El apoyo a la implementación tendrá como objetivo fortalecer las capacidades técnicas del Programa para que alcance los resultados propuestos. En este sentido, el apoyo a la implementación tendrá tres momentos distintos: 1) Inducción y apoyo para el arranque del Programa; 2) Fortalecimiento de áreas críticas que comprometan el desarrollo del Programa y; 3) Apoyo a la estrategia de Gestión del conocimiento para que el capital generado por el proyecto sea absorbido por el país. Tanto la supervisión como el apoyo a la implementación serán ejecutados directamente por el FIDA.

123. **Plan de Apoyo a la Supervisión y a la Implementación.** Este Plan integra las acciones para apoyar la capacidad operativa de la Gerencia, asistir en la preparación y seguimiento a la ejecución del POA y Plan de Adquisiciones, consolidar arreglos de manejo financiero, facilitar arreglos para las evaluaciones del Programa y atender demandas técnicas para la implementación. Entre otras actividades, se espera apoyar a través de los siguientes instrumentos: taller de puesta en marcha e inducción; supervisiones anuales (de uno a dos por año en la etapa de inicio) y actividades de apoyo a la ejecución, según sean demandadas y se cuente con una oferta del FIDA para atenderlas. Adicionalmente, con la supervisión se brindará apoyo en la planificación, diseño y ejecución de las evaluaciones del Programa (Revisión de medio período, evaluación final y otras evaluaciones).

## F. Determinación y mitigación del riesgo

124. Los riesgos identificados en implementación del Programa presentan una posibilidad de ocurrencia entre baja y media, siendo de poco impacto para el logro de los objetivos y resultados esperados (Cuadro 7).

**Cuadro 7. Identificación de riesgos del Programa y medidas de mitigación**

| Riesgos   | Medidas de mitigación   | Probabilidad |
|---|---|--------------|
| 1. Cambios en las prioridades del gobierno  | Mantener un diálogo continuo con el Gobierno, para ajustar el Programa ante cambios que se presenten en las políticas públicas y prioridades, de manera que se mantenga su relevancia y pertinencia con respecto a los objetivos nacionales.  | Baja         |
| 2. Discontinuidad de las políticas públicas del MAG   | Implementar la revisión semestral de la cartera MAG-FIDA, con el Equipo País (Ministerio de Hacienda, Secretaría Técnica de la Presidencia y Planificación (STPP), MAG/DGDR, Proyectos, FIDA), para analizar el avance del programa país, y definir medidas correctivas, si es necesario, ante cambios en las políticas públicas sectoriales. | Baja         |
| 3. Afectación severa en la región Oriental, por fenómenos naturales y climáticos  | Rural Adelante y otros proyectos FIDA con acción en la región podrán desarrollar acciones de mitigación y manejo del riesgo ante fenómenos naturales y climáticos.  | Media        |
| 4. Escalamiento de la criminalidad y violencia, afectando la operación del Programa   | Mantener planes de contingencia y normas de seguridad claras para el personal, en coordinación con el organismo ejecutor, el organismo administrador y el FIDA.<br>Establecer el diálogo permanente con autoridades nacionales, departamentales y municipales sobre las actividades del Programa en el área de influencia.                    | Media        |
| 5. Factores (externos) económicos que afecten la producción y la productividad agrícola, y/o que desaceleren las economías nacional y locales | Fomentar la diversificación de oportunidades económicas (diversos mercados, diversificación de producción), para reducir la dependencia de fuentes de ingresos.   | Baja         |
| 6. Desinterés de la población joven al trabajo productivo ante opciones de migración y remesas  | Creación de oportunidades para el estudio y el empleo/autoempleo. Estímulo a la participación política  | Media        |
| 7. Limitados recursos del MAG para dar continuidad a los servicios del Programa   | Fortalecimiento institucional creando instrumentos, desarrollando capacidades y habilidades para replicar las innovaciones promovidas por el Programa.  | Baja         |
| 8. Limitada coordinación del gobierno para el desarrollo de programas en la región Oriental   | Impulsar la participación del Programa en espacios de diálogo y alianzas estratégicas con el gobierno, tanto a nivel nacional como regional y local.  | Media        |

## IV. Costos, financiación, beneficios y sostenibilidad del Programa

### A. Costos del Programa

125. El costo total del Programa para el período previsto de implementación de cinco años es de USD 18 688 891 millones incluyendo la contribución de las organizaciones de beneficiarios (USD 1 061 800). Este total ya incluye las contingencias físicas y de precios mencionadas en la sección anterior. Si se excluyen los aportes de los beneficiarios, el costo del Programa es de USD 17 627 091 (Cuadro 8).

**Cuadro 8. Costo Total del Programa por Componente y por Año (USD) /a**

| Componentes  | 2017             | 2018             | 2019             | 2020             | 2021             | Total             | %            |
|--|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|-------------------|--------------|
| 1. Fortalecimiento de Capacidades para la Producción Sostenible con Adaptación al Cambio Climático | 487,400          | 2,052,300        | 785,800          | 266,500          | 50,000           | 3,642,000         | 20.7         |
| 2. Desarrollo de Cadenas de Valor Competitivas, Inclusivas y Sostenibles                           | 983,641          | 2,783,200        | 3,087,000        | 2,251,550        | 293,200          | 9,398,591         | 53.3         |
| 3. Fortalecimiento del Marco de Políticas Públicas de Desarrollo Rural                             | 0                | 507,800          | 416,600          | 194,600          | 100,000          | 1,219,000         | 6.9          |
| 4. Gestión del Programa y S&E  | 944,500          | 546,000          | 578,000          | 590,000          | 709,000          | 3,367,500         | 19.1         |
| <b>Total</b>   | <b>2,415,541</b> | <b>5,889,300</b> | <b>4,867,400</b> | <b>3,302,650</b> | <b>1,152,200</b> | <b>17,627,091</b> | <b>100.0</b> |
| %  | 14.0             | 33.0             | 28.0             | 19.0             | 7.0              |                   |              |
| Contingencias Físicas  | 22,952           | 52,643           | 40,163           | 27,061           | 7,252            | 150,071           |              |
| Contingencias de Precios   | 31,274           | 221,685          | 293,303          | 296,228          | 152,676          | 995,166           |              |

a/ Excluye al aporte de los beneficiarios para el plan de negocios

**Cuadro 9. Financiamiento del Programa por categoría de gastos y por fuente (US\$) /a**

|   | TOTAL               | %             | GOES             |       | Donación<br>ASAP   |       | Préstamo<br>FIDA    |        |
|---|---------------------|---------------|------------------|-------|--------------------|-------|---------------------|--------|
| <b>1 VEHÍCULOS, EQUIPOS Y MATERIALES</b>            | <b>498,500.0</b>    | <b>2.8%</b>   | 42,500.0         | 8.5%  |                    |       | 456,000.0           | 91.5%  |
| <b>2 ASISTENCIA TÉCNICA / CONSULTORÍAS</b>          |                     |               |                  |       |                    |       |                     |        |
| <b>A CONVENIOS INSTITUCIONALES</b>                  | <b>3,139,000.0</b>  | <b>17.8%</b>  |                  |       | 2,642,000.0        | 84.2% | 497,000.0           | 15.8%  |
| <b>B CONTRATOS DE SERVICIOS</b>                     | <b>3,474,591.0</b>  | <b>19.7%</b>  | 72,000.0         | 2.1%  | 155,000.0          | 4.5%  | 3,247,591.0         | 93.5%  |
| <b>3 SUBVENCIONES Y SUBSIDIOS/ NEGOCIOS RURALES</b> | <b>7,915,000.0</b>  | <b>44.9%</b>  |                  |       | 2,203,000.0        | 27.8% | 5,712,000.0         | 72.2%  |
| <b>4 SALARIOS</b>                                   | <b>1,850,000.0</b>  | <b>10.5%</b>  |                  |       |                    |       | 1,850,000.0         | 100.0% |
| <b>5 COSTOS OPERATIVOS</b>                          | <b>750,000.0</b>    | <b>4.3%</b>   | 385,500.0        | 51.4% |                    |       | 364,500.0           | 48.6%  |
|   | <b>17,627,091.0</b> | <b>100.0%</b> | <b>500,000.0</b> |       | <b>5,000,000.0</b> |       | <b>12,127,091.0</b> |        |
|   |                     |               | 2.8%             |       | 28.4%              |       | 68.8%               |        |

a/ Excluye la contribución de los beneficiarios y aportes proyectados de otras fuentes

126. El Componente 1, que asegurará que las instituciones públicas y las personas se favorecen con mayor capacidad para transferir tecnologías de producción en rubros de las cadenas de valor seleccionadas y conocimientos de producción con adaptación al cambio climático, representa el 20.7% (USD 3.64 millones) del costo total del Programa. Este es el componente que concentra las actividades ambientales y de sostenibilidad con enfoque de adaptación al cambio climático, pero es importante remarcar que este mismo énfasis en el cambio climático también permeará a las actividades implementadas en los otros componentes. El Componente 2, con un enfoque de inserción en mercados competitivos, sostenibles e inclusivos y de cadenas de valor es el componente



que concentra el grueso de las actividades de inversión en los negocios de los beneficiarios organizados (53.3% ó USD 9.4 millones). Es en este componente que se concentra la contribución de las organizaciones de beneficiarios (USD 1.1 millones). Preliminarmente, se ha usado una proyección de un aporte promedio de las organizaciones que oscila entre el 7% del costo total del plan para las organizaciones tipo "D" (las más incipientes) y casi un 30% para las organizaciones tipo "A" (las más fortalecidas). El Componente 3, con un enfoque de fortalecer el marco de políticas públicas de desarrollo rural, representa el 6.9% (USD 1.21 millones) del costo total del Programa.

## B. Financiación del Programa

127. El Programa será financiado con un Préstamo del FIDA por USD 12 127 091 millones (64.2% del costo total), una donación ASAP de USD 5 millones (27% del total), un aporte de contrapartida del GOES de USD 0.5 millones (2.7% del total) y el aporte de los beneficiarios por un monto proyectado de USD 1.06 millones ó 5.5% del costo total del Programa, 6.6% si se excluye el aporte de otras fuentes (Cuadro 10).

**Cuadro 10. Financiamiento del Programa por componente y fuente de financiación (USD) /a**

| COMPONENTES  | Préstamo FIDA     |     | Donación ASAP    |      | GOES           |     | Organizaciones Beneficiarios |     |
|--|-------------------|-----|------------------|------|----------------|-----|------------------------------|-----|
|  | USD               | %   | USD              | %    | USD            | %   | USD                          | %   |
| 1. Fortalecimiento de Capacidades para la Producción Sostenible con Adaptación al Cambio Climático | -                 | -   | 3,642,000        | 100% | -              | -   | -                            | -   |
| 2. Desarrollo de Cadenas de Valor Competitivas e Inclusivas  | 8,195,591         | 78% | 1,203,000        | 12%  | -              | -   | 1,061,800                    | 10% |
| 3. Fortalecimiento del Marco de Políticas Públicas de Desarrollo Rural                             | 992,000           | 81% | 155,000          | 13%  | 72,000         | 6%  | -                            | -   |
| 4. Gestión del Proyecto + M&E  | 2,939,500         | 87% | -                | -    | 428,000        | 13% | -                            | -   |
| <b>TOTAL</b>   | <b>12,127,091</b> |     | <b>5,000,000</b> |      | <b>500,000</b> |     | <b>1,061,800</b>             |     |

a/ excluye aportes de otras fuentes

128. Básicamente, el Componente 1 de 'Fortalecimiento de Capacidades para la Producción Sostenible con Adaptación al Cambio Climático' será financiado enteramente por la donación ASAP. Esta donación también aportará una porción de fondos del Componente 2 (USD 1.2 millones) para financiar el componente ambiental de los planes de negocios y una porción muy reducida de los PNO. Estos fondos ASAP complementarán el financiamiento del Préstamo FIDA para dicho componente (USD 8.19 millones) y el de los beneficiarios por USD 1.06 millones. Por su parte, en el Componente 3 y en la UGP se concentran los aportes de contrapartida del GOES (USD 500 000), mientras que el préstamo FIDA financiará prácticamente todos los gastos del componente de Gestión, Seguimiento y Evaluación que incluye inversiones en movilidad y equipamiento de la UGP, todas las actividades de seguimiento y evaluación y el 49% de los costos operativos.

## C. Resumen de los beneficios y análisis económico

129. **Análisis financiero.** Para realizar el análisis financiero de Rural Adelante se ha utilizado el análisis Costo Beneficio, calculado a partir de los flujos de beneficios netos incrementales por un período de 10 años, considerados adecuados para reflejar la naturaleza de los emprendimientos a ser apoyados. Diez años se considera un período razonable para asumir que la propuesta modelada mantendrá su actualidad. Este análisis financiero fue realizado a **precios de mercado en USD** (dólares de los Estados Unidos de América), la **moneda oficial** de la República de El Salvador desde

enero del 2001 y se utilizó una **tasa de descuento** del 12%, similar a la tasa utilizada en análisis similares en el país.

130. La **tasa de inflación** se ha mantenido baja durante los últimos años, con algún pico en el último año, la **tasa de interés** es accesible para el financiamiento de negocios como los propuestos por el Programa, y el país es **deficitario en la producción de los principales rubros** a ser apoyados por el Programa por lo que existe consenso que el contexto es amigable para apoyar las iniciativas de negocios de los beneficiarios del Programa.

131. Para el análisis se seleccionaron 10 modelos de negocios rurales de 5 cadenas de valor seleccionadas (granos básicos, hortalizas, lácteos, miel y acuícolas), con inversiones importantes en monto, dos modelos adicionales (turismo-artesanías) para jóvenes con deseos de contar con sus propios negocios y un modelo que resume un emprendimiento para las organización de Tipo “C” y “D”, con inversiones en el rango máximo entre USD 15,000 a 20,000 como máximo. Se han hecho asunciones estándares para las compras y ventas de productos para los distintos negocios modelizados, que también toman en cuenta los principales riesgos potenciales. Los casos modelizados reflejan la línea central de la intervención prevista por Rural Adelante:

132. Se ha previsto la expansión del negocio e incrementos en los volúmenes de venta y en el ingreso por: (i) compra adicional de producto a no-asociados (y potenciales asociados); (ii) mejoras en la producción y la productividad (por mejor organización y escalonamientos de la producción, uso más racional de agua y energía por incorporación de tecnologías más modernas, oferta de insumos y servicios mejorados, reducción de costos de producción, etc.); y (iii) ampliación de la membresía de la organización, importante entre otras cosas, para asegurar un buen flujo de producto y cumplir con los compromisos de venta. En general, los modelos se estabilizan al quinto año, con tres excepciones (Modelos 5, 8 y 9), que se estabilizan en el sexto año.

133. **Situación “sin programa”**. Para el cálculo de la situación “sin programa” se establecieron los ingresos para las situaciones que estaban desarrollando los beneficiarios modelizadas, que en la mayoría de los casos supone cambios importantes (a muy importantes) con respecto a la situación de base. La información histórica fue proporcionada por técnicos de PRODEMORO Oriente y recogida en entrevistas con productores. Las situaciones “sin programa” y “con programa” modelizadas muestran la diferencia que genera el tipo de inversiones previstas frente a una situación más básica, de acceso a mercados locales y ventas a intermediarios que llegan hasta la zona, pobre manejo post-cosecha, poco valor agregado al producto, producción a cielo abierto, falta de uniformidad del producto, etc. No hay dudas que hay una “nueva” situación de mercado. Esta mejora no está disponible para el grupo en una situación “sin programa”, que no realiza esa misma inversión y por tanto se mantiene en la misma franja de precios y mercados que en el pasado.

134. Tanto la TIR como la VAN de cada modelo se calculó sobre el flujo de caja para un plazo de 10 años. Además de su función más clásica, la VAN nos ha permitido comparar ese valor con el monto requerido de fondos necesario para implementar el proyecto (a este fin, los costos del Programa no considerados en los modelos también fueron incorporados al análisis). Los modelos de negocios han sido formulados considerando todos sus beneficios y costos esperados para los emprendimientos que serán apoyados por el Programa. Para la situación “**sin programa**” se ha asumido que la condición actual se mantendrá en el futuro. La situación “**con programa**” incluye inversiones en infraestructura y equipamiento para la transformación con agregado de valor al producto y acceso a mercados formales.

135. **Análisis de la viabilidad financiera de los modelos de negocios**. Los indicadores usados para analizar la viabilidad financiera de las alternativas propuestas han sido: (a) los beneficios; (b) el ingreso neto; (c) los beneficios netos incrementales a precios de mercado y comparado con la situación “sin programa”; y (d) el VAN financiero y la TIR a precios de mercado para modelos al menos con un año de resultados negativos (todos). El Cuadro 11 muestra el número de beneficiarios considerados por cadena de valor (6,600 personas en total), el número de organizaciones potenciales a las que estas personas estarán asociadas y el ingreso de beneficiarios por año de implementación del Programa: 8% el primer año, 32%, 365 y 25% los siguientes tres años y 0% en el quinto y último año.

**Cuadro 11. Tasa de incorporación de beneficiarios y organizaciones por modelo y por año**

| AÑO DEL PROGRAMA          | No. BENEFICIARIOS | BENEFICIARIOS |              |              |              |          |
|---------------------------|-------------------|---------------|--------------|--------------|--------------|----------|
|                           |                   | PY1           | PY2          | PY3          | PY4          | PY5      |
| % INCORPORACIÓN / AÑO     |                   | 0.08          | 0.32         | 0.35         | 0.25         | 0        |
| <b>MODELOS</b>            |                   |               |              |              |              |          |
| GRANOS BÁSICOS            | 759               | 61            | 243          | 266          | 190          | 0        |
| HORTALIZAS                | 1,700             | 136           | 544          | 595          | 425          | 0        |
| LÁCTEOS                   | 1,525             | 122           | 488          | 534          | 381          | 0        |
| MIEL                      | 700               | 56            | 224          | 245          | 175          | 0        |
| ACUÍCOLAS                 | 1,300             | 104           | 466          | 455          | 325          | 0        |
| <b>TOTAL</b>              | <b>5,984</b>      | <b>479</b>    | <b>1,915</b> | <b>2,094</b> | <b>1,496</b> | <b>0</b> |
| <b>TURISMO-ARTESANÍAS</b> |                   |               |              |              |              |          |
| TURISMO-ARTESANÍAS        | 300               | 24            | 96           | 105          | 75           | 0        |
| <b>GRUPO DE MUJERES</b>   |                   |               |              |              |              |          |
| GRUPO DE MUJERES          | 300               | 24            | 96           | 105          | 75           | 0        |
|                           | <b>600</b>        | <b>48</b>     | <b>192</b>   | <b>210</b>   | <b>150</b>   | <b>0</b> |

136. **Análisis de la viabilidad financiera del Programa.** Para verificar la viabilidad financiera del Programa se ha calculado el Flujo de Beneficios Netos Incrementales Anuales durante un período de 10 años para el total de beneficiarios de cada modelo de acuerdo a su fase de incorporación al Programa.

137. La TIR financiera del Programa global es del 20% con un VAN de USD 6.4 millones, USD 22.2 millones si el cálculo de la VAN se hace para 20 años.

**Cuadro 12. Viabilidad financiera de los modelos de negocios (USD) /a**

| MODELOS DE NEGOCIOS       | INGRESOS (USD) | COSTOS (USD) | INGRESOS NETOS (USD) | BEN_NETOS INCREMENT. 'SIN' V. 'CON' PROGRAMA | TIR (%) | VAN (12%) |
|---------------------------|----------------|--------------|----------------------|--|---------|-----------|
| 1 GRANOS BASICOS_1        | 717,310.7      | 671,152.7    | 46,158.0             | 33,158.0                                     | 27.5    | 54,120.7  |
| 2 GRANOS BÁSICOS 2        | 118,236.0      | 95,201.6     | 23,034.4             | 14,334.4                                     | 27.0    | 25,569.5  |
| 3 HORTÍCOLAS 1            | 77,360.0       | 39,024.0     | 38,336.0             | 21,336.0                                     | 53.0    | 76,710.2  |
| 4 HORTÍCOLAS 2            | 437,025.5      | 379,083.1    | 57,943.3             | 41,943.3                                     | 36.0    | 78,202.0  |
| 5 LÁCTEOS 1               | 495,339.4      | 455,996.3    | 39,343.1             | 23,843.1                                     | 38.0    | 62,739.7  |
| 6 LÁCTEOS 2               | 54,133.5       | 36,401.2     | 19,732.3             | 14,732.3                                     | 32.0    | 32,135.0  |
| 7 MIEL 1                  | 346,147.9      | 308,983.0    | 37,154.0             | 23,654.9                                     | 23.0    | 34,874.4  |
| 8 MIEL 2                  | 201,065.5      | 168,020.4    | 33,045.1             | 21,045.1                                     | 28.0    | 37,169.2  |
| 9 ACUÍCOLAS 1             | 2,074,025.7    | 1,947,896.8  | 126,228.9            | 74,128.9                                     | 19.0    | 60,547.5  |
| 10 ACUÍCOLAS 2            | 72,057.5       | 30,707.0     | 38,516.5             | 27,516.5                                     | 35.0    | 58,745.7  |
| 11 SERVICIOS TURÍSTICOS 1 | 61,900.0       | 49,587.7     | 12,312.3             |  | 30.0    | 25,672.6  |
| 12 SERVICIOS TURÍSTICOS 2 | 35,212.5       | 22,788.0     | 12,424.5             |  | 27.0    | 25,693.9  |
| 13 MUJERES/LÁCTEOS 1      | 28,973.5       | 9,500.0      | 19,473.5             | 12,473.5                                     | 33.0    | 1,473.2   |

a/ Todos los modelos son asociativos

138. **Análisis económico del Programa.** Para el Análisis Económico se utilizó la metodología de Costo-Beneficio basado en el cálculo del Flujo de Beneficios Netos Incrementales Anuales para el período seleccionado de 10 años. El análisis costo-beneficio o de rentabilidad se ha realizado mediante la TIR y la VAN. La TIR ha sido calculada a partir del flujo de fondos económico generado por Rural Adelante (TIR económica). Generalmente un proyecto es considerado económicamente viable si la TIR excede el costo de oportunidad del capital, del 12% para el caso del Programa. Para

calcular la TIRe, se calcularon los beneficios económicos y los costos para un período de 10 años. El análisis toma en consideración la incorporación de actividades a través de un período de 5 años, el tiempo previsto de ejecución del Programa Rural Adelante por tanto este análisis se ha basado en el número de beneficiarios directos a ser beneficiados a lo largo de esos 5 años, usando un flujo de fondos de todas las inversiones y costos operacionales y el flujo de fondos incremental de los modelos financieros. Para el análisis, sólo han sido considerados los beneficios y costos de carácter incremental asociados a las intervenciones del proyecto. Los costos económicos del proyecto fueron calculados usando COSTAB.

139. Para el cálculo se han eliminado **tasas e impuestos** de todos los precios de mercado. No se han identificado **subsidios** para los insumos utilizados en los modelos, particularmente para los más onerosos: el agua y la energía eléctrica. Específicamente ya hace algunos años que los municipios de la región oriental han comenzado a cobrar por el consumo de agua. Específicamente, la **estimación de costos** económicos consideró: (a) todas las inversiones y costos al neto de los impuestos; (b) la parte de los costos del Programa no incluida en los modelos de negocios, valuados con precios económicos; y (c) los costos recurrentes del Programa; y (d) el uso de un factor de corrección utilizado por el Ministerio de Economía para situaciones similares de 0.92.

140. Hay varios elementos que explican este factor: la moneda local es el dólar de los Estados Unidos (desde el 2001) la cual fluctúa libremente, sin intervenciones y sin distorsiones; el país es importador neto de los productos de las cadenas de valor seleccionadas (pero no por ello deja de exportar esos mismos productos, si bien en cantidades que no son significativas); no hay aranceles de exportación para estos productos y los aranceles de importación fluctúan entre el 5% y el 15%, éste último para para productos más elaborados, el Programa podría generar alguna sustitución de importaciones o incrementar las exportaciones (pero éstos no son objetivos explícitos del proyecto). El precio social de la mano de obra puede ser el precio con el factor más alto de conversión (en torno a 0.80 o, su costo de oportunidad, 24 días/mes), pero como se nos indicó en reuniones mantenidas en el país, usando dicho factor de conversión (que no sólo cubre la mano de obra) se arribaría más o menos a los mismos resultados. La **tasa social de descuento** empleada para la obtención de la VAN fue la tasa promedio del 12% anual.

141. En todos los modelos de negocios de granos básicos, hortícolas, de lácteos, de miel de abejas y acuícolas habrá requerimiento de mano de obra especializada para cubrir cargos de gestión, y no-especializada, permanente o temporal, para tareas de movimiento de mercaderías, vigilancia, procesos y otros. Ello implicará la creación de **empleo** neto en todos estos casos (nuevos emprendimientos y aquellos en los que se incrementará la escala del negocio).

142. Se ha reconocido la existencia de **externalidades positivas** (la promoción del fortalecimiento de los emprendimientos organizados, el desarrollo de redes de asociaciones, el agregado de valor a nivel local, la formalización de los negocios y el acceso a mercados competitivos, sostenibles e inclusivos y otros) y se revisaron opciones para su valoración, si bien se han encontrado limitaciones metodológicas para utilizarlas en este análisis.

143. **Viabilidad económica.** El Programa resultó económicamente viable y los indicadores del análisis económico resultan positivos: (a) TIRe, 18% y (b) VANe, USD 3.67 millones, USD 15.9 millones si el cálculo se hace a 20 años.

144. **Análisis de sensibilidad:** Para realizar un test de la robustez de los resultados mostrados hasta aquí, se realizó un análisis de sensibilidad, que se presenta en la tabla que se incluye más abajo. El análisis muestra los impactos económicos que un incremento de sus costos (con disminución equivalente en los beneficios del Programa por la forma cómo están diseñados los modelos) hasta un 20% o un retardo en el inicio de la implementación (demora en la generación de beneficios) – hasta de 2 años. Como se puede apreciar en la tabla (Cuadro 13), el Programa sigue siendo económicamente viable y atractivo, manteniendo una TIRe y una VANe positivas, en estos tres casos y combinaciones testeados.

**Cuadro 13. Análisis de sensibilidad**

|      | Base      | Incremento Costos |          | Incremento de Beneficios |           | Demora de los Beneficios |           | Influencia Sequías sobre granos básicos /a | Influencia de la virosis sobre el camarón /b |           |
|------|-----------|-------------------|----------|--------------------------|-----------|--------------------------|-----------|--|--|-----------|
|      |           | 10%               | 20%      | 10%                      | 20%       | 10%                      | 20%       | 30%  | 20%  | 30%       |
| TIRe | 18%       | 16.1%             | 14.8%    | 18.4%                    | 19.1%     | 14.7%                    | 12.5%     | 17.3%                                      | 17.3%  | 17.0%     |
| VANe | 3.68 mill | 3.2 mill          | 2.8 mill | 4.04 mill                | 4.39 mill | 3.28 mill                | 1.21 mill | 3.4 mill                                   | 3.24 mill                                    | 3.38 mill |

/a Sequías con disminución de un 30% en la recepción de granos básicos por la organización; por dos años en los diez años considerados (análisis en base a disminución equivalente del ingreso).

## D. Sostenibilidad

145. Desde el planteamiento del enfoque de Rural Adelante se ha previsto que las acciones e innovaciones permanezcan más allá del periodo de ejecución del Programa. Los ejes de competitividad, inclusión y sustentabilidad recogen elementos para alcanzar la sostenibilidad económica, la sostenibilidad social y la sostenibilidad ambiental. El apropiamiento de este enfoque por parte del grupo meta, el MAG/DGDR, la UGP, la unidad ejecutora, el FIDA y otros actores durante la ejecución, permitirá que todos, y en particular el grupo meta, asuman de forma duradera las innovaciones implementadas por el Programa para su propio interés y beneficio, alcanzándose de esta forma la “sostenibilidad hacia el sistema”, donde la experiencia o modelo puede, por una parte, ser continuado por el grupo meta y por otro lado, replicado por el MAG en otros grupos y regiones. Precisamente, se espera alcanzar la sostenibilidad cuando la población meta del Programa esté en capacidad de repetir lo propuesto o implementado, y vaya más allá al lograrse la capacidad de continuar desarrollando las innovaciones (planes de acción de la cadena, mesas de coordinación, planes de negocio, espacios de diálogo, etc.), es decir, el grupo objetivo disponen del potencial de innovación para poder realizar conscientemente adecuaciones y cambios, en beneficio propio, de sus organizaciones y de las cadenas de valor en que participan. Igualmente, se habrá alcanzado la sostenibilidad cuando el MAG replique, mejore y adecúe las innovaciones.

146. El principal elemento estratégico de sostenibilidad propuesto es la creación de mecanismos (mesas, plataformas u otras formas) en el territorio en donde las organizaciones y las familias, conjuntamente con otros actores operan alrededor de estrategias conjuntas para las cadenas de valor priorizadas. Con lo anterior, se está promoviendo un enfoque colectivo-asociativo más que el tradicional enfoque de desarrollo de emprendimientos aislados. Esta “sostenibilidad orientada hacia el Programa”, contiene el elemento común de la sostenibilidad, es decir el largo plazo, el cual se espera alcanzar cuando en las cadenas se estén desarrollando los negocios con orientación al mercado, con un enfoque inclusivo y sostenible social, financiera y ambientalmente y bajo mecanismos (estrategias, mesas) conductores, articuladores y de toma de decisiones.

147. Es por lo anterior que en cada componente sean transversalizado los ejes de competitividad, inclusión y sustentabilidad, alrededor de los cuales se han propuesto innovaciones para la sostenibilidad, que incluyen:

**148. Componente 1. Fortalecimiento de capacidades para la producción sustentable con adaptación al cambio climático.** Se enfoca en el desarrollo de capacidades, tanto funcionales en las instituciones públicas como capacidades técnicas (productores, jóvenes), promoviendo la sostenibilidad del capital humano. El conocimiento e información climática transferidos a los agricultores, permitirá que las prácticas propuestas, continúen diseminándose una vez finalice el Programa.

**149. Componente 2. Desarrollo de cadenas de valor competitivas, sustentables e inclusivas.** Este componente contribuye a la sostenibilidad a través de las innovaciones propuestas en la estructura de gestión de las cadenas: Establecimiento de Mesas de Coordinación, ejecución de Estrategias y el establecimiento de alianzas estratégicas con actores comprometidos e interesados en fomentar la dinámica de la cadena.

150. **Componente 3. Fortalecimiento del marco de políticas públicas de desarrollo rural.** La sostenibilidad de las acciones promovidas en el componente se basan en la participación en todo el proceso de diseño, ejecución y seguimiento de las actividades, de forma corresponsable, entre las organizaciones, las personas y las entidades públicas involucradas, que continuarán al final del Programa. Tanto, las entidades de gobierno, que le dan prioridad en sus políticas, como las organizaciones, la Red de Juventud Rural y grupos de mujeres, han asegurado la relevancia y el compromiso con las acciones en el componente. Se asegura la continuidad de los espacios de diálogo y participación de las organizaciones beneficiarias con la incorporación de los espacios en el ciclo de políticas públicas del país, y en la vinculación con otros foros y grupos de dialogo ya establecidos y funcionando.



## Apéndice 1: Antecedentes y contexto rural y del país

### A. Contexto económico y social

1. La República de El Salvador es un país independiente localizado en América Central, con una población estimada de 6 279 783 habitantes (2014). Cuenta con una extensión territorial de 20 742 km<sup>2</sup>. Posee un clima cálido tropical. Su territorio está organizado en 14 departamentos, 39 distritos y 262 municipios.

2. Desde la década de los noventa hasta el presente El Salvador ha experimentado una serie de transformaciones estructurales, que han sido influenciadas por variables de los contextos internacional y nacional. Entre los principales factores externos están la globalización y las sucesivas crisis económicas, energéticas, financieras y de altos precios de los alimentos (2007-2008), que han ocasionado grandes pérdidas económicas<sup>9</sup>, en la economía nacional y rural. Entre los factores del contexto interno destacan las migraciones, las remesas; las reformas económicas para pasar a un modelo económico donde prevalecen los servicios, el consumo y las exportaciones no tradicionales agrícolas e industriales, los efectos de la guerra, la adopción de reformas políticas para consolidar el sistema democrático y los cambios demográficos. Todos estos factores hacen que el país enfrente importantes retos asociados con la desaceleración económica y el desempleo, persistentes niveles de pobreza y pobreza extrema, no obstante, las reducciones de los últimos años, los altos índices de desnutrición infantil y de analfabetismo; la deficiente y deficitaria infraestructura básica especialmente, en las zonas rurales, un problema generalizado de violencia e inseguridad y el deterioro de los recursos naturales.

3. La Administración actual (2014-2019), correspondiente a un gobierno del partido Frente Farabundo Martí para la Liberación Nacional (FMLN), tiene como instrumento principal de planificación estratégica al Plan Quinquenal de Desarrollo 2014-2019 (PQD), que contiene las orientaciones para alcanzar el desarrollo equitativo e incluyente, que se traduzca en buen vivir para la población. El PQD está estructurado en tres prioridades: empleo productivo generado a través de un modelo de crecimiento económico sostenido, educación con inclusión y equidad social, y seguridad ciudadana efectiva. Estas tres prioridades articulan los objetivos, las estrategias y las líneas de acción para que el país logre, en cinco años, un índice de desarrollo humano de 0.7, asociado con países de mayor desarrollo humano.

4. **Macroeconomía.** La economía salvadoreña es pequeña y abierta y es la tercera más grande de Centroamérica después de Guatemala y Costa Rica. Desde hace más de una década El Salvador está atrapado en un ciclo de crecimiento bajo que impide generar empleos suficientes y de calidad. Durante el periodo 2001-2013 la economía registró una tasa de crecimiento del (Producto Interno Bruto real (PIB) del 1.9% anual. Asimismo, el Ingreso Nacional Bruto INB per cápita creció a una tasa del 1.19% anual. Este comportamiento en la economía también coincide con la dolarización del país, quien asume el cambio del Colón al Dólar, como una política económica que revertiría en un mayor crecimiento económico. No obstante se favoreció la disminución en las tasas de interés, no significó un mayor acceso al crédito por parte de la población. Diversos estudios señalan que el bajo crecimiento está directamente relacionado con la baja productividad global y sectorial de la economía y con la inseguridad y el crimen, que además de afectar el clima de inversión implican un enorme costo económico y social. El Salvador es un país de ingreso medio bajo, su economía<sup>10</sup> se sitúa en el número 100 en el ranking de 190 países por PIB (Banco Mundial, 2013). La economía es altamente dependiente de las remesas familiares<sup>11</sup>, que en el período 2005-2013 oscilaron entre un 16 y un

---

<sup>9</sup> Los costos ocasionados entre noviembre 2009 y octubre 2011 (E96/Ida, Agatha y Depresión Tropical 12E) superaron los USD 1300 millones representando el 6% del PIB del año 2011

<sup>10</sup> Desde el año 2001, El Salvador es un país dolarizado.

<sup>11</sup> En un estudio reciente de la CEPAL (Destinatarios y usos de las remesas, 2006) sobre las remesas, se menciona que estas no consisten solo en flujo de dinero hacia las familias sino que también tienen la connotación de remesas sociales, de manera que no se trata de simples transferencias monetarias, sino que impactan en relaciones de género, clase y etnia, con implicancias en las relaciones de poder, en las transformaciones sociales y en las negociaciones al interior de los hogares. Algunas veces las mujeres se empoderan con el ingreso por la remesa, en otras ésta se presenta como una nueva forma de dependencia acompañada de nuevos mecanismos de dominación masculina desde la distancia. El destino más frecuente de



18.7% del PIB. La mayoría de la población migrante se desplaza a Estados Unidos, país que viene modificando su política migratoria, lo cual es un factor de seguimiento a nivel del país.

5. **Exportaciones-Importaciones.** De acuerdo a cifras del Banco Central de Reserva de El Salvador, las exportaciones totales crecieron a una tasa anual promedio de 6.94% en el período 2001-2013, mostrando además un cambio en su composición. Las exportaciones de maquila han perdido el papel dominante que desempeñaban al principio del período dentro de la estructura total mientras que las exportaciones no tradicionales totales aumentaron su participación hasta convertirse en el rubro dominante al final del periodo.

6. **Seguridad alimentaria.** Con los Programas de Ajuste Estructural implementados en la década de los ochenta en el país, se desarticularon los mecanismos institucionales de apoyo a los pequeños productores (crédito, asistencia técnica, insumos, tierra, etc.), lo que ocasionó que estos se vieron expuestos a las distorsiones del mercado, a los altos costos de transacción y a políticas públicas sesgadas. El Salvador se convirtió en un país altamente dependiente de las importaciones de alimentos. Lo anterior, dio origen a un aumento en la inseguridad alimentaria y en la dependencia de productos agrícolas importados. Desde la administración anterior (2009-2014) se han venido desarrollando políticas para garantizar la soberanía y la seguridad alimentaria, siendo el Plan de la Agricultura Familiar (PAF) un instrumento importante de esa política. En el periodo 2009-2013 el país redujo el déficit de la balanza comercial agropecuaria de –USD 498.6 millones a USD 255.7 millones. Además, se redujo las importaciones de semilla de maíz en un 57% y se incrementó la producción de maíz y frijol rojo. Actualmente, en el Plan Estratégico Institucional del MAG 2014-2019 (PEI), se ha establecido como primera prioridad desarrollar la Política y el Sistema Nacional de Abastecimiento y Comercialización, y la Reserva Estratégica de granos básicos; asegurar un incremento sostenible en la producción y el acceso de alimentos, especialmente en las familias rurales en condición de pobreza y; sostener el crecimiento de la producción de granos básicos para autoabastecimiento de maíz y frijol, y reducir la dependencia de importaciones de arroz.

7. **Inversión.** La inversión extranjera directa creció a una tasa anual del 11.67% durante los años 2001-2013. Es de notar, sin embargo, que el sector de agricultura prácticamente no ha recibido ningún flujo de inversión directa desde el año 2009. La participación de la inversión en minería y agricultura alcanza un máximo de 2.17% en el año 2006 y a partir de entonces empieza a disminuir cada año consecutivo hasta alcanzar su valor más bajo del periodo de 0.51% en el año 2013 y destinado su monto total a el rubro de Minas.

8. **Inseguridad y violencia.** El Salvador es un país con un alto grado de criminalidad y violencia. En el 2011, según datos del Banco Mundial, los costos directos de la criminalidad alcanzaron el 10.8% del PIB. La criminalidad afecta principalmente a los jóvenes, quienes son a su vez perpetradores y víctimas de la violencia, y a las mujeres. El problema de la seguridad se manifiesta también en la violencia sexual, e intrafamiliar, las amenazas, los robos, las extorsiones y la desapariciones lo que tiene un gran impacto social

9. **Población.** Durante el período 2001-2013 la población del país creció a una tasa anual de 0.5%, constituyendo la tasa más baja de la región centroamericana. El porcentaje de la población en edad de trabajar ha disminuido considerablemente, pasando de un 77.19% de la población total en el año 2001 a solamente el 58.97% en el año 2013. El Salvador se ha convertido en las últimas décadas en un país urbano. En el año 2013 la población total del país fue de 6.3 millones de habitantes, de los cuales el 37.8% (2.37 millones), vivían en las zonas rurales. En ese año el 51% de la población rural eran mujeres. En el 2001, la población rural representaba 40.54% de la población total. Se estima que más de un millón de salvadoreños viven fuera del país.

---

las remesas es el hogar mismo, donde se usan como estrategia de supervivencia, ya sea que éstas constituyan el ingreso único o uno complementario. En una muy pequeña proporción se destinan a emprender un negocio. Además, la remesa se convierte en una suerte de transferencia entre pobres y juega un papel de compensación social, puesto que se utiliza para mejorar las condiciones de vida de las familias y comunidades receptoras

10. No se cuenta con un dato actualizado sobre la población indígena del país. Sin embargo, según el censo del Ministerio de Salud, realizado después del reconocimiento de la población indígena por la Asamblea Legislativa, se estima que solo en la región Oriental (60 municipios encuestados) habitaban 32 725 personas indígenas (2014). Los pueblos indígenas han sido históricamente marginados e invisibilizados y se caracterizan porque la gran mayoría se encuentran en una situación de pobreza. En el 2014, la Asamblea Legislativa emitió el reconocimiento y apoyo a la población indígena; sin embargo, se requiere fortalecer la institucionalidad nacional para responder a las demandas y necesidades de esta población.

## **B. Pobreza y Desigualdad**

11. En el período 2000-2013 la pobreza disminuyó en El Salvador. El porcentaje de hogares en situación de pobreza pasó de 38.8% en el año 2000 a 29.6% en el año 2013. Esta tendencia se debe fundamentalmente a la reducción registrada en la pobreza rural, la cual disminuyó cerca de 18 puntos porcentuales en el mismo período. La pobreza urbana disminuyó levemente en el período pasando de un 29.9% a un 26.2%. El Índice de Desarrollo Humano (2013) de El Salvador es de 0.66, el cual refleja una leve mejora respecto al IDH en 2011 de 0.657. La tendencia favorable de reducción de la pobreza registrada en la última década es más relevante si se considera que la mayor disminución de pobreza se registró en aquellos hogares en condición de pobreza extrema, particularmente en las zonas rurales. En efecto, a nivel nacional la pobreza extrema disminuyó 12 puntos porcentuales entre los años 2000 y 2013 (pasando de un 19.2% a un 7.1%), debido principalmente a la notable reducción de la pobreza extrema rural que disminuyó 21.1 puntos porcentuales en el período (pasando de un 30.9% a 9.8%). La pobreza extrema urbana pasó de un 10.8% en el año 2000 a un 5.7% en el 2013.

12. La reducción de la pobreza rural está relacionada en buena medida con el crecimiento de los ingresos reales de los hogares rurales registrado entre los años 2001 y 2013. Esto se constata al comparar el comportamiento de los ingresos rurales respecto al precio de la Canasta Básica Alimentaria (CBA), pues los primeros aumentaron un 55% mientras que la segunda aumentó solamente un 29% en el mismo período. Dentro de los ingresos de los hogares rurales, las remesas familiares representaron en promedio un 52% de dichos ingresos, constatándose la importancia de dichos recursos en la economía familiar. Otro factor que incidió en la reducción de la pobreza rural en el último quinquenio fue la implementación de políticas sectoriales de apoyo al sector agropecuario y la introducción de nuevos programas sociales que beneficiaron a la población rural pobre.

13. La pobreza afecta particularmente a sectores poblacionales vulnerables y tradicionalmente excluidos, como es el caso de los pueblos indígenas, niños y niñas, jóvenes, mujeres y adultos mayores. Por ejemplo, el 38% de la población joven rural de entre 18 y 35 años se encuentra en situación de pobreza y del total de mujeres rurales el 42% es pobre.

14. La pobreza en El Salvador se asocia a problemas internos históricos como fueron la guerra civil y la presencia de una oligarquía cafetalera y más recientemente a una serie de golpes externos (la caída de los precios del café, la recesión internacional, el impacto de los terremotos de 2001 y, más recientemente, el alza de los precios del petróleo) que han provocado un bajo crecimiento en su economía y un lento progreso de los indicadores sociales durante el período 2000-2005.

15. Además de la reducción de la pobreza, El Salvador también ha registrado una reducción de la desigualdad del ingreso. En el período 2001-2013 el Coeficiente de Gini disminuyó desde un valor de 0.53 en el primer año hasta un valor de 0.40 en el último. Los factores principales que explican la disminución de la desigualdad son la introducción del Sistema de Protección Social Universal, la aplicación de medidas tributarias y al aumento de los ingresos de la población, en especial de la población rural, debido en buena medida al ingreso de las remesas familiares.

## **C. Contexto del Desarrollo Rural y Sector Agropecuario**

16. El sector agropecuario ha mostrado un crecimiento bajo debido principalmente a la crisis de la agricultura tradicional de exportación, particularmente del café. También la baja inversión privada nacional y extranjera, y la creciente vulnerabilidad medioambiental han afectado negativamente la

producción agrícola. La alta volatilidad de los precios en el sector agrícola (tanto de insumos como de productos) ha incrementado la incertidumbre reduciendo los incentivos para invertir en el sector agropecuario. Como resultado, la participación del sector agropecuario en el PIB ha disminuido levemente en el período 2001-2013 ya que pasó de representar el 10.12% del PIB en el año 2001 al 10% en el año 2013. Sin embargo el valor agregado real por trabajador agrícola se incrementó a una tasa de 47.98% durante dicho período lo cual equivale a una tasa anual de 3.31%.

17. A partir del año 2010 el sector agropecuario comenzó a mostrar signos de recuperación debido a la implementación de nuevas políticas agropecuarias, particularmente debido a la introducción del Programa de Agricultura Familiar (PAF) y de la implementación de políticas crediticias de apoyo a la producción agrícola y a una mayor asistencia técnica. Como resultado de estas políticas, la producción de alimentos, sobre todo de las cadenas priorizadas, entre ellas de granos básicos (maíz y frijol), frutas y hortalizas aumentó durante los últimos años, lo cual contribuyó a un mejoramiento de la seguridad alimentaria. Por consecuencia, las importaciones de alimentos disminuyeron, lo cual se reflejó en una disminución del saldo negativo de la balanza comercial agropecuaria que pasó de – USD 498.6 millones en el 2009 a – USD 255.7 millones en el 2013.

18. De acuerdo al Censo Agropecuario del 2008, existían alrededor de 400 000 unidades productivas, de las cuales el 98% se consideraban unidades productivas familiares, cuya mayoría cultivaba agricultura de subsistencia y tenía un tamaño menor de 3 hectáreas. Varios programas de distribución de tierra han producido durante los últimos 60 años un incremento de las explotaciones agropecuarias, así como la reducción en su superficie promedio. Sin embargo, aún se observa una progresiva concentración de la tierra (22% de los productores concentran un 76% de la superficie total de las explotaciones). Durante el período 2008-2013, la superficie de tierra en propiedad presentó una reducción del 17% mientras que la superficie alquilada aumentó un 34%, lo cual se vincula con el hecho de que una parte de la tierra de las organizaciones agropecuarias y productores individuales ha sido vendida para el desarrollo de proyectos urbanísticos o dedicada al negocio de bienes raíces. La seguridad jurídica de la tierra sigue siendo un problema para los campesinos y cooperativas beneficiarias de los programas de redistribución de tierras, pese a los notables avances logrados en el quinquenio anterior en esta área<sup>12</sup>. El sector agropecuario cuenta con una política sectorial, contemplada en el Plan Estratégico Institucional (PEI) 2014-2019 Agricultura para el Buen Vivir, que está armonizado con el PDQ.

19. La competitividad y productividad de los rubros agropecuarios de los pequeños productores se han visto tradicionalmente afectada por una serie de factores donde destacan: i) la política macroeconómica que ha incentivado las importaciones frente a una política agroexportadora que mayormente se ha orientado a brindar incentivos a la exportación de rubros tradicionales, ii) la limitada inversión pública y privada en el sector, iii) las condiciones del crédito, que desestimula la inversión privada de pequeños productores, debido a las altas regulaciones impuestas por el Banco Central, incluyendo la eliminación del trato preferencial crediticio al sector agropecuario y iv) los patrones culturales y gerenciales que limitan el cumplimiento de los requerimientos de los mercados nacionales e internacionales, ocasionado incluso la pérdida de competitividad de los rubros de los pequeños productores en el mercado nacional frente a los proveedores internacionales. Entre las patrones existentes están: el uso de tecnologías tradicionales de producción, aunado a la falta de tecnologías apropiadas para hacer frente al cambio climático, a los desastres naturales y a la aplicación de medidas para proteger los recursos naturales (agua, suelo, aire) y mitigar daños ambientales; la falta de un manejo post cosecha y de agregación de valor a la producción; la limitada capacidad de los agentes en la comercialización y negociación de los rubros agropecuarios, dando origen a mercados oligopólicos; el bajo nivel educativo; la escasa preparación de los recursos humanos dedicados a la administración de las empresas agropecuarias; la falta de infraestructura para el acopio, comercialización y de logística (transforme, información de mercados).

20. La agricultura salvadoreña se caracteriza por los bajo niveles de producción y, en algunos sectores, como el de las hortalizas, las áreas sembradas tienden a ser pequeñas y dispersas. En

---

<sup>12</sup> En los últimos cinco años, el ISTA entregó 45,200 títulos de propiedad beneficiando a cerca de 226,000 familias. Los títulos fueron entregados a cooperativas y a personas individuales. En este último caso, las tierras pertenecen a todos los miembros de la familia y no se puede vender por veinte años. Sin embargo, 80 000 escrituras siguen pendientes de entrega, las que representan un área total de poco más de 73 000 manzanas.

muchos productos las importaciones desde otros países de la región representa un alto porcentaje de consumo. Los países principales importadores son México, Guatemala, Honduras (más recientemente) y para algunos productos, los Estados Unidos. No obstante la baja producción, se el rendimiento de algunos productos agrícolas salvadoreños es eficiente. Tomando como ejemplo el rubro de Tomate, en que el Programa espera trabajar, se observa que El Salvador produce una cantidad pequeña de tomates, pero con rendimientos competitivos en comparación con los otros países de la región. Por otra parte, el rendimiento de tomates en El Salvador no ha crecido en el período 2005 y 2011, mientras el rendimiento de tomates en Costa Rica ha aumentado significativamente.<sup>13</sup> Esto representa una oportunidad en este producto para mejorar la competitividad de la producción en El Salvador, donde el Programa puede trabajar para establecer un mercado más competitivo para satisfacer la demanda interna. Los altos niveles de importación son también atribuibles a la falta de homogeneidad cualitativa de la producción local. En otros productos, por ejemplo las cebollas, la productividad está incrementando en los últimos años, pero el producto es menos competitivo.

21. La producción de tomate se concentra en zona central del país. Los productores de la región Oriental se ubican en Morazán, y son principalmente pequeños productores o productores, que participan en organizaciones. Existe una relación dentro de la cadena de tomate en la región, entre productores pequeños y la pobreza, que es la relación donde Rural Adelante quiere trabajar<sup>14</sup>.

---

<sup>13</sup> Mayorga Cerón, José Héctor, "Caracterización de la Cadena Productiva de Hortalizas a Cielo Abierto en El Salvador," IICA, CENTA y MAG.

<sup>14</sup> M. Camagni & E. Mazzoli, May 2015, "Análisis de la cadena de hortalizas en El Salvador," IFAD.



## Apéndice 2: Pobreza, focalización y género

### A. Pobreza

1. **Pobreza en la región Oriental de El Salvador.** Las mejoras en pobreza ocurridas en el área rural de los últimos años han afectado positivamente a la región Oriental, pero existe todavía un 35% de hogares en condiciones de pobreza, de los cuales el 9% se encuentran en pobreza extrema. En términos absolutos el total estimado de hogares en condiciones de pobreza es de 118 637 (486 412 personas) de los cuales 30 657 se encuentran en pobreza extrema y 87 980 en pobreza relativa. El departamento más afectado es Morazán, cuyo porcentaje de hogares pobres es superior al 42% y su pobreza extrema de 14%. En las áreas rurales de la región, 91 433 personas ocupadas se encuentran en condiciones de pobreza y según información para el área rural del país, el 64% de los ocupados pobres pertenecen al grupo ocupacional de agricultores, trabajadores agropecuarios y pesqueros (EHPM 2013). Una de las principales fuentes de ingreso de las familias rurales son las remesas, presentes en 34% de los hogares. En La Unión esa cifra llega al 48% con el mayor monto promedio por remesa (USD 214.13 mensual).

2. **Los municipios más pobres de la región Oriental.** Esta región cuenta con 87 municipios, clasificados según la presencia de hogares con 2 o más NBI. Existen 48 municipios en los que al menos el 50% de la población se encuentra con estas carencias. Los 20 con puntajes más altos (superiores a 64,1) se encuentran en su mayoría en el departamento de Morazán y en la parte norte de San Miguel, en las zonas de medios de vida 4 y 2 que contienen las áreas más secas de la región y las áreas de montaña. Algunos municipios cuentan con una alta presencia indígena. Cabe destacar que de los 15 municipios fronterizos con Honduras, 14 forman un cordón de pobreza que involucra a los más pobres de cada departamento. La mayor pobreza en el norte de la región, junto con el cambio climático, han sido determinantes para que el MAG la defina como zona de atención prioritaria.

3. **Violencia y delincuencia:** Su aumento en los territorios rurales de la región es un obstáculo para la superación de la pobreza debido a la inseguridad generalizada, el temor a ser víctimas de las pandillas limitando la movilización de las personas y el robo de productos de las fincas. Durante los talleres realizados fue mencionado este fenómeno y en La Unión, las personas participantes expresaron que las pandillas juveniles siembran temor entre la población, que niños y jóvenes de ambos sexos enfrentan dificultades para movilizarse a sus centros educativos por amenazas de las maras y que los líderes de estas maras son modelos negativos para la juventud de las comunidades.

4. **Género.** En marzo de 2011 la Asamblea Legislativa decretó la Ley de Igualdad, Equidad y Erradicación de la Discriminación contra las Mujeres. Esta ley establece que la transversalidad de género debe aplicarse en “el diseño, implementación, seguimiento y evaluación de las políticas públicas estatales y de otros instrumentos, procedimientos, mecanismos y normativas en las instituciones del Estado”. Asimismo, para asegurar la participación de las mujeres rurales en puestos de toma de decisiones y en los beneficios de un desarrollo rural sostenible, se les garantizan los siguientes derechos: “a) La participación en la elaboración, en la decisión y en la ejecución de los planes y políticas de desarrollo rural a través de los procedimientos legalmente establecidos. b) Participación e integración en organizaciones comunitarias y productivas, remuneración justa, indemnizaciones, beneficios laborales y de seguridad social en igualdad con los hombres. c) El acceso de las mujeres a sistemas de apoyo agrario con la finalidad de promover su igualdad en los beneficios del desarrollo rural”. El Ministerio de Agricultura, por medio de programas y proyectos específicos entre los que destacan los cofinanciados por el FIDA, apoya a las mujeres rurales y actualmente está en proceso de reconstituir su Unidad de Género y la definición de su Plan de Acción específico para el cumplimiento de la ley y la política nacional respectiva.

5. En las áreas rurales de El Salvador<sup>15</sup>, la pobreza está distribuida en forma casi homogénea entre hombres y mujeres. La diferencia es un punto porcentual en favor de los hombres. En cuanto a los niveles de pobreza de los hogares según sexo de la jefatura, se evidencia una mejor situación en

<sup>15</sup> Datos tomados del documento: Informe de la situación y condición de las mujeres 2009-2014. ISDEMU. Abril 2014

los hogares con jefatura femenina que ostentan un 39% de pobreza, mientras que los de los hombres llegan a un 45%. Esta diferencia se debe fundamentalmente a la importancia que la pobreza extrema tiene en los hogares con jefatura masculina (15% contra 10%). Sin embargo, las disparidades en cuanto al salario, propiedad de la tierra, alfabetización y distribución del trabajo doméstico continúan actuando en desventaja para las mujeres en general y las jefas en particular. En efecto, el salario promedio que recibieron las mujeres en 2012 representaba solo el 80% del salario promedio masculino. Las mujeres solo representan el 12.5% de los productores que son propietarios de sus tierras. El analfabetismo de las mujeres rurales es de 22% mientras que el de los hombres es de 17%. En los talleres realizados durante el diseño del Programa las mujeres y también los hombres manifiestan la sobrecarga de trabajo del hogar en las mujeres y las dificultades de su participación en actividades económicas y recreativas.

6. **Juventud.** Los jóvenes entre 15 y 29 años de edad representan el 29.2% del total de la población rural de El Salvador y de ellos la mitad son mujeres. Cerca del 31% de los jóvenes rurales se encuentran en condiciones de pobreza debido a la falta de oportunidades educativas y laborales que ofrece el medio rural. En los talleres de consulta las personas participantes manifestaron su preocupación por la situación de la juventud en sus comunidades. La migración de muchos padres y madres lejos de sus hijos e hijas, provoca la falta de orientación y la transmisión de valores para la convivencia, que deriva en violencia y delincuencia. También, las distancias de los centros de educación secundaria y superior afecta la permanencia de muchos jóvenes llegando hasta noveno año. Destacan los efectos adversos de las remesas desestimulando la búsqueda de trabajo y de generación de ingresos. Además, las restricciones del mercado laboral y la falta de experiencia de trabajos previos, limita sus oportunidades laborales. Los jóvenes rurales que ahora cuentan con mayor educación, enfrentan cambios culturales y tienen menos disposición a trabajar en actividades agrícolas tradicionales debido a las exigencias del trabajo y a su baja rentabilidad.

7. La facilidad de los jóvenes para el uso de tecnologías de comunicación y el acceso a las remesas son vistos como una amenaza, pero a la vez como una oportunidad para la participación de la juventud en emprendimientos económicos. El interés de organizarse y luchar por sus derechos es también una oportunidad para la juventud rural salvadoreña, que con apoyo del MAG, del FIDA, de FUNDESYRAM y Visión Mundial, formó la Red Nacional de Jóvenes Rurales y definió su Plan de Acción basado en tres ejes: participación, formación y emprendedurismo. Por medio de esta red, la juventud de la región busca la aplicación de la Ley General de la Juventud (Febrero 2012), cuyos objetivos son: i) garantizar los derechos fundamentales de la población joven, así como promover el cumplimiento de sus deberes en el marco del respeto a su especificidad, ii) favorecer la participación política, social, cultural y económica de la población joven en condiciones de equidad y solidaridad y iii) garantizar la existencia de una institucionalidad pública que elabore e implemente de forma participativa, políticas públicas dirigidas a la población joven para lograr su desarrollo integral. Al amparo de esta Ley se define como joven a las personas entre 15 y 29 años y se crea el INJUVE.

8. **Población indígena.** En la región Oriental se ubican 4 grupos étnicos (Nahuat/Pipil, los Chortí, los Lencas y los Cacaopera o Kakawira). El Ministerio de Salud, contabilizó en diciembre de 2014 un total de 32 735 indígenas en 60 de los 82 Municipios de la Región. Existen 18 municipios de los cuatro departamentos en los que habitan más de 500 indígenas y concentran a un total de 9 028. Seis de estos municipios son los más pobres de la región Oriental. Dejando atrás muchos años de lucha, represión, exterminio e invisibilización de la población indígena, El Salvador reformó en el año 2014 la Constitución Política (Art. 63) que ahora estipula que "El Salvador reconoce a los pueblos indígenas y adoptará políticas a fin de desarrollar la identidad étnica y cultural, cosmovisión, valores y espiritualidad", creando las condiciones para que la población indígena disminuya sus temores a la autodeterminación y la manifestación pública de su pertenencia étnica. Casi la totalidad de la población indígena de la región Oriental ha perdido las manifestaciones tangibles de su identidad, tales como la vestimenta, la religión y el lenguaje. Las principales ocupaciones de estos pueblos son la agricultura de subsistencia (granos básicos) y la producción de artesanías.

## B. Focalización

9. Rural Adelante se focalizará en las familias y personas de las áreas rurales de la región Oriental de El Salvador (departamentos de Usulután, San Miguel, Morazán y la Unión), que se

encuentran en condiciones de pobreza, especialmente mujeres, jóvenes e indígenas. De estas, la población meta del Programa es aquella que participa en actividades productivas y es heterogénea en cuanto a los rubros de producción en que se desenvuelve, en cuanto a su participación en cadenas de valor, en cuanto a sus niveles organizativos y en cuanto a la disponibilidad de activos productivos como tierra. Por lo general, cuentan con poca tecnología productiva, casi no agregan valor a sus productos, casi no tienen relación con mercados formales y en muchos casos carecen de un enfoque fuerte de asociatividad. Los niveles y criterios de focalización que se proponen buscan garantizar la presencia mayoritaria de esta población objetivo en las acciones del Programa y plantea alternativas variadas para generar oportunidades diversas, según sus características particulares y heterogéneas. El Programa también focalizará en las instituciones y funcionarios que participarán brindando servicios a esa población para garantizar los enfoques de sustentabilidad, inclusión y competitividad en las acciones, sobre cadenas de valor, temas de ambiente y cambio climático, formación de capital humano y diálogo e implementación de políticas públicas.

### **Focalización geográfica**

10. Rural Adelante abarcará la región Oriental de El Salvador, conformada por cuatro departamentos: Usulután, San Miguel, Morazán y la Unión. En esta región se ubica el segundo departamento más pobre del país que es Morazán (40.8%), que a su vez es el segundo con mayor pobreza extrema (13.14%). Cuenta con 87 municipios de los cuales el 55% presentan más de 2 NBI. La pobreza, aunada a los efectos del cambio climático y la sequía convierten a esta región en un territorio de atención prioritaria para el GOES, especialmente el área norte y centro donde la afectación es mayor. Esta priorización geográfica establecida por el Gobierno es retomada en Rural Adelante, que se centrará mayormente en los municipios del norte, centro y sur de la región, según este orden.

11. Los esfuerzos sostenidos del MAG por medio de la ejecución de proyectos cofinanciados por el FIDA ha permitido el fortalecimiento del capital humano y social, avances en la producción e infraestructura y generación de empleos agrícolas y no agrícolas, así como una mayor participación de las mujeres en las organizaciones y en la toma de decisiones. La vinculación efectiva con los mercados, así como la consolidación de la base organizativa existente para un mayor progreso socioeconómico de las familias rurales de la región, así como el relevo generacional por medio del involucramiento de los jóvenes, son relevantes para un esfuerzo de crecimiento sostenido en esta región del país.

12. El Programa utilizará tres estrategias para definir su población objetivo: i) una estrategia de focalización basada en cadenas de valor, ii) una estrategia de focalización organizativa basada en la selección de las organizaciones participantes y iii) una estrategia de focalización social basada en la selección de familias y personas pobres, con especial consideración de los grupos más excluidos: mujeres, jóvenes e indígenas.

13. **Estrategia de focalización por cadenas de valor.** Durante la ejecución del PRODEMORO se fortaleció a microempresas y proyectos asociativos vinculados con 8 cadenas agropecuarias: granos básicos, lácteos, hortalizas, acuícola, avícola, café, frutales y miel, y cadenas no agropecuarias algunas de las cuales se vinculan con las cadenas agropecuarias, tales como artesanías y turismo. En estas cadenas participan un alto porcentaje de la población pobre de la región Oriental y Rural Adelante aprovechará los progresos alcanzados con el apoyo otros proyectos, para el desarrollo de algunas de estas cadenas al hacerlas más competitivas, inclusivas y ambientalmente sostenibles. Esta focalización debe responder a las apuestas estratégicas del GOES y del MAG de fortalecer las cadenas productivas para la generación de valor agregado, el desarrollo de negocios inclusivos y la vinculación ventajosa con los mercados.

14. Rural Adelante concentrará sus esfuerzos en al menos 5 cadenas específicas, escalando en su consolidación y eficacia con un enfoque de demanda de mercado. Para su selección preliminar se utilizarán los siguientes criterios básicos que se transformarán en una tabla de puntaje:

- Potencial para un modelo de cadena sostenible, con orientación al mercado
- Importancia estratégica asignada por el MAG para la región (la cual a su vez estará en función a un enfoque de territorialidad que va del norte – centro al sur)
- Capacidad de los actores y de la cadena para adaptarse al cambio climático.
- Número de organizaciones formales del grupo objetivo vinculadas a la cadena.
- Participación actual y potencial de mujeres, jóvenes e indígenas



- Posibilidades de alianzas estratégicas con el sector público y el sector privado.

15. **Estrategia de focalización de organizaciones.** Rural Adelante focaliza en aquellas organizaciones legalmente constituidas que formen parte o estén interesadas en formar parte de uno o más eslabones (segmentos) de las cadenas priorizadas. Se realizará un proceso amplio de información y convocatoria para acercar a dichas organizaciones al Programa. Podrán participar para su escalamiento las organizaciones atendidas por el PRODEMORO, así como nuevas organizaciones, según su interés y las estrategias de la cadena misma. Se estima la participación de 140 organizaciones con estas características, que tendrán acceso a Planes de Negocio (PNO). En cada cadena priorizada se levantará un listado completo y exhaustivo de las organizaciones que se vinculan con dicha cadena. Para ello se tomarán como base el listado de las organizaciones atendidas por PRODEMORO y el listado disponible de todas las organizaciones existentes en el territorio. Para la selección y priorización de las organizaciones que serán atendidas en cada cadena, se han definido como requisitos la condición de pobreza de la mayoría de sus asociados, su constitución legal, el desarrollo de una actividad productiva vinculada con una de las cadenas priorizadas y que tengan o puedan diversificar su acceso a mercados locales, departamentales y/o nacionales. Las organizaciones serán clasificadas según su perfil por medio de una matriz de puntajes que contempla cuatro áreas de evaluación: i) organizativa (estructura organizativa y funcionamiento), ii) capacidad gerencial y de gestión, iii) capacidad económica y de servicios, iv) acceso a mercados de productos. Cada una de estas áreas cuenta con indicadores definidos y un sistema de puntajes (Anexo 1) que determina cuatro tipos de organizaciones:

Tipo A: Organización inclusiva con alto nivel organizativo, gerencial y de gestión, con alta capacidad económica y de servicios y acceso a mercados formales.

Tipo B: Organización inclusivas con nivel organizativo, gerencial y de gestión medio-alto, con capacidad económica y de servicios media y acceso a mercados departamentales.

Tipo C: Organización inclusiva con niveles organizativos, gerenciales y de gestión medios, con capacidad económica y de servicios de medio a baja, con acceso limitado a mercados departamentales y más a mercados locales.

Tipo D: Organizaciones con más de 80% de mujeres o jóvenes o indígenas, con bajos niveles organizativos, baja capacidad gerencial y de gestión, baja capacidad económica y de servicios y mayormente con acceso a mercados locales.

16. **Estrategia de focalización social.** Estará dirigida a garantizar el acceso a los servicios y beneficios de Rural Adelante a la población rural pobre organizada y a aquella en condiciones de mayor desventaja: mujeres, jóvenes y población indígena. Se espera que al menos un 40% de mujeres y un 20% de jóvenes estén presentes en las organizaciones tipo A, B y C donde se fortalecerá la participación efectiva e integrada de estos grupos en la toma de decisiones y en el acceso a recursos, servicios y beneficios de los PNO y de las organizaciones en igualdad de condiciones con el resto de asociados. Se partirá del análisis de cada cadena de valor y de las organizaciones interesadas en participar en el Programa para identificar los roles actuales y potenciales de las mujeres y los jóvenes, adoptar el enfoque de género y determinar las medidas necesarias para la participación efectiva y los beneficios de ambos grupos. Dentro de las organizaciones tipo D se dará prioridad a aquellas que tengan al menos un 80% de su membresía integrada por mujeres, jóvenes o indígenas y se promoverá su mayor vinculación directa o indirecta a las cadenas priorizadas. Estas organizaciones recibirán fortalecimiento organizacional y del negocio.

17. Las organizaciones que no cumplan con los criterios de elegibilidad para PNO, y cuya membresía es igual al Tipo D, podrán ser atendidas en el área de fortalecimiento organizacional y en el apoyo a la definición de estrategias de mejoramiento de sus capacidades para la generación de ingresos. Se estima un total de 40 organizaciones en estas condiciones.

18. Un programa de formación técnica para jóvenes y adultos, estará dirigido a un total de 250 personas, de las cuales un 90% corresponderá a población joven (50% hombres, 50% mujeres), con miras al fortalecimiento de sus capacidades para brindar servicios a las organizaciones. Para ello se establecerá un plan de beneficios e incentivos, cursos de nivelación de conocimientos y un sistema de pasantías una vez los jóvenes concluyan con éxito su proceso de formación. Personas jóvenes emprendedores podrán recibir apoyo del Programa para el equipamiento necesario para la prestación de servicios según la formación técnica recibida.

19. El Programa focalizará los pueblos indígenas de forma directa, para alcanzar una meta global cercana a las 415 personas que son el 5% del total de beneficiarios del Programa. Para su atención se promoverá su participación por medio de PNO cuando cumplan con los requisitos establecidos según tipologías. Se promoverá el fortalecimiento organizativo de sus organizaciones y el rescate de valores culturales asociados a sus sistemas de producción. Se incentivará la participación de jóvenes indígenas en el programa de formación técnica juvenil.

20. Adicionalmente, en procura de la implementación de políticas públicas favorables a estos tres grupos, el Programa fortalece las capacidades del GOES para la implementación de estas políticas (leyes/estrategias) en los territorios por medio del MAG y el INJUVE, fortalece las capacidades para el diálogo de políticas de representantes de mujeres, jóvenes y población indígena, y promueve espacios de diálogo para la construcción colectiva de propuestas e instrumentos para la ejecución de las políticas que les atañen.

21. **Focalización institucional.** Rural Adelante contempla el fortalecimiento de capacidades para mejorar la oferta institucional de servicios de investigación, extensión, educación formal y capacitación para el desarrollo de las cadenas y para el dialogo e implementación de políticas públicas. Para tal fin invierte en el conocimiento y en la dotación de equipos e instrumentos de trabajo básicos y complementarios a los ya existentes en las instituciones. Las instituciones beneficiadas están estrechamente relacionadas con los componentes del Programa y serán: MAG, MARN, ENA, Municipalidades, CENTA e INJUVE.

22. **Monitoreo de la efectividad de la focalización.** A través del sistema de SE se realizará un monitoreo constante de la focalización para evaluar el cumplimiento de las estrategias y criterios de focalización de la población rural en sus diferentes niveles: cadenas, organizaciones, personas y familias. Se realizarán estudios para evaluar el desempeño del Programa en relación a los objetivos de focalización y un análisis de su eficacia y replicabilidad. El sistema monitoreará y evaluará la participación institucional para garantizar la calidad y sostenibilidad de sus capacidades mejoradas.

### C. Población objetivo

23. Las familias rurales en condición de pobreza constituirán la población meta del Programa. Esta recibirá servicios del Programa mediante; i) acceso a información climática ; ii) participación en 140 organizaciones formales con vinculación a alguna de las cadenas de valor que serán atendidas por medio de PNO; ii) participación en 40 organizaciones no legalizadas de mujeres, jóvenes y población indígena que requieren de fortalecimiento organizacional y que luego podrían acceder a recursos para fortalecer sus emprendimientos económicos; iii) participación en el programa de formación técnica para el empleo dirigido especialmente a jóvenes y iv) capacitación para el diálogo de políticas sobre cambio climático, cadenas de valor y para la mejora del marco operativo de políticas públicas dirigidas a la juventud, las mujeres y la población indígena. Se espera que Rural Adelante beneficie a 33 200 personas. Las familias beneficiarias directas son 8 300 familias, que representan a 8 300 personas (Cuadro 1).

**Cuadro 1. Personas beneficiarias del Programa según actividad**

| Componente    | Actividad   | Total |
|---------------|---|-------|
| Componente 1* | Programa de Formación Técnica                                 | 250   |
| Componente 2  | Planes de Negocio de 140 organizaciones**                     | 5 900 |
|               | Fortalecimiento organizativo de 40 organizaciones no formales | 1 600 |
| Componente 3  | Diálogo de Políticas  | 550   |
|               | Total   | 8 300 |

Nota: \* 10 000 productores del área recibirán información del clima, 5 000 de los cuales participan en PNO.

\*\*Se estiman organizaciones de 42 miembros en promedio

24. Aunque no se contabiliza como población beneficiaria directa, el Programa brindará servicios de información climática a una población estimada de 20 000 personas en el nivel nacional, de las cuales se calculan 10 000 en el área del Programa. De éstas, 5 000 serán beneficiarias directas de PNO.

25. La población meta directa de Rural Adelante se distribuye según sexo y grupo de interés según se muestra en el Cuadro 2. Las mujeres representan el 40% del total, las personas jóvenes el 20% y la población indígena el 5%. En el caso de la juventud se consideran porcentajes iguales de hombres y de mujeres con la intención de continuar incentivando la participación igualitaria entre ambos grupos y la formación de un relevo generacional más equitativo.

**Cuadro 2. Personas beneficiarias del Programa por grupos de interés, según sexo**

| Personas beneficiarias | Mujeres | Hombres | Total | % de mujeres |
|------------------------|---------|---------|-------|--------------|
| Total                  | 3320    | 4980    | 8300  | 40%          |
| Adultas                | 2324    | 3900    | 6225  | 37%          |
| Jóvenes (15-29 años)   | 830     | 830     | 1660  | 50%          |
| Indígenas              | 166     | 249     | 415   | 40%          |

Nota: No se fijan metas por sexo para el acceso a información climática

### Población institucional

26. Instituciones públicas (MAG, MARN, CENTA, ENA e INJUVE), alcaldías y mancomunidades serán fortalecidas en sus capacidades de prestación de servicios a la población rural en los siguientes temas, especialmente en los componentes 1 y 3:

- i) Adaptación al cambio climático: MAG, CENTA, MARN, ENA, mejorarán sus capacidades para la gestión del conocimiento y la transferencia de tecnologías de adaptación al cambio climático, para las cadenas de valor priorizadas.
- ii) Diálogo e implementación de políticas públicas: MAG fortalecerán capacidades en temas de cadenas de valor, igualdad de género, juventud y pueblos indígenas. INJUVE en temas de juventud, Municipales en la aplicación de la ENCC y planes de desarrollo.
- iii) Fortalecimiento de capital humano: ENA, además de los aspectos de cambio climático fortalecerá sus capacidades para la formación técnica dirigida especialmente a jóvenes según necesidades de las cadenas de valor priorizadas

**Cuadro 3. Funcionarios institucionales capacitados según temas**

| Temas   | Total |
|---|-------|
| Investigación sobre ACC en CENTA  | 6     |
| Incorporación de ACC en currícula ENA   | 5     |
| Fomento de diálogo en mesas de cadenas de valor   | 50    |
| ENCC y su adaptación al sector agropecuario (MAG y MARN)                                | 20    |
| ENCC y su aplicación al territorio (Municipalidades)                                    | 15    |
| Diálogo e implementación de políticas públicas sobre género, juventud e indígenas (MAG) | 9     |
| Diálogo e implementación de políticas públicas sobre juventud (INJUVE)                  | 3     |
| Total   | 108   |

### Anexo 1. Lista de focalización para el diseño de proyecto

|   | Design/Diseño  |
|---|--|
| 1. Does the main target group - those expected to benefit most- correspond to IFAD's target group as defined by the Targeting Policy (poorer households and food insecure)?   | El Programa está dirigido a habitantes rurales de la Región Oriental de El Salvador en condiciones de pobreza, quienes por medio de sus organizaciones formales o en forma individual (jóvenes en programas de formación) tendrán acceso a los servicios y beneficios que éste ofrece.   |
| 2. Have target sub-groups been identified and described according to their different socio-economic characteristics, assets and livelihoods - with attention to gender and youth differences? (see matrix on target group characteristics). | Jóvenes, mujeres y población indígena forman parte del grupo objetivo del Programa y están caracterizados en el documento. Para su participación efectiva y acceso a recursos y beneficios del Programa, se han definido estrategias especiales para garantizar su cobertura y se han determinado acciones afirmativas para remover obstáculos y crear |

|  |  |
|--|--|
|  | condiciones favorables a su participación.   |
| 3. Is evidence provided of interest in and likely uptake of the proposed activities by the identified target sub-groups? What is the evidence? (see matrix on analysis of project components and activities by principal beneficiary groups).  | En consultas realizadas a representantes de organizaciones, jóvenes, mujeres y población indígenas en cada uno de los departamentos del área del Programa, así como consultas a representantes de la Red Regional de Jóvenes Rurales hubo muestras de interés en el Programa. Se dispone de listas de participantes en consultas y reuniones realizadas.   |
| 4. Does the design document describe a feasible and operational targeting strategy in line with the Targeting Policy, involving some or all of the following measures and methods:   |  |
| 4.1 Geographic targeting – based on poverty data or proxy indicators to identify, for area-based projects or programmes, geographic areas (and within these, communities) with high concentrations of poor people  | Análisis de las condiciones de pobreza junto con aspectos ambientales y de cambio climático, así como acciones anteriores del FIDA realizadas en la región Oriental de El Salvador son determinantes en su elección como área geográfica de atención del Programa.   |
| 4.2 Direct targeting - when services or resources are to be channelled to specific individuals or households   | El Programa focaliza en población pobre perteneciente a organizaciones formalmente constituidas vinculadas con cadenas de valor priorizadas. Recursos específicos del Programa serán canalizados a mujeres, jóvenes e indígenas (formación técnica, PNO en artesanía/turismo, PNO ambientales y acciones afirmativas)  |
| 4.3 Self targeting – when goods and services respond to the priority needs, resource endowments and livelihood strategies of target groups   | El Programa actuará por demanda, pero basado en una oferta que responde a las características de grupos específicos. Por ejemplo acciones dirigidas a mujeres y población indígena en artesanías, turismo, ambiente, así como formación técnica para el primer empleo de jóvenes.  |
| 4.4 Empowering measures - including information and communication, focused capacity- and confidence-building measures, organisational support, in order to empower and encourage the more active participation and inclusion in planning and decision making of people who traditionally have less voice and power   | Se han establecido cuotas de participación de mujeres y jóvenes en las organizaciones y se han definido espacios para su participación en mesas de las cadenas de valor y juntas directivas de las organizaciones. Anualmente se realizarán asambleas de mujeres, jóvenes e indígenas para discutir y operacionalizar políticas públicas en su beneficio. Acciones afirmativas para su empoderamiento serán realizadas según necesidades.                                  |
| 4.5 Enabling measures –to strengthen stakeholders' and partners' attitude and commitment to poverty targeting, gender equality and women's empowerment, including policy dialogue, awareness-raising and capacity-building   | El Programa contempla acciones dirigidas a crear espacios de reflexión y diálogo entre población beneficiaria y sector público para la elaboración de marcos operativos de políticas públicas (cambio climático, igualdad de género, juventud, población indígena)   |
| 4.6 Attention to procedural measures - that could militate against participation by the intended target groups   | Los procesos de identificación de la población objetivo, así como las estrategias y criterios de selección definidos están orientados a garantizar como población beneficiaria a aquella en condiciones de pobreza.  |
| 4.7 Operational measures - appropriate project/programme management arrangements, staffing, selection of implementation partners and service providers   | Proveedores de servicios de instituciones públicas y sector privado serán fortalecidos en sus capacidades para actuar en el marco de cadenas de valor inclusivas. Asimismo, el Programa contará en su equipo con recursos permanentes de asesoría para la inclusión de familias pobres, jóvenes, mujeres y población indígena. El Sistema de M&E deberá generar y analizar información que de cuenta de la operación del Programa para generar ajustes si fuera necesario. |
| 5. Monitoring targeting performance. Does the design document specify that targeting performance will be monitored using participatory M&E, and also be assessed at mid-term review? Does the M&E framework allow for the collection/analysis of sex-disaggregated data and are there gender-sensitive indicators against which to monitor/evaluate outputs, outcomes and impacts? | Las diferentes estrategias de focalización según niveles contemplan criterios de selección específicos que deben cumplirse. La aplicación de estos criterios será monitoreado para garantizar su cumplimiento. El Sistema de M&E contempla indicadores desagregados por sexo y etnia para monitorear y evaluar rendimientos e impactos.  |

## Anexo 2. Gender checklist for project design (and implementation)

| Gender checklist   | Design  |
|--|---|
| <p>1. The project design report contains – and project implementation is based on - sex-disaggregated poverty data and an analysis of gender differences in the activities or sectors concerned, as well as an analysis of each project activity from a gender perspective to address any unintentional barriers to women's participation.</p> | <p>El diseño contiene datos sobre pobreza desagregados por sexo para la población objetivo y para las jefaturas de hogar. Muestra las disparidades en cuanto al salario, propiedad de la tierra, alfabetización y distribución del trabajo doméstico.<br/>                     Destaca los aspectos que obstaculizan el empoderamiento económico y social de las mujeres, así como las oportunidades existentes para alcanzarlo, incluyendo la existencia de legislación favorable.</p>   |
| <p>2. The project design report articulates – or the project implements – actions which aim to:<br/>                     Expand women's economic empowerment through access to and control over productive and household assets;</p>   | <p>El diseño propone que las mujeres sean un 40% del total de personas beneficiarias de las actividades económicas en las organizaciones y cadenas de valor que serán atendidas por el Programa y actuará para garantizar un acceso equitativo a recursos, servicios y bienes que se distribuyan por medio del Programa. Para ello dispondrá de recursos para desarrollar acciones afirmativas concretas según necesidades de cada contexto organizacional y de cadena de valor.</p>  |
| <p>Strengthen women's decision-making role in the household and community, and their representation in membership and leadership of local institutions;</p>  | <p>Se promoverá y monitoreará la representatividad de las mujeres en las mesas y directivas de cada cadena de valor y de cada organización participante en el proyecto. Asimismo, participarán en el comité de aprobación de planes de negocio a ser financiados en las organizaciones y en las instancias de evaluación participativa de las acciones y resultados del Programa.<br/>                     Se crearán espacios de diálogo con las instituciones del GOES para el planteamiento de propuestas de implementación de las políticas públicas dirigidas a las mujeres rurales.</p>         |
| <p>Achieve a reduced workload and an equitable workload balance between women and men.</p>   | <p>El Programa prevé la realización de acciones afirmativas dirigidas a la reducción de las debilidades, barreras o condiciones de desventaja que enfrentan las mujeres, incluyendo redistribución y equiparación de roles y cargas de trabajo. Estas acciones se realizarán con base en diagnósticos particulares de la situación de las mujeres en cada organización.</p>   |
| <p>3. The project design report includes one paragraph in the targeting section that explains what the project will deliver from a gender perspective.</p>   | <p>El diseño define estrategias de focalización que garantizan la participación de las mujeres y establece metas de cobertura diferenciadas para hombres y mujeres entre las personas adultas, jóvenes e indígenas, así como metas de participación según diferentes áreas de acción del Programa</p>   |
| <p>4. The project design report describes the key elements for operationalizing the gender strategy, with respect to the relevant project components.</p>  | <p>Cada componente del Programa contempla las diferencias de género en la racionalidad de su diseño, y para el logro de los resultados esperados, plantea estrategias y acciones concretas tendientes a garantizar la participación efectiva de las mujeres.</p>  |
| <p>5. The design document describes - and the project implements - operational measures to ensure gender-equitable participation in, and benefit from, project activities. These will generally include:</p>   |   |
| <p>Allocating adequate human and financial resources to implement the gender strategy</p>  | <p>El Programa contará con un persona asesora en temas de inclusión y equidad con enfoque de género dentro del equipo del proyecto. Por medio de sus organizaciones, las mujeres tendrán acceso a financiamiento por medio de planes de negocios, en condiciones más favorables entre las que se consideran un mayor financiamiento a cubrir con recursos del Programa, o mayores aportes en especie. También se dispondrá de un fondo para acciones afirmativas que será utilizado según necesidades específicas en cada organización.</p>   |
| <p>5.2 Ensuring and supporting women's active participation in project-related activities, decision-making bodies and committees, including setting specific targets for participation</p>   | <p>El Programa prevé el financiamiento de PNO en las organizaciones según tipo de organización e incluye organizaciones tipo 3 que son más incipientes y cuentan con al menos un 90% de membresía de mujeres, jóvenes o indígenas. El Programa invertirá en su fortalecimiento y fortalecerá su vinculación directa o indirecta con los planes de negocio de la cadena con miras a su sostenibilidad. También contempla el apoyo a la cadena de artesanía/turismo que cuenta con una amplia participación femenina. Se contempla la participación de las mujeres en todos los espacios de toma de</p> |

|  |  |
|--|--|
|  | decisiones.  |
| 5.3 Ensuring that project management arrangements (composition of the project management unit, terms of reference for project staff and implementing partners, etc.) reflect attention to gender equality and women's empowerment  | La Unidad de Gerencia del Programa contará con una persona especialista en género que apoyará la formación de capacidades de los equipos técnicos ejecutores   |
| 5.4 Ensuring direct project outreach to women (for example through appropriate numbers and qualification of field staff), especially where women's mobility is limited   | El Programa incluye el análisis de género en cada cadena de valor y al interior de cada organización participante para determinar necesidades y formas de participación de las mujeres y cuenta con recursos para atender las necesidades particulares que garanticen una participación efectiva de las mujeres y su empoderamiento económico. |
| 5.5 Identifying opportunities to support strategic partnerships with government and other development organizations for networking and policy dialogue   | Se fortalecerán las capacidades del MAG por medio de una asesoría para la implementación de las políticas a favor de las mujeres durante dos años y se crearán espacios de diálogo y concertación con las organizaciones de las mujeres rurales, incluyendo al menos un evento masivo por año.   |
| 6. The project's logical framework, M&E, MIS and learning systems specify in design – and project M&E unit collects, analyses and interprets sex- and age-disaggregated performance and impact data, including specific indicators on gender equality and women's empowerment. | El Programa dispone de un Marco Lógico y de un sistema de monitoreo y evaluación que incluye indicadores desagregados por sexo para cada uno de los resultados (efectos) y acciones del proyecto   |

### Anexo 3. Checklist on Indigenous Peoples' Issues Country – Project (acronym)

|  | SCORE<br>(1-6) | Issues   |
|--|----------------|--|
| 1. The project design report is in line with IFAD Policy on Engagement with Indigenous Peoples and takes into account the socio economic and cultural specificities of the indigenous peoples' communities living in the project area. It provides information on their demographic, social, cultural, and political characteristics; the land and territories that they have traditionally owned or customarily used or occupied; and the natural resources they manage or depend upon. | 6              | En concordancia con los objetivos y principios de la Política Indígena del FIDA (Apéndice 12) se apoyará a las comunidades indígenas de la región, ubicadas en el corredor seco salvadoreño. Se fortalecerá su cultura y conocimientos ancestrales sobre cambio climático y por medio del desarrollo de sus artesanías. Se brindarán oportunidades para valorizar sus productos, gestionar sus negocios y tener acceso a mercados más rentables. Adicionalmente, el Programa abrirá espacios y promoverá consultas para obtener el consentimiento libre, previo e informado de la población indígena, acerca de los proyectos y actividades que les atañen. Se apoyará al MAG en la definición de una estrategia dirigida a los pueblos indígenas y se apoyará el fortalecimiento de mecanismos para la participación indígena en la toma de decisiones. |
| 2. The project design report includes disaggregated data by indigenous group and geographical location   | 4              | En los apartados que abordan la focalización del proyecto contemplan información desagregada. Mayor detalle se incluye en el DT3. Sin embargo existe mucha divergencia entre información basada en el Censo 2007 y la información actual de otras fuentes (por ejemplo Ministerio de Salud). Esta diferencia se justifica en los cambios de legislación del último año y el reconocimiento oficial a la población indígena, dado por la Asamblea Legislativa.  |
| 3. The project design report identifies, interventions which respond to the needs and priorities as expressed by the targeted indigenous peoples' communities and which build on their knowledge, cultural systems, and institutions.  | 6              | El Programa se propone el desarrollo de cadenas de granos básicos y artesanías en concordancia con las prioridades de los pueblos indígenas, así como acciones de adaptación y mitigación al cambio climático, que podrán realizarse conjuntamente con comunidades u organizaciones indígenas. También, se desarrollarán acciones de fortalecimiento organizacionales atendiendo a sus bajos niveles organizativos actuales, se brindará capacitación técnica para el empleo a jóvenes indígenas, se apoyará el rescate de tecnologías tradicionales de producción con adaptación al cambio climático y el rescate de materias primas tradicionales, de prácticas agrícolas y de otras actividades de valor cultural para 20 organizaciones indígenas.   |
| 4. The design document describes – and the project/programme implements – <b>operational measures</b> to ensure IPs equitable  |                |  |

| participation in, and benefit from, project activities. These will generally include:   |             |   |
|---|-------------|---|
| 4.1. Ensuring that representatives of the indigenous peoples' communities, partners of the project, are present at all stages of the project cycle and that a consultation plan leading to their Free, Prior and Informed Consent is embedded in the project design and the consultation and participation process is documented. | 5           | Población indígena participó en los talleres departamentales de consulta y también se realizó un taller particular con población indígena para recoger sus intereses y necesidades, las cuales fueron tomadas en consideración en el diseño del Programa. En el Programa se contempla representación indígena en mesas, comités y otras instancias de toma de decisión.   |
| 4.2. Ensuring that project/programme activities are co-created and co-managed by the indigenous peoples communities.  | 6           | Los pueblos indígenas contarán con asesorías para la formulación de planes de negocios o emprendimientos económicos de sus organizaciones y se prevén actividades de fortalecimiento organizacional. Todas estas actividades serán desarrolladas de forma participativa y cogestionada.   |
| 4.3 Ensuring the service-providers and extension workers used by the project (public or private) have the capacity and are trained to reach out to indigenous peoples.  | 5           | Todos los proveedores de servicios del Programa deberán aprobar un curso digital modular sobre los principales enfoques y metodologías del Programa, donde se contemplará la temática indígena  |
| 4.4 Ensuring that the project design report includes measures to strengthen a) the social, legal and technical capacity of the government institutions to address IPs issues in the project area; b) IPs' institutions and organizations in the project area.   | 6           | El Programa dotará al MAG de recursos de asesoría por dos años para asegurar las capacidades técnicas necesarias para atender a la población indígena y aportará recursos para la realización de espacios de diálogo para la operacionalización de las políticas favorables a los pueblos indígenas. También contempla el fortalecimiento de capacidades para el diálogo sobre políticas indígenas a líderes de estos pueblos |
| 4.5 Ensuring that information disclosure on the project is in accordance with prevailing IPs' customs and traditions and printed material is written in the IPs language.   | 6           | Se tomarán en consideración los medios y mecanismos de mayor acceso a la información para los pueblos indígenas. Los pueblos del área del proyecto no conservan su lengua nativa.   |
| 5. M&E mechanisms are participatory and adapted to capture indigenous peoples' perceptions and perspectives. M&E systems include specific indicators to measure the well-being, poverty and sustainability in a way that is relevant to indigenous peoples.   | 5           | La información de seguimiento y evaluación será medida tomando en cuenta las diferencias de género, grupo etario y étnico. Adicionalmente, se dará seguimiento a los planes de negocio, según la tipología de las organizaciones, donde se tomará en cuenta la participación de al menos el 5% de personas indígenas.   |
| <b>AVERAGE SCORE</b>  | <b>5,44</b> |   |

### Apéndice 3: Desempeño del país y enseñanzas extraídas

1. La presencia del FIDA en El Salvador inició en 1985. A partir de ahí ha participado en nueve operaciones por un valor total de USD 279,2 millones, correspondiendo USD 125 millones (45%) a financiamiento del Fondo y USD 135,5 millones (55%) a financiamiento del GES y otros organismos cooperantes (Fondo Fiduciario Español). A través de estas operaciones se han beneficiado cerca de 138 000 familias rurales. Actualmente, hay tres proyectos activos: PRODEMORO, PRODEMOR Central y Amanecer Rural, los dos primeros con fechas de terminación en Diciembre, 2015 y; el último hasta Junio, 2017. Además, el país está participado en 7 programas regionales (donaciones), cuyo costo es de USD 21,8 millones, cofinanciados por FIDA con socios especializados (Anexo 1).

2. **El desempeño del FIDA.** La presencia de FIDA en El Salvador muestra tres generaciones distintas de proyectos. Una dedicada a apoyar la reconstrucción después de la finalización del conflicto armado interno, que sucedió por 12 años y de los terremotos de 2001, donde destacan tres operaciones: PROCHALATE (1994-1999), PRODERNOR (1999-2006) y PREMODER (2002-2011). Una segunda generación orientada al emprendedurismo, que incluye a PRODAP I y II, proyectos que se centraron en atender poblaciones rurales, en particular agricultores familiares y emprendedores de los municipios de mayor pobreza. Finalmente, la tercera generación orientada al desarrollo de negocios rurales, con los proyectos PRODEMORO, PRODEMOR Central y Amanecer Rural. Estas tres últimas operaciones buscan el incremento de los ingresos y el empleo y el mejoramiento de las condiciones de vida de los hogares en condición de pobreza, mediante acciones dirigidas a: i) el fortalecimiento de las capacidades técnicas de los beneficiarios, ii) el fomento de la asociatividad, como base para el desarrollo de empresas rurales, iii) el apoyo a la inversión productiva rural, mediante transferencias no reembolsables, iv) el fomento de cadenas y el acceso a mercados y v) el mejoramiento de la seguridad alimentaria.

3. **Lecciones aprendidas.** Las lecciones aprendidas de los distintos proyectos se han resumido en el último informe de COSOP<sup>16</sup> y comprenden principalmente:

4. **Enfoque estratégico.** El diseño de los proyectos debe hacerse tomando en cuenta que los temas de pobreza requieren de procesos de mediano y largo plazo, siendo importante en todo momento situar el alcance de la intervención dentro del proceso institucional y según las características del grupo objetivo. Por otra parte, el diseño de los proyectos es más adecuado a las necesidades y demandas de la población objetivo, cuando en la formulación se ha promovido el involucramiento directo de los (las) potenciales beneficiarios (as) en procesos de consulta, discusión y análisis. El involucramiento desde el inicio promueve el empoderamiento posterior de las organizaciones y sus miembros en la implementación. Además, los proyectos deben incluir abordajes diferenciados e integrales de reducción de pobreza, según las características de la población, de manera que se planteen acciones específicas desde una perspectiva compensatoria para aquella población en extrema pobreza y acciones diferentes para aquellos grupos en condiciones de generar procesos de acumulación económica sostenida.

5. **Empresarialidad y comercialización.** Los proyectos que incluyen la articulación de los productores rurales con el sector empresarial logran mejores resultados en el incremento de ingresos sostenidos y la mejora en las condiciones de los agricultores familiares y empresarios rurales, incluyendo personas jóvenes y mujeres. El mejoramiento de la calidad de los productos desde la producción, post cosecha, transformación y comercialización es fundamental para acceder a mercados formales. La experiencia en el desarrollo de planes de negocios sostenibles requiere al menos: (i) organizaciones fortalecidas en su asociatividad; (ii) una planificación de largo plazo del negocio; (iii) apoyo técnico y seguimiento permanente; (iv) establecimiento de alianzas con organizaciones y entidades reconocidas y con presencia sostenida para el apoyo y acompañamiento continuo; (v) fortalecimiento de la oferta local de servicios; (vi) disponibilización de un plan de negocios, que oriente las operaciones; considerando enfoques de género y de respeto al medio ambiente como propósito común; (iv) fortalecimiento de las organizaciones para el manejo y control de los recursos.

---

<sup>16</sup> El Salvador. Programa sobre Oportunidades Estratégicas Nacionales. Junta Ejecutiva Abril, 2015. Roma



6. Medio ambiente. Los emprendimientos con acciones ambientales deben mejorar su conceptualización, para que sean incorporados en todos los emprendimientos como una acción propia del proyecto y no como un requisito para el financiamiento. Es también importante ayudar los actores públicos a incorporar sus nuevas estrategias para la adaptación al cambio climático al nivel local (e.g. aplicando la estrategia al nivel de alcaldías o mancomunidades), y en los sectores que afectan las poblaciones rurales, como en la capacitación y extensión. Son positivas las experiencias en el desarrollo de iniciativas ambientales en asocio con municipios y autoridades locales y el apoyo a la educación ambiental. Los proyectos pueden profundizar en otros incentivos ambientales como son el pago por servicios ambientales, como fue el caso de la alianza de Amanecer Rural con el MARN.

7. Diálogo de políticas. El diálogo de políticas requiere del fortalecimiento de todos los involucrados. Por un lado, el MAG cumple un papel importante en el desarrollo de las zonas rurales, pero carece de los recursos y capacidades técnicas para efectuar este papel de forma más eficaz. Por otro lado, el fortalecimiento de las organizaciones sociales y productivas locales es necesario para que se conviertan en actores con capacidades para el diálogo, la consulta documentada sobre temas estratégicos del Gobierno y de la misma población rural; así como en general para participar en el ciclo de la política pública. Hay una brecha significativa entre las leyes y estrategias nacionales y la implementación a nivel local. Esto está relacionado con la capacidad de los gobiernos locales y del gobierno central, así como de la sociedad en general, para articularse. Es indudable el apoyo que se puede dar a través de los proyectos a la conformación de organizaciones/redes para el fomento de la asociatividad, participación, diálogo de políticas, negociaciones, y otras de los grupos más vulnerables, como es el caso de la Red Nacional de la Juventud Rural.

8. Género y juventud. Para la incorporación exitosa de las mujeres en las organizaciones, desde el punto de vista de cumplimiento de cuotas de participación y acceso directo y equitativo a los beneficios es necesario reforzar su integración plena en la toma de decisiones, administración y desarrollo de las actividades productivas. Para cada organización se deben definir estrategias diferenciadas de atención a mujeres, jóvenes y adultas para su participación activa, basado en un análisis de características como sobrecarga de tareas domésticas, niveles de analfabetismo y de escolaridad, actitudes machistas, desinterés de los jóvenes de participar en actividades agrícolas, según formas tradicionales, versus mayor interés en el auto-empleo y negocios innovadores, que no son iguales entre organizaciones. Los emprendimientos económicos que se desarrollan con mujeres y jóvenes deben estar articulados a las cadenas de valor existentes en su área geográfica y disponer de análisis de oportunidades de mercado realistas y exhaustivos con el fin de garantizar su sostenibilidad. La educación formal en las áreas rurales es de baja calidad, por lo que los y las jóvenes topan con limitaciones para contar con los conocimientos requeridos para continuar con su formación vocacional y técnica, aunque cumplan formalmente con el nivel educativo establecido. Esta situación requiere de la búsqueda de alternativas para que mejoren sus capacidades y cumplan con los requisitos para continuar con su formación para el trabajo.

9. Servicios financieros. Los grupos con iniciativas comerciales afrontan dificultades para acceder a servicios de asistencia crediticia, especialmente para financiar el capital de trabajo que les permita aumentar el nivel de operación en el mercado de sus microempresas, por lo que es necesario se profundice en el desarrollo de mecanismos adecuados para el financiamiento de estos grupos, por parte del sector financiero formal.

10. Aspectos institucionales. Los proyectos mejoran su ejecución cuando se incluye un componente de formación y capacitación para las agencias públicas encargadas de la ejecución de los proyectos, sobre temas como los enfoques del proyecto, la planificación estratégica, seguimiento y evaluación, entre otros.

### Anexo 1. Principales Programas (donaciones) donde participa El Salvador

| Grant   | Objetivo   |
|---|--|
| <p><b>Programa de Acceso a Mercados para MIPYMES Rurales Asociativas en Centroamérica (PROMERCADOS)</b><br/>                     Finaliza: 2016<br/>                     Ejecutor: Se gestiona desde la oficina de AGEXPORT en Guatemala.</p>   | <p>a. Generar acceso a mercados dinámicos a las organizaciones de productores rurales asociativas<br/>                     b. Formar liderazgos empresariales en las MIPYMES rurales<br/>                     c. Gestión del conocimiento para el acceso a mercados de las organizaciones de pequeños productores/as.<br/>                     d. Promover la generación de alianzas públicas y privadas y el fortalecimiento de la institucionalidad pública.<br/>                     Temas: i) formulación de planes de negocio; y ii) generación de capacidades en inteligencia de mercados.</p> |
| <p><b>Programa Ampliando las Oportunidades Económicas para las Mujeres Rurales Emprendedoras en América Latina (BEO por sus siglas en inglés)</b><br/>                     Finaliza: 2016<br/>                     Ejecutor: ONU Mujeres en Guatemala, en coordinación con ONU Mujeres en El Salvador</p> | <p>Contribuir al empoderamiento económico de las mujeres rurales empresarias en México, Guatemala, El Salvador y Nicaragua y ii. Explorar técnicas para mejorar la voz y el poder de las mujeres rurales para que tengan influencia sobre las prioridades, operaciones y procesos locales de desarrollo, y sobre las políticas pertinentes.<br/>                     Temas: i) formulación de planes de negocio en cadenas para el empoderamiento económico de las mujeres rurales; y ii) participación de las mujeres rurales en espacios de diálogo y decisión.</p>                                |
| <p><b>Transferencias Monetarias condicionadas y de desarrollo rural en América Latina</b><br/>                     Finaliza: Junio, 2015<br/>                     Ejecutor: Universidad de los Andes en Colombia.</p>   | <p>Mejorar el impacto de las operaciones de FIDA en América Latina y el Caribe, a través de la búsqueda, evaluación y construcción de sinergias entre PTMCs y PDRs; tipo FIDA, los cuales llegan a decenas de millones de hogares pobres rurales en toda la región, y facilitando scaling up en las intervenciones.<br/>                     Temas. Evaluaciones para comprender los puntos de interrelación entre programas de protección social y de desarrollo económico.</p>   |
| <p><b>Promoción de Actividades Empresariales de jóvenes en Territorios Pobres de América Latina y El Caribe</b><br/>                     Finaliza: 2015<br/>                     Ejecutor: Es gestionado por la Corporación PROCASUR de Chile</p>   | <p>Mejorar las capacidades de las operaciones financiadas por el FIDA, así como de otras instituciones, para aumentar el acceso de los jóvenes rurales a iniciativas de desarrollo rural que sean relevantes para sus estrategias de vida.<br/>                     Temas: Capacitación en generación de capacidades para la formulación de planes de negocio y de desarrollo comunitario y diálogo de políticas en favor de la inclusión de los jóvenes.</p>  |
| <p><b>Política fiscal y desarrollo</b><br/>                     Finaliza: 2015<br/>                     Ejecutor: Instituto Centroamericano de Estudios Fiscales (Icefi), con sede en Guatemala, con representatividad en toda América Central y el Caribe.</p>   | <p>Promover, con base a insumos técnicos, una iniciativa de diálogo informado sobre la relación entre el desarrollo rural y la política fiscal, que contribuya a la incidencia y formulación de políticas públicas efectivas en el combate de la pobreza rural.<br/>                     Temas: Diseño del Índice de Gasto Público Rural (GPR). Desarrollo de espacios de diálogo en política fiscal vinculada al desarrollo rural en varios niveles de toma de decisión</p>   |
| <p><b>Gestión de Información para Políticas Públicas y Proyectos de Desarrollo Rural y Agropecuario y Seguridad Alimentaria en Centroamérica</b><br/>                     Finaliza: 2015<br/>                     Ejecutor: Oficina de la CEPAL en México.</p>  | <p>Mejorar los indicadores y la generación de análisis técnico como insumos para la toma de decisiones sobre el diseño, implementación y evaluación de políticas públicas y proyectos de desarrollo rural, agropecuario y seguridad alimentaria<br/>                     Temas: Formación en calidad de indicadores y metodologías de información y evaluación.</p>  |
| <p><b>Promoting Public-Private Producers Partnerships (4Ps) in IFAD-funded Value Chain Development Projects</b><br/>                     Finaliza: 2017<br/>                     El proyecto está en su fase inicial, y está siendo gestionado por SNV1 Netherlands Development Organization</p>          | <p>The overall goal of the programme is to promote effective pro-poor 4Ps that will contribute to rural development.<br/>                     Temas: Alianzas público-privadas.</p>  |
| <p><b>Conocimiento para el Cambio (K4C)</b><br/>                     Finaliza: 2017<br/>                     Ejecutor: RIMISP. Como contraparte nacional: PRISMA</p>  | <p>Mejorar las estrategias, políticas e inversiones nacionales y sub nacionales con foco en la pobreza rural, a través del análisis de políticas, el diálogo político y el apoyo a la implementación de políticas en México, Colombia, El Salvador y Ecuador.</p>  |

## Apéndice 4: Descripción detallada del Programa

### A. Objetivo de desarrollo y visión estratégica

El objetivo de desarrollo de Rural Adelante es **Incrementar de forma sostenible los ingresos de familias rurales en condición de pobreza en los Departamentos de San Miguel, Usulután, La Unión y Morazán y facilitar su adaptación al cambio climático**. Se espera que al finalizar el Programa se beneficie a 8 300 familias rurales en condición de pobreza, que representan a 33 200 beneficiarios directos e indirectos. El Programa alcanzará su objetivo cuando al menos 5 900 familias hayan mejorado sus ingresos de forma permanente. El logro del objetivo y de los resultados esperados aportarán a la Meta de **“Contribuir a reducir la pobreza rural en la Región Oriental de El Salvador”**.

1. La mejora de los ingresos de las familias se conseguirá con la combinación de uno o más de los siguientes factores: i) El incremento, diversificación y manejo post cosecha de la producción. Una producción adaptada al cambio climático y con reducción de riesgos ambientales se reflejará en los ingresos de las familias. ii) El aumento en las ventas de productos a raíz de la participación en mercados formales, de forma asociativa, con productos de mayor agregación de valor y calidad. iii) La generación de empleo /auto-empleo alrededor de los negocios, y especialmente de la formación técnica que se brindará a personas jóvenes. Además, una forma de mejorar los ingresos será con la promoción del diálogo colectivo de políticas orientadas a remover las barreras que impiden el pleno desarrollo de las cadenas. Sin embargo, la mejora en los ingresos debe ir acompañada de la distribución equitativa de los beneficios económicos, entre hombres y mujeres.

2. Rural Adelante ha propuesto una estrategia que apunta a dinamizar la economía local, generar empleo e incrementar ingresos, para lo cual se han establecido los siguientes lineamientos:

- i) La aplicación de los **ejes de competitividad, inclusión y sustentabilidad** en todas las acciones que implemente el Programa, lo cual se espera contribuya a la sostenibilidad de sus acciones y servicios.
- ii) El **fortalecimiento de las familias rurales y sus organizaciones**, alrededor de su **vinculación en cadenas de valor** seleccionadas y de su participación más eficiente en diversos mercados, según la demanda. Se espera que las familias participando en organizaciones formalmente establecidas y con una base mejorada de producción, valor agregado, transformación y comercialización; así como de manejo empresarial, puedan competir en mercados formales con productos que reúnan la cantidad, calidad y frecuencia requeridas. De esta forma se mejorará la competitividad de las organizaciones/familias dentro de las cadenas de valor.
- iii) La **coordinación de actores** de la cadena alrededor de estrategias comunes y el **establecimiento de alianzas estratégicas** para el fomento de los negocios y el acceso a los mercados.
- iv) La creación de condiciones a nivel del sector público, de las organizaciones y otros actores de la cadena, para **mejorar el conocimiento y la innovación tecnológica-productiva** con adaptación al cambio climático, de empresarialidad, de mercados y de asociatividad.
- v) El **fomento de una producción sustentable, adaptada al cambio climático** y mitigación de riesgos ambientales.
- vi) La promoción de la **participación efectiva** y el **diálogo de políticas públicas** para la toma de decisiones, por parte de todos los grupos meta del Programa.
- vii) El **seguimiento y evaluación participativo** y la **rendición de cuentas para la transparencia**, como mecanismos de empoderamiento de los grupos meta.

3. Estos lineamientos están armonizados con las siguientes prioridades estratégicas del MAG: i) el fortalecimiento y desarrollo productivo, sustentable y resiliente de cadenas productivas, ii) el fortalecimiento de redes de centros de acopio, almacenamiento y servicios, iii) el incremento de la capacidad empresarial para la producción, productividad y la generación de valor agregado, iv) el desarrollo de negocios y vinculación de la producción con el mercado, v) el desarrollo de

competencias de las organizaciones asociativas para el buen vivir de las familias campesinas y; vi) el fortalecimiento de las capacidades funcionales del MAG y otras instituciones del sector agropecuario.

4. La confluencia de los elementos estratégicos propuestos en el Programa aportarán al cambio productivo, inclusivo, equitativo y sostenible que el GOES ha planteado, primero desde esta fase de Rural Adelante, en la región Oriental, para luego en su segunda fase, escalar la operación al resto del país. De ahí que el análisis periódico de la experiencia y la discusión de las lecciones aprendidas, conjuntamente con los actores que participan en la ejecución será una práctica a ser implementada en el Programa.

5. La estrategia operativa del Programa se basa en la puesta en ejecución de las siguientes propuestas:

- i) La introducción en los sistemas económicos rurales de elementos de innovación tecnológica-productiva asociada a la adaptación al cambio climático y la mitigación de riesgos ambientales. Estos elementos se promueven en los **Planes de Adaptación al Cambio Climático** y en los **Planes de Negocio de las Organizaciones**, con el componente ambiental y en las tecnologías transferidas a los productores.
- ii) El **escalamiento de emprendimientos asociativos**, especialmente de organizaciones tipo A y B para la consolidación de sus negocios con inversiones y el acceso a mercados formales.
- iii) El **fortalecimiento organizacional** para aquellas organizaciones, principalmente tipo D, que no cumplan con los criterios de elegibilidad para PNO.
- iv) Una gama amplia de iniciativas para el **desarrollo de capacidades**, diseñadas según las características del grupo meta (Programa de **eventos de cortos** para productores, **Programa de formación técnica** para el empleo/ autoempleo para la población joven, **capacitación especializada** para gerentes y encargados de comercialización, pasantías para jóvenes en los emprendimientos asociativos promovidos por el Programa así como capacitación para el diálogo de políticas) (Anexo 1 Desarrollo de capacidades).
- v) La conformación de mecanismos de coordinación de las cadenas, mediante la creación y funcionamiento de **Mesas de la Cadena**, que operarán a través de **Estrategias** consensuadas y el establecimiento de **alianzas estratégicas**, entre los actores de la cadena. Estas Mesas actuarán también como mecanismos para el diálogo de políticas a nivel regional.
- vi) El uso de **Planes de Negocio de las Organizaciones** diferenciados por tipo de organización. Los PNO serán el instrumento principal para el escalamiento del negocio, según los requerimientos del mercado.
- vii) El establecimiento de **porcentajes de cofinanciamiento del Programa** variables en función del tipo de organización y del tipo de actividad del PNO (capacitación, asistencia técnica, activos, capital de trabajo).
- viii) El establecimiento de **comités de revisión técnica** previos a los **comités de aprobación final** de los PNO, para una revisión especializada de la factibilidad de los PNO.
- ix) La promoción del **acceso a servicios financieros rurales**, por medio de las alianzas con IFR, la adecuación de la oferta financiera, la educación financiera a los grupos meta y la facilitación de los trámites crediticios.
- x) El establecimiento de distintos **fondos para acceder a los recursos del Programa, con sus diferentes mecanismos operativos** (Fondo de Iniciativas Ambientales, Fondo para inversiones en PNO, Fondo para acciones afirmativas, Fondo para el fortalecimiento organizativo, Componente ambiental de los PNO), mediante invitación o **concursos públicos** para la participación de las organizaciones y familias de asociados que cumplan con los criterios de focalización.
- xi) Las acciones para el involucramiento de poblaciones indígenas, mujeres y jóvenes (PNO, fortalecimiento organizativo, rescate de valores culturales la participación de jóvenes indígenas en el programa de formación técnica juvenil, financiamiento de equipos para el empleo, fortalecimiento de la Red de Jóvenes).

## B. Componentes

### Componente 1. Fortalecimiento de capacidades para la producción sustentable con adaptación al cambio climático

#### Objetivo y efectos directos

6. El **objetivo** de este componente es mejorar servicios de investigación, extensión, educación y capacitación para el desarrollo de las cadenas priorizadas, con un enfoque de adaptación al cambio climático. Este componente busca alcanzar tres **efectos directos (resultados)**: Efecto directo 1). Instituciones públicas (MAG, MARN, CENTA, ENA) cuentan con mayor capacidad para transferir tecnologías de adaptación al cambio climático, asociadas a las cadenas de valor. Efecto directo 2). Las organizaciones y los actores públicos y privados regionales desarrollan planes de gestión de riesgos climáticos. Efecto directo 3). Personas (jóvenes, adultas) preparadas para el empleo en cadenas de valor con adaptación al cambio climático.

#### Racionalidad

7. El componente se dirige a generar o mejorar conocimientos, a través de: i) el establecimiento de un servicio de información climática, ii) la realización de investigaciones e innovaciones tecnológicas, iii) el desarrollo de planes de adaptación al cambio climático, que contribuirán a generar más conocimiento sobre el cambio climático a nivel nacional y regional y, iv) el fortalecimiento del talento humano. En el componente se contará con la participación de instituciones públicas (MAG, MARN, CENTA, ENA), que serán fortalecidas en sus capacidades funcionales y en las capacidades individuales de los funcionarios para transferir tecnologías con adaptación al cambio climático, alrededor de las cadenas de valor seleccionadas. La información climática y las nuevas tecnologías serán transferidas a los productores y productoras durante la implementación de los planes de negocios en el componente 2. La asistencia técnica y la capacitación especializada permitirá reforzar y consolidar las tecnologías propuestas a los productores.

8. Como parte del fortalecimiento del talento humano se están incluyendo además dos acciones: i) el diseño de una oferta de capacitación dirigida a productores vinculados con las cadenas y a implementarse en el componente 2 y ii) el diseño e implementación de un programa de educación para la formación de personas, especialmente jóvenes para el empleo.

#### **Efecto directo 1). Instituciones públicas (MAG, MARN, CENTA, ENA) cuentan con mayor capacidad para transferir tecnologías de adaptación al cambio climático, asociadas a las cadenas de valor**

9. **Servicio de información sobre variables climáticas.** En el marco del Programa, se propone distribuir información climática a los productores a través de las redes de teléfonos móviles u otros medios (Ej. Radio). El MARN estará encargado de recolectar información básica climática, de la larga red de estaciones meteorológicas que administra en todo el país, la cual consta de 8 estaciones agras meteorológicas establecidas y 9 en proceso de compra en todo el país. Sin embargo, se requiere complementar la red con dos estaciones climáticas en la Costa, para cubrir adecuadamente, las diferentes cuencas del país. El Programa apoyará con el financiamiento de estas dos estaciones agro meteorológicas. La información recolectada será procesada inicialmente por el MARN, para luego ser trasladada al MAG, quien desarrollará los modelos climáticos específicos por cultivo; así como diferentes patrones de producción según los cambios climáticos.

10. Esta actividad se alimentará de la experiencia en El Salvador realizada por FUSADES para un grupo de 3000 productores. La plataforma y diseño del sistema también puede basarse en la experiencia de Ecuador o Colombia en distribución de información a productores a través de SMS. El MAG no ha desarrollado una experiencia similar, aunque ha producido información que se transmite por radio y televisión, página Web y por los extensionistas del CENTA. Con apoyo del Programa, el MAG deberá desarrollar la capacidad necesaria para realizar el análisis de la información; preparar pronósticos específicos por cultivos; transferir esta información y brindar asistencia técnica a los agricultores. Se contratarán especialistas en el establecimiento de plataformas de información

climática<sup>17</sup>. Estos especialistas brindarán asesoría al MAG y MARN en el análisis de información climática, generación de modelos específicos por cultivos, elaboración de la base de datos de registros, en el establecimiento de los contratos requeridos para trabajar con las operadoras de teléfonos móviles. La base de datos servirá para registrar a los interesados, donde estarán incluidos los productores beneficiarios del componente 2 del Programa.

11. La información climática será distribuida por el MAG y será utilizada por los agricultores para: i) determinar el mejor momento para realizar las labores de campo, incluyendo, la preparación del terreno, la siembra, aplicación de fertilizantes / pesticidas, cosecha y otras prácticas culturales; ii) determinar el momento adecuado para realizar actividades de emergencia, especialmente en el caso de pronósticos de lluvias intensas que puedan afectar las áreas de cultivo o producción; y iii) facilitar la toma de decisiones con relación a la compra de seguros agrícolas y otros productos para reducir el riesgo productivo. Todas estas actividades permitirán disminuir el riesgo climático e incrementar los rendimientos e inversión en la finca. Adicionalmente, la información será utilizada para otras actividades productivas, de acuerdo a las necesidades. Los agricultores recibirán capacitación específica para la interpretación y uso de información climática, la que será distribuida por teléfonos móviles a través de SMS y otros medios disponibles. Para esta actividad, se apoyará al MAG en el diseño e implementación de una base de datos de registro/ distribución de los participantes. La información será distribuida por el MAG sin costo para los productores.

12. El universo de productores que recibirán información climática es de 20 000 productores. Sin embargo, se espera que aproximadamente el 50% se registre para recibir la información, es decir, 10 000 productores. Esto implica, que dentro del grupo de beneficiarios se tendrán usuarios y no usuarios del sistema, lo que permitirá medir (aislando el efecto de las otras actividades del Programa) el efecto de la información climática en la productividad / ingreso, manteniendo todo lo demás constante. Se espera que un total de 5 000 productores beneficiarios con PNO (Componente 2) reciban la información climática y la asistencia técnica para el uso de la información.

13. Resultados de otras plataformas de información climática muestran un gran nivel de uso de la información y aplicación de las recomendaciones. Es posible prever una serie de actividades complementarias que pueden asociarse a la distribución de pronósticos climáticos y al uso alternativo de este tipo de tecnología. Por ejemplo, se pueden establecer plataformas de asistencia técnica de respaldo para problemas específicos que enfrentan los agricultores y que no pueden ser resueltos por los servicios de asistencia técnica actuales. Cuando el agricultor recibe la información climática o de pronósticos y no está seguro de la práctica aconsejada, puede enviar un mensaje de texto a un número predeterminado del MAG, quién procesará la pregunta y enviará una respuesta / recomendación por el mismo medio.

14. **Investigación e innovación de tecnologías.** El Programa financiará parcialmente servicios de consultoría especializados, equipos y materiales, participación en congresos y eventos de discusión / disseminación de información y gastos de publicación para la implementación de líneas de investigación e innovación planificadas por el CENTA y, que respondan con las prioridades establecidas en las Estrategias de las Cadenas (componente 2), de manera que estas innovaciones puedan ser transferidas a los productores beneficiarios. Las innovaciones podrán centrarse en la validación de variedades desarrolladas para otras zonas de El Salvador o por centros de investigación internacionales, para las cadenas priorizadas. El CENTA ha planteado como líneas de investigación a las cadenas de granos básicos (maíz blanco, frijol rojo) y hortalizas; no obstante, esto tendrá que revisarse al inicio de la ejecución del Programa, considerando los avances del CENTA en este campo; así como los resultados del mapeo/diagnóstico de las cadenas y las líneas de acción priorizadas. Los esfuerzos de innovación podrán ser realizados en el CEDAF Morazán. El Programa financiará la contratación por tiempo limitado de investigadores expertos que apoyen estas actividades de CENTA. Estos investigadores deberán tener el perfil adecuado (i.e. graduados de agronomía, biología o recursos naturales; maestría; experiencia en desarrollo de investigaciones agronómicas y validación; experiencia en preparación de reportes de investigación y publicación en revistas académicas) y desarrollar un plan de investigación específico de máximo 3 años de duración.

<sup>17</sup> Se valorará durante la consultoría la posibilidad de que esta plataforma hospede un módulo de información de mercados.

15. **Educación formal y capacitación en la ENA.** Rural Adelante apoyará los esfuerzos de ENA para mejorar su currículo académico formal, de manera que incorpore los conceptos de adaptación y mitigación al cambio climático. Esta actividad será revisada al inicio de la implementación de Rural Adelante, para tomar en cuenta los avances de la ENA en la revisión y actualización de su curricular. Adicionalmente, el CENTA está buscando financiamiento, para complementar la iniciativa de la ENA para el establecimiento de una escuela de agricultura para el corredor seco (EACS).

16. Se coordinará con la ENA el desarrollo un programa de capacitación, para eventos cortos, según demandas formuladas en el mapeo/diagnóstico y la priorización de líneas de acción en las Estrategias de las cadenas (componente 2). Estos cursos estarán dirigidos a productores de las cadenas de valor priorizadas. Las empresas representantes de los mercados formales podrán participar en el diseño del programa, toda vez que identifican entre otros, la necesidad de fortalecer la capacidad de las gerencias de centros de acopio y responsables de comercialización. Para el desarrollo de estos cursos e impartir los programas de educación formal, basados en la mejora del currículo académico, se financiará el entrenamiento y actualización de docentes de la ENA. La convocatoria y selección de los docentes seguirá un procedimiento similar al diseñado para la selección de investigadores del CENTA. Complementariamente, y como parte de los servicios de la ENA al Programa y al corredor seco, el Programa financiará parcialmente, la implementación de un laboratorio de suelos de referencia en el corredor seco.

17. **Indicadores.** El indicador de logro planteado es: 100% de las instituciones participantes han mejorado sus capacidades para transferir tecnologías con ACC respecto a la línea de base. Este indicador de tipo cualitativo requerirá que se construyan instrumentos específicos que midan los cambios en las capacidades funcionales de las instituciones e individuales de los profesionales participantes, en una situación 'antes' y 'después'.

18. **Productos.** Los principales productos que conllevan al logro de este efecto son: Un servicio de información climática establecido, 12 técnicos MAG/ MARN capacitados en información climática, investigaciones en tecnologías productivas, 5 investigadores/extensionistas de CENTA capacitados en ACC, currículo académica de ENA/ECS actualizada, 10 docentes de ENA capacitados, un programa de capacitación con 40 cursos cortos diseñados, un laboratorio de suelos cofinanciado en la ENA.

## **Efecto directo 2. Las organizaciones y los actores públicos y privados regionales desarrollan planes de gestión de riesgos climáticos**

19. Como parte de las actividades de adaptación al cambio climático y la sostenibilidad ambiental, Rural Adelante establecerá un "Fondo de Inversiones de Adaptación al Cambio Climático y Mitigación Ambiental" por un monto de USD 1 000 000, con el fin de apoyar las acciones de organizaciones y comunidades rurales, municipios y organizaciones de la sociedad civil para implementar acciones de adaptación y mitigación al cambio climático en las áreas rurales y periurbanas del área de intervención del Programa. Se espera desarrollar al menos 10 planes de adaptación al cambio climático y mitigación ambiental.

20. **Líneas de acción prioritarias.** En armonía con la Estrategia Nacional de Adaptación al Cambio Climático, el Fondo pondrá el énfasis en las siguientes líneas de acción: agua, suelo, restauración de ecosistemas críticos para el entorno comunitario; uso de energías renovables (con reducción de emisiones); y acciones 'duras'<sup>18</sup> de adaptación al cambio climático. Específicamente el Fondo priorizará al menos 3 líneas de acción, según demandas, entre estas: (a) acciones de conservación del suelo y el agua a nivel de la parcela de productores familiares, manejo diversificado y a mantener la fertilidad y el agua en el suelo; (b) agroforestería y acciones agrosilvopastoriles; (c) protección de micro cuencas; (d) restitución de bosques (manglares); (e) cosecha de agua; (f) restitución de pérdidas de la infraestructura de riego, pozos de agua e infraestructura estratégica a nivel comunitario que suponen pérdida de activos para la economía familiar.

---

<sup>18</sup> Comprende medidas tangibles que busquen reducir la vulnerabilidad de una manera más directa, como la conservación, manejo y rehabilitación de recursos naturales, alguna construcción específica de protección, etc.).

21. **Confirmación de las líneas de acción del Fondo.** Estas y otras acciones identificadas que puedan considerarse elegibles serán confirmadas una vez que las mesas de coordinación de las cadenas hayan completado el mapeo previsto y se definan las Estrategias que orientarán las inversiones y apoyos del Programa para el desarrollo de las cadenas de valor seleccionadas. Estas Estrategias de las cadenas incluirán líneas de acción prioritarias en adaptación al cambio climático y de mitigación de impactos ambientales, bajo las cuales se derivarán las intervenciones del “Fondo de Inversiones de Adaptación al Cambio Climático y Mitigación Ambiental”. Estos fondos se aplican a bienes comunes, que no se pueden financiar utilizando PNO.

22. **Modalidad de Operación.** Durante el segundo año de implementación del Programa, la UGP llamará a concurso para la selección de todos aquellos planes de adaptación al cambio climático, que estén habilitados para ser cofinanciados por Rural Adelante. Un segundo llamado a concurso podrá ser organizado durante el tercer año de ejecución, en caso que quede algún remanente de recursos. Previamente al llamado a concurso, la UGP deberá contar con las directrices, criterios de elegibilidad y términos de referencia para la preparación, presentación, selección, seguimiento y evaluación de los planes. Básicamente, la iniciativa debería contener una clara identificación del problema que se desea mitigar (referida muy específicamente al problema y a la zona de intervención de la iniciativa), los efectos del cambio climático o del daño ambiental que se desean reparar y/o mitigar; el conjunto de acciones que se proponen para reducir las condiciones de vulnerabilidad de la población y los recursos involucrados; las poblaciones, instituciones y territorios involucrados; los objetivos y resultados esperados; un detalle de costos, incluyendo los aportes de contrapartida y sus fuentes; una propuesta satisfactoria y viable de gestión de los fondos y de la iniciativa; los apoyos especializados requeridos para su implementación, una propuesta de sostenibilidad y socialización de los resultados y un conjunto de indicadores para el seguimiento y evaluación.

23. **Participantes.** Si bien estos planes de adaptación al cambio climático/ambiente podrán ser propuestos por organizaciones y comunidades rurales, municipios y organizaciones de la sociedad civil, será requisito que éstas sean de la región Oriental del país. Si bien podría ocurrir que alguna organización que ya se beneficia con un plan de negocios canalizados a través del Componente 2 del Programa promueva alguna iniciativa ante el Fondo de Inversiones, en la práctica se espera la participación de otras organizaciones de la sociedad civil a nivel local y regional que puedan asegurar la incorporación de otras y otros beneficiarios en la iniciativa, particularmente de poblaciones más vulnerables al cambio climático. Si bien aquellas no están excluidas taxativamente, se espera que sean otras organizaciones locales las que también se sumen al Programa e involucren a otras instituciones locales a sumarse a las iniciativas.

24. El enfoque de inclusión que permea a todas las actividades de Rural Adelante también será tomado debidamente en cuenta en la implementación del “Fondo” para asegurar que los beneficios sociales, ambientales y, eventualmente, económicos alcancen a las y los miembros de las comunidades rurales que conforman el grupo objetivo del Proyecto, de una forma equitativa.

25. **Montos a cofinanciar por el Fondo.** Si bien los montos máximos por plan a ser financiados por el Fondo deberán ser confirmados una vez que se establezca el Fondo y se defina su modalidad de operación, se espera que fluctúen entre USD 50 000 y USD 100 000 cada uno. Sólo se cofinanciará un plan por organización, comunidad o municipio. En principio se espera que las organizaciones e instituciones participantes aporten al menos un 20% del costo total de la iniciativa, sea con recursos propios o a través de gestiones específicas para movilizar recursos de otras instituciones y fondos. Como se espera, los recursos asignados para el “Fondo” deberían ser un incentivo para movilizar recursos de terceros e incrementar los montos a ser invertidos y la participación de otras instituciones.

26. **Proceso de selección de propuestas.** Se seguirá la misma modalidad utilizada para la revisión técnica y la aprobación de los planes de negocios del Componente 2 (según directrices que se definirán/ajustarán al inicio del Programa). El Comité de Revisión y Aprobación también será el mismo previsto para los Planes de Negocios, si bien para el caso específico de los planes del Fondo, se invitarán a representantes del Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales (MARN), de la Unidad de Cambio Climático del MAG y a especialistas independientes en adaptación y mitigación del cambio climático. Estas/os especialistas independientes serán invitados a integrarse al Comité para la revisión técnica de los planes presentados. La/el Coordinador de Ambiente y Adaptación al Cambio



Climático de la UGP tendrá un rol central de coordinación en la operatoria del Comité para el caso específico de la revisión y aprobación de las iniciativas del Fondo.

27. Entre los criterios de selección de planes se tomarán en cuenta: las mejoras esperadas en la producción y productividad del rubro; el impacto esperado sobre la disminución de pérdidas y daños por inundaciones, sequías, deslaves; la contribución a incrementar la resiliencia de las familias y comunidades frente a un efecto climático; la viabilidad social de la tecnología ofrecida; el grado de vinculación con iniciativas, planes, estrategias locales, regionales y nacionales de adaptación al cambio climático; el grado de empoderamiento del plan por los grupos participantes; y el nivel de prioridad que se da a los grupos vulnerables. Sin excepción, todo plan deberá generar/diseminar más conocimiento sobre el cambio climático a nivel regional y nacional, para lo cual toda experiencia deberá ser sistematizada y diseminada. El Comité de Revisión y Aprobación de planes seleccionará las mejores propuestas entre aquellas que mejor respondan a la naturaleza y fines del Fondo, incluyendo la mayor cobertura posible de beneficiarios directos e indirectos.

28. **Control y Gestión.** Las mismas reglas de gestión y control de recursos, uso de cuentas bancarias, adquisición de bienes y presentación de informes técnicos y financieros que registrarán para la administración y gestión de los fondos transferidos a las organizaciones para la implementación de sus Planes de Negocios también aplicarán para la administración de los recursos del Fondo de Inversiones de Adaptación al Cambio Climático. Si bien los planes podrán ser promovidos por cualquiera de las partes intervinientes en los mismos (comunidades, organizaciones de productores, organizaciones de la sociedad civil, municipios, etc.), prioritariamente, la administración de los recursos será realizada por la organización beneficiaria. Para los recursos movilizados de otras fuentes participantes en el plan, se aconseja el uso de una cuenta única en la que se depositen y administren todos los recursos de dicho plan. .

29. **Seguimiento y sistematización de resultados.** Todo plan incluirá fondos para realizar una sistematización de procesos y resultados los que serán convenientemente divulgados por las comunidades y organizaciones participantes, los municipios involucrados, gobernaciones, Rural Adelante y otros participantes.

30. **Posibilidades de apalancamiento de los fondos.** La UGP y las partes que proponen el plan explorarán la posibilidad de movilizar recursos de terceros para el cofinanciamiento de los mismos. Existen diferentes fondos que eventualmente podrían estar interesados de cofinanciar este tipo de planes, entre las que se incluyen, el Fondo de Iniciativas para las Américas (FIAES), con una importante experiencia en inversiones ambientales (la actual Ministra de Medio Ambiente y Recursos Naturales es una de las cogerentes del Fondo), el Fondo Ambiental de El Salvador, adscrito al MARN pero con su propia Junta Directiva, el Programa de Pequeñas Donaciones del Fondo Global para el Medio Ambiente (GEF), administrado en el país por el PNUD y otros.

31. **Indicadores.** El indicador para medición es: Al menos el 60 % de las iniciativas de gestión de riesgos climáticos están en funcionamiento.

32. **Productos.** Se consideran tres productos principales. Al menos 10 organizaciones y/o 5 actores (públicos y privados) participando con iniciativas de gestión de riesgos climáticos y de recursos naturales, ii) 100% de las organizaciones y actores con iniciativas (planes) cuentan con asistencia técnica y capacitación en gestión de riesgos climáticos y de recursos naturales y iii) Al menos 5 alianzas estratégicas para la implementación de los planes establecidas

**Efecto directo 3). Personas (jóvenes, adultas) preparadas para el empleo en cadenas de valor con adaptación al cambio climático.**

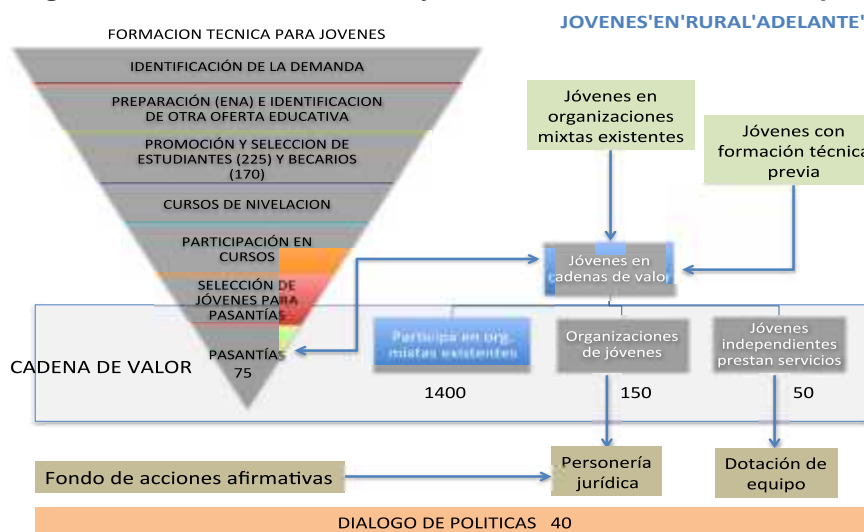
33. **Programa de formación técnica para jóvenes y adultos.** Este programa brindará oportunidades de formación a 250 personas y estará dirigido en un 90% a población joven (50% hombres y 50% mujeres), con miras al fortalecimiento de su participación en las cadenas de valor, ya sea como socia de las organizaciones de la cadena o como prestadora de servicios de manera colectiva o individual. Con este programa se espera que al menos el 40% de quienes participen, puedan establecer su negocio de servicios o encuentren empleo durante la vida de Rural Adelante.

34. El programa incluye los siguientes beneficios e incentivos: i) realización de cursos u otras actividades de nivelación de conocimientos para jóvenes que debido a deficiencias en su educación formal, no alcancen a cumplir los requisitos de los cursos del programa, aun teniendo el nivel de educación formal requerido (noveno año o bachillerato); ii) financiamiento de la participación de jóvenes, mediante 170 becas concursables para cubrir sus costos de traslados, alimentación y materiales (libros), en los casos que se requiera, iii) 76 jóvenes que culminan exitosamente su formación técnica tendrán acceso a pasantías para su primer empleo y realicen su primera experiencia laboral en el tema estudiado. Con cargo al Fondo de Acciones Afirmativas se dotará de un incentivo económico mensual a cada joven y se estima apoyar a 50 jóvenes con formación técnica en el establecimiento de los negocios individuales o colectivos relacionados con la prestación de servicios y el empleo. Tanto las becas, como las pasantías y los recursos para el establecimiento de los negocios, serán distribuidos en igual cantidad entre jóvenes mujeres y jóvenes hombres seleccionados.

35. El programa será coordinado por la Unidad Asesora en Desarrollo de Capacidades, con el apoyo de la Unidad Asesora de Inclusión y Género, y se contará como principal organismo executor a la ENA, quien por medio de un convenio con Rural Adelante diseñará y lo pondrá en marcha, según análisis de la demanda de servicios existente. El programa contará con un comité de becas y pasantías con participación de jóvenes (un hombre y una mujer) que estará a cargo de la selección de estudiantes que gozarán de esos beneficios. Se han definido criterios para la selección de participantes, para la selección de jóvenes becarios/as y para la asignación de pasantías.

36. Las acciones del programa de formación técnica estarán estrechamente interrelacionadas con los servicios requeridos por las organizaciones para el acceso a mejores mercados y el autoempleo de los y las jóvenes participantes (Figura 1).

**Figura 1. El Programa de Formación Técnica y mecanismos de atención a la población joven**



37. **Indicadores.** El indicador para medición es: Al menos el 40 % de las personas formadas cuentan con empleo/autoempleo (25% en organizaciones apoyadas).

38. **Productos.** Se consideran cuatro productos principales: Un programa de educación técnico diseñado y validado, 250 personas participantes (90% jóvenes, 50% mujeres), 80% de participantes con becas, 75 participantes en pasantías directamente financiadas por el programa.

## **Componente 2. Desarrollo de Cadenas de Valor Competitivas, Sustentables e Inclusivas**

### **Objetivo y Efectos**

39. **El objetivo** del Componente es promover el acceso sostenible de los grupos meta del Programa (pequeños productores, mujeres, jóvenes e indígenas) a mercados, como un mecanismo para el incremento de ingresos de familias rurales en condición de pobreza. Para tal fin, se promoverá un enfoque de cadenas de valor, basado en la demanda de diferentes tipos de mercados (por ejemplo formal, local, nichos), que busca que los procesos productivos, de transformación y de comercialización de la cadena cumplan con los requisitos de cantidad, calidad y frecuencia de distribución exigidos por el comprador. El componente busca los siguientes tres **efectos directos (resultados)**: (i) Actores regionales coordinan estrategias para el desarrollo de las cadenas de valor, (ii) Organizaciones cuentan con condiciones para la planificación de su negocio y, (iii) Organizaciones acceden mercados de forma competitiva y sostenible.

### **Racionalidad**

40. El Componente 2 promoverá un enfoque de cadenas de valor competitivas, inclusivas y sustentables, basado en la demanda del mercado, que contrasta con aquél más tradicional de oferta productiva. Este enfoque permitirá que los procesos productivos, de transformación y de comercialización de los pequeños productores se adapten a los distintos requisitos de cantidad, calidad y frecuencia de distribución exigidos por diferentes tipos de mercado (nacional, departamental, local). Se espera que un grupo creciente de organizaciones que se incorporen en dichos procesos logren las mejoras necesarias para garantizar la venta de productos de alta calidad que exige el mercado formal en condiciones competitivas y sostenibles. Además, se espera que al complementar estos procesos con la aplicación de prácticas de adaptación al cambio climático se reduzcan los riesgos climáticos y, por tanto, se asegure la generación de ingresos. De esta forma se espera brindar a los productores la seguridad de contar con una demanda suficiente de productos, a un precio lo más estable posible, en la medida que se cumpla con las condiciones mínimo necesarias de producción y comercialización.

41. El enfoque de mercado propuesto permitirá que gradualmente, se alcance una coordinación más eficiente entre los actores de las diferentes cadenas, ya sean de la región o fuera de esta, incluyendo a proveedores de insumos, de asistencia técnica y capacitación, de servicios financieros y a centros de acopio y comercialización (públicos y privados), a productores, comercializadores y otros, que operarán a través de alianzas estratégicas para fortalecer los eslabones y servicios de apoyo a la cadena.

### **Efecto directo 1: Actores regionales coordinan estrategias para el desarrollo de las cadenas de valor**

#### **Mapeo/diagnóstico de cada cadena priorizada**

42. La selección final de las cadenas a ser apoyadas (al menos 5 cadenas de valor) por el Programa se llevará a cabo al inicio de la ejecución, sobre la base de criterios establecidos<sup>19</sup>, que se obtendrán de la revisión de información secundaria actualizada y consultas con informantes clave sobre los sectores y cadenas priorizadas por el Gobierno. El siguiente paso será la realización de un mapeo y análisis de cada una de las cadenas seleccionadas. Este ejercicio será fundamental para orientar las acciones del Programa en distintas áreas de sus tres componentes y, por lo tanto, tendrá un alcance de temas amplio: los actores, la organización y operación de la cadena, tanto desde el punto de vista económico, como del marco de políticas e institucional, arreglos de gobernanza, regulaciones y normativas, impedimentos jurídicos para la creación de valor en cada eslabón de las cadenas, jerarquías de prioridad para las políticas públicas, demanda de empleo técnico y de servicios al interior de las cadenas. El mapeo/ diagnóstico de las cadenas debe ser conducido por un consultor especializado (firma o individuo), seleccionado a través de una convocatoria nacional o internacional.

---

<sup>19</sup> Para la selección preliminar de las cadenas se utilizarán criterios básicos (ver Sección de Focalización)

43. El mapeo/diagnóstico, utilizando métodos y buenas prácticas establecidas por FIDA y otras organizaciones (CEPAL, GIZ) analizará los siguientes **aspectos económicos y de mercado**<sup>20</sup>: (i) rol y funciones de los actores de la cadena. El ejercicio permitirá identificar los diferentes actores de cada cadena de valor, sus funciones y grados de poder, así como sus interdependencias. Dentro de este análisis se incluirá la identificación de la infraestructura de acopio, transformación y comercialización disponible en la región; (ii) competitividad, costos y márgenes. El objetivo es identificar las ventajas comparativas que distinguen a cada eslabón de la cadena, en especial los factores que sustentan su competitividad y capacidad para agregar valor. Se analizará el flujo de productos y la distribución de los márgenes y del valor agregado a lo largo de la cadena y a nivel de cada actor y eslabón; (iii) mercado y estándares. Se busca actualizar información sobre la demanda existente o potencial y nuevas oportunidades de mercados a distintos niveles (internacional, nacional, regional, local) para diferentes tipos de productos producidos en cada cadena y los estándares cuyo cumplimiento es necesario para tener presencia efectiva en dichos mercados.

44. El mapeo/diagnóstico prestará atención también a aspectos relacionados con (iv) gobernanza<sup>21</sup> de la cadena. El análisis de las interacciones en la cadena de valor no solo permitirá identificar cómo los actores se vinculan (dentro y fuera de los eslabones), sino también las razones de esos vínculos, incluyendo los incentivos y si estos son beneficiosos o no. Asimismo, se investigarán los vínculos formales (incluyendo instituciones, leyes, regulaciones y políticas públicas) e informales que caracterizan cada cadena y de qué manera contribuyen a la competitividad de la misma; (v) servicios de apoyo a las cadenas. Se llevará a cabo un mapeo de los proveedores y de los servicios financieros y no financieros, y un análisis de su capacidad de ofrecer servicios adecuados a la demanda de los distintos actores de la cadena; (vi) sostenibilidad ambiental y adaptación al cambio climático. Se estudiarán los estándares y las prácticas que contribuyen con la sostenibilidad ambiental, el cuidado del medio ambiente y la adaptación al cambio climático y de qué manera estas prácticas están contribuyendo de manera positiva o negativa con la competitividad de la cadena.

45. **Oportunidades para población meta.** El análisis brindará especial atención a determinar en cada cadena la ventaja comparativa y/o competitiva de la población meta y, por ende, la identificación de oportunidades para las organizaciones de productores con diferentes niveles de desarrollo organizacional y escala, de insertarse de forma sostenible en dinámicas de mercado, así como de mecanismos para una mayor participación de mujeres, jóvenes e indígenas, tanto como miembros de organizaciones productivas, como a través de actividades de empleo o autoempleo (micro emprendimientos) relacionadas con productos o servicios demandados por los actores de la cadena. Por ejemplo deberá incluir un análisis detallado de las demandas o necesidades del mercado en relación a puestos de trabajo requeridos por las cadenas de valor, que orienten el programa de formación técnica para jóvenes, previsto a ser desarrollado en el componente 1.

46. **Identificación de cuellos de botella.** El ejercicio identificará las principales barreras al potenciamiento de las cadenas, tanto a nivel de los eslabones horizontales como de los servicios de apoyo, brindando especial atención a las consideraciones ambientales. El diagnóstico detallará aquellas oportunidades de mercado existentes y no aprovechadas y las principales limitaciones y cuellos de botella que limitan la competitividad de la cadena incluyendo aquellas que tienen que ver con el marco regulatorio/legal y de las políticas públicas y sus instrumentos (para analizar en el componente 3).

### **Mesas de Cadena en la región de Oriente**

47. Una vez completado el mapeo/diagnóstico de cada cadena e identificados los principales actores, el Programa apoyará la conformación de **Mesas de Cadena** (una para cada cadena priorizada) a nivel de la región de Oriente, en las que estarán representados las organizaciones de la población meta y demás actores de los diferentes eslabones y servicios de cada cadena priorizada y que servirán de mecanismo permanente de diálogo, coordinación y toma de decisiones consensuadas sobre problemáticas comunes bajo un enfoque de inclusión y equidad. Una vez

<sup>20</sup> Para más detalles consultar la metodología GIZ-CEPAL: “Fortalecimiento de las cadenas de valor como instrumento de la política industrial: Metodología y experiencia de la CEPAL en Centroamérica”.

<sup>21</sup> La gobernanza se refiere a los acuerdos formales e informales de los actores en un mismo eslabón o entre distintos eslabones.

identificados los actores, se consultará su interés para participar en las mesas procurando contar con una participación balanceada de todo tipo de actores, incluyendo los grupos meta.

48. La primera actividad de las Mesas será la discusión y validación del mapeo/diagnóstico lo cual representará el inicio de un dialogo permanente entre los miembros de la Mesa con el objetivo común de seguir discutiendo, identificando y priorizando soluciones a los problemas/cuellos de botella y potenciar las oportunidades identificados en el mapeo/diagnostico. Las Mesas servirán de mecanismo permanente de diálogo, coordinación y toma de decisiones consensuadas sobre problemáticas comunes bajo un enfoque de inclusión y equidad. Una vez identificados los actores, se consultará su interés para participar en las mesas procurando contar con una participación flexible y balanceada de todo tipo de actores, incluyendo los grupos meta del Programa (ver recuadro). La Mesa se reunirá de forma periódica con la facilitación del equipo de la UGP (Coordinadores de los componentes 2 y 3, y los Agente de la cadena respectiva). Cada Mesa tendrá su propia dinámica y forma de operar acordada por los miembros de la misma. Rural Adelante ha asignado fondos para el funcionamiento de las Mesas. Se espera que la Mesa pueda evolucionar a una modelo sostenible al final del Programa si sus miembros estarán convencidos de su utilidad. Para ello se facilitarán análisis y discusiones entre los actores de la cadena para definir y acordar el modelo más adecuado que podrá variar según las características de la cadena de valor correspondiente. Un posible elemento de sostenibilidad del modelo podría ser el papel de facilitación del Agente de la Cadena contratado durante la vida del Programa y que podría ser contratado directamente por las Mesas, una vez Rural Adelante termine su ejecución. Otro elemento de sostenibilidad está relacionado con el fortalecimiento de capacidades que se espera sea uno de los resultados de la participación activa de los actores en la Mesa durante los cinco años de ejecución del Programa.

#### **Tipología de actores de la cadena**

##### Los actores directamente involucrados en la cadena:

- a) Organizaciones de Productores: representantes de distintos tipos de organizaciones, con representatividad de mujeres, jóvenes entre los/as socios/as de la organización y no solo directivos. Se hará una consulta a las organizaciones (en el mapeo) para determinar el interés por participar.
- b) Compradores de productos
- c) Transportistas
- d) Procesadores
- e) Proveedores de insumos

##### Los actores que brindan apoyo a las cadenas:

- a) Los proveedores públicos y privados de servicios (transporte, embalaje, manipulación, certificación y servicios financieros y no financieros)
- b) Las asociaciones industriales, universidades y organizaciones internacionales, entre otros, que efectúan actividades de apoyo y soporte técnico (capacitaciones, suministro de información sobre mercados y asesoramiento en negocios) en esa cadena.

Los organismos gubernamentales que se relacionan con el marco regulatorio, políticas nacionales y sub-nacionales, regímenes comerciales, intervenciones en el mercado, infraestructura y fuentes de información), presentes en la región (Ej. Gobiernos locales/municipalidades) o del nivel nacional.

49. El proceso (Mapeo/Diagnóstico- Conformación/Funcionamiento de Mesas) será convocado en un primer momento por la UGP/MAG, que contará para ello con el Coordinador en Negocios Rurales, el Coordinador en Políticas y los Agentes de Cadena, según número de cadenas a incluir. Apoyarán de acuerdo con sus especialidades otros funcionarios del Programa como son el Especialista en Ambiente y Adaptación al Cambio Climático, el de Desarrollo de Capacidades, Género y Juventud y el Especialista en Seguimiento, Evaluación y Gestión del Conocimiento. Será un trabajo realizado de forma complementario, dado que se atenderán temas referidos al marco institucional y de políticas públicas, así como en temas técnicos especializados para cada cadena. Posteriormente y conforme al desarrollo de las cadenas, se irán asumiendo otros liderazgos, lo que dependerá del desarrollo que cada cadena vaya alcanzando.

50. A través de la UGP se realizará la identificación de proveedores de servicios que puedan apoyar la realización de los mapeos/diagnósticos y la propuesta de estrategias o planes de acción por cadena. El país cuenta con capacidad para acompañar la aplicación de la metodología, pero se

podrá contar con especialistas que apoyen estas actividades. Siempre se deberá tener presente que los análisis de las cadenas y las actividades en las Mesas se realizan tomando en cuenta los aspectos de política pública, reglamentación y legislación que son de nivel nacional, y los aspectos más técnicos que tienen que ver directamente con el funcionamiento operativo de la cadena. Mantener esta visión integrada permitirá un adecuado desarrollo de la cadena y facilitará la interacción entre los distintos actores. El mapeo no tiene que profundizar todos los temas posibles, otros estudios posteriores podrán ser realizados.

### **Estrategias de Cadena**

51. A partir de ejercicio del mapeo/diagnóstico cada Mesa de Cadena desarrollará un proceso que con la facilitación del equipo del Programa permitirá definir **Estrategias de Cadena (EC)** para responder a las oportunidades y los desafíos identificados en el mapeo/diagnóstico y fortalecer el desempeño de la cadena para beneficio de todos sus miembros. Las Estrategias incluirán de forma estructurada las líneas de acción acordadas por los miembros de cada Mesa para solucionar los problemas de su cadena, tanto a nivel de la interacción y de las relaciones entre ellos a nivel local o a la ausencia de bienes públicos (por ejemplo infraestructuras de comunicación) en la región de Oriente, como a nivel de aspectos relacionados al marco regulatorio/legal y de políticas a nivel nacional. Estas estrategias incluirán líneas de acción en adaptación cambio climático que podrían ser financiadas por el “Fondo de Iniciativas de Adaptación al Cambio Climático y de Mitigación Ambiental” (componente 1). Cabe señalar que algunas acciones contempladas en las Estrategias no necesariamente, serán atendidas por el Programa, y que la Mesa podrá buscar otros mecanismos para su abordaje. Dependiendo de los temas específicos que se desprendan de las Estrategias, cada Mesa decidirá conformar sub-mesas o comités especializados para dar seguimiento a cada uno de ellos. A manera de ejemplo se podrán tener grupos específicos para algunos de los temas de barreras políticas que sean analizadas en el componente 3 y que luego se consideren llevar a mesas de diálogo nacional. Adicionalmente, las Mesas tendrán a disposición un presupuesto del Programa para realizar estudios específicos que permitan profundizar el análisis sobre limitaciones o barreras y/o oportunidades así como posibles soluciones y, por ende, permitir la toma de decisiones documentada (componente 3). Los temas de estos estudios serán determinados por las necesidades e interés identificados en las mesas.

### **Alianzas estratégicas Público-Privadas**

52. El mapeo/diagnóstico inicial permitirá conocer a los actores clave participantes, sus roles y responsabilidades y permitirá hacer consultas con ellos, a fin de comprometer su participación en las Mesas y alrededor de las líneas de acción de cada Estrategia de Cadena. Para esto se formalizarán las alianzas y fomentará la dinámica de la cadena de forma competitiva, inclusiva y sostenible, las cuales serán fundamentales para concretar su voluntad de participar con propuestas innovadoras y que agreguen valor de forma significativa a cada una de las cadenas participantes. El mapeo/diagnóstico y las Estrategias de Cadena, tan pronto estén formuladas por los miembros de cada Mesa, serán el marco de referencia dentro el cual se alinearán, elaborarán y aprobarán los Planes de Negocio de las Organizaciones (PNO), con el fin de considerar una lógica que permita a los actores de la cadena planificar las inversiones necesarias así como al Programa orientar y priorizar el número y tipo de inversiones a apoyar.

53. **Indicadores** Para la medición de los logros alcanzados en este efecto se proponen dos indicadores: Al menos 5 propuestas para mejorar el desempeño de las cadenas en la región implementadas; 100% de representantes de organizaciones con capacidades mejoradas para la participación activa en las Mesas.

54. **Productos** principales a alcanzar para el logro del efecto directo son: i) 5 mapeos/diagnósticos realizados (1 por cadena), ii) 5 mesas de cadenas organizadas y funcionando con regularidad, 5 mesas de cadenas con estrategias en implementación, Al menos 5 alianzas estratégicas establecidas (por cadena) entre actores de las cadenas.

## **Efecto directo 2: Organizaciones cuentan con condiciones para la planificación de su negocio**

### **Alianzas con IF para expansión de Servicios Financieros Rurales (SFR)**

55. Para que las organizaciones y las familias rurales logren un acceso competitivo y sostenible a los mercados necesitarán financiar sus necesidades de capital de trabajo y de inversiones. Para contribuir a expandir el acceso de su población meta a SFR adecuados, Rural Adelante trabajará en paralelo a nivel de la oferta y demanda de SFR:

56. **Papel de las IF en la ejecución del Programa.** Rural Adelante apunta a desarrollar **alianzas** con uno o más Intermediarios Financieros-IF (bancos, cooperativas de ahorro y préstamo, instituciones micro financieras) en la región de Oriente, para que puedan expandir su capacidad de oferta de servicios financieros adecuados a la población meta. Para ello se negociará un convenio con cada IF, que incluirá los siguientes tres aspectos: (i) diseño de nuevos productos y servicios financieros y/o adaptación de antiguos ; (ii) revisión de PNO antes de que dichos PNO puedan ser elevados al comité de aprobación para su revisión final (ver sección siguiente); y (iii) posible provisión de créditos para que las organizaciones puedan cumplir con los requerimientos de cofinanciación de PNO<sup>22</sup>, de acuerdo al análisis de riesgo hecho por la propia IF.

57. La convocatoria y selección de la IF estará a cargo del personal de la UGP y tomará en cuenta criterios tales como: (i) el compromiso de la IF a diversificar sus clientes hacia zonas rurales con fondos propios; (ii) la presencia de la IF en la región Oriental tanto directa (número de sucursales que brindan servicios en los diferentes departamentos y municipios, el número de oficiales de crédito), como indirecta a través de otros actores, por ejemplo las agencias/oficiales de crédito/Asociaciones de Desarrollo Comunitario (ADESCOS), que puedan asistir a organizaciones productivas en el cumplimiento de las condiciones de con-financiamiento exigidas por el Programa para organizaciones; (iii) el compromiso a diversificar productos y servicios financieros adecuándolos a las necesidades de los productores y otros grupos (mujeres, jóvenes) en la zona del Programa; (iv) la capacidad de financiar operaciones de post-cosecha y transformación; (v) la disposición para financiar emprendimientos individuales que complementen las actividades en los diferentes eslabones de la cadena y (vi) el compromiso para desempeñar un papel activo en la ejecución del Rural Adelante durante el proceso de revisión técnica de los PNO.

58. **Desarrollo productos financieros mejor adaptados a necesidades del grupo meta** El desarrollo de nuevos productos o adaptación de productos existentes se hará de acuerdo con las características del ciclo productivo de la cadena de valor correspondiente. Por ejemplo, en el caso del ganado vacuno destinado a la venta de carne, el préstamo deberá proveerse por un plazo suficientemente largo para cubrir la cría y engorde del animal hasta el momento en que está listo para su venta en el mercado y pueda generar las suficientes ganancias al productor. Entre los nuevos productos y servicios podrán incluirse los siguientes: i) créditos “verdes” que faciliten la aplicación de mejores prácticas agropecuarias para la conservación de los recursos naturales (agua, suelo, aire) y la adaptación al cambio climático y contribuyan a la reducción de emisiones de carbono; ii) créditos para jóvenes; iii) pago de remesas/remesas productivas (que deberán mitigar el potencial riesgo de que el productor sea percibido por los grupos antisociales como potenciales sujetos de cobro de cuotas); iv) ahorros que permitan al productor generar una tasa de interés; v) micro-leasing que permita al productor el alquiler de maquinaria y equipo agropecuario en lugar de su compra; vi) micro-seguros que permitan la mitigación de riesgo de fenómenos naturales asociados a la producción agropecuaria incluyendo sequías e inundaciones así como la cobertura de un plan de seguro de atención médica para el productor y su familia; vii) micro-pensiones que provean al productor agropecuario hacer aportes para un fondo de retiro que pueda ser utilizado en su jubilación y préstamos a la microempresa a través del financiamiento para aquellas personas con capacidad empresarial y clara visión de mercado (incluyendo a jóvenes que después de recibir la capacitación técnica), que deseen establecer su propio negocio.

59. **Educación financiera para la población meta.** Rural Adelante organizará cursos de educación financiera para los grupos meta del Programa para crear capacidades que ayuden a identificar y comprender bien la naturaleza y las condiciones y términos de acceso de todo tipo de servicios financieros disponibles en la zona y de qué forma responden a las necesidades específicas de la familia rural (por ejemplo crédito productivo, ahorro financiero, transferencia de remesas, micro-

<sup>22</sup> Los PNOs requerirán cofinanciamiento de las organizaciones productivas de acuerdo a su categorización en organizaciones tipo A, B, C ó D. El cofinanciamiento se realizará tanto con recursos en especie como en efectivo de acuerdo a los requisitos definidos para cada categoría (ver sección siguiente).

seguros) y del negocio asociado a la cadena. Esta capacitación permitirá por ejemplo que los productores puedan realizar el cálculo de la estructura de costos operativos de su negocio, incluyendo los costos de producción, pago por servicios de asistencia técnica, repago de eventuales préstamos (capital, intereses y comisiones) y la determinación de un margen de ganancia adecuado.

### **Formulación de los PNO**

60. **Identificación y preparación de los PNO.** El Plan de Negocio de la Organización (PNO) será el instrumento a través del cual se definirán y ejecutarán las acciones necesarias para responder a los requerimientos del mercado (por ejemplo las mejoras necesarias para garantizar la venta de productos de alta calidad que exige el mercado formal en condiciones competitivas y sostenibles, o el incremento de volúmenes requeridos para alcanzar economías de escala y satisfacer la demanda de un nuevo mercado). El PNO está directamente relacionado con el mercado, para aprovechar las oportunidades, estableciendo metas claras de demanda, oferta, costos, ventas e ingresos, que permitan impacto y sostenibilidad.

61. **Promoción y convocatoria.** La UGP invitará a las organizaciones a presentar **perfiles de negocios** mediante un amplio proceso de convocatoria y promoción del Programa a través varios medios de comunicación: prensa escrita (periódicos), boletines, radio, televisión y medios sociales como Facebook y Twitter. Se realizarán 3 convocatorias por año. Los elementos básicos que deben incluirse en los perfiles son: nombre de la organización, ubicación geográfica, número de miembros involucrados en el perfil (indicando mujeres, jóvenes y pueblos indígenas), descripción del producto y del mercado de referencia (y/o nombre del posible comprador), monto solicitado para el negocio.

62. La UGP revisará los perfiles recibidos y los seleccionará sobre la base de criterios de elegibilidad sencillos tales como: (i) la organización es elegible de acuerdo a los criterios de focalización del Programa (tipos A, B, C, D, (ii) la organización opera en el marco de una cadena priorizada por el Programa; (iii) la organización cumple con la clasificación de organizaciones del programa (ver sección sobre focalización).

63. Una vez seleccionados los perfiles de negocios elegibles procurando balancear entre distintos tipos de organizaciones y cadenas, el Programa contratará un grupo de proveedores de servicios, previamente capacitados para apoyar las organizaciones en el proceso de elaboración de un PNO desarrollado sobre la base del perfil de negocio aprobado. El PNO deberá ser elaborado de forma participativa por las organizaciones, con el apoyo y facilitación del formulador de PNO y la supervisión del Agente de Cadena de la UGP. Los perfiles profesionales del formulador de PNO, del agente de cadena y de coordinador del componente 2 se encuentran en el Apéndice 5.

64. **Creación de un banco (listado) calificado de proveedores de servicios.** El Programa hará un llamado a proveedores de servicios, considerando la base de oferentes de servicios de PRODEMORO y Amanecer Rural en la región de Oriente. La experiencia de los proveedores será revisada considerando su hoja de vida y referencias al fin de crear un listado calificado para las diferentes áreas temáticas (productivas, gerenciales, organizacionales, financieras, mercadeo etc.) relacionadas con la inserción competitiva, inclusiva y sostenible de las organizaciones de productores en las cadenas seleccionadas.

65. **Capacitación de los formuladores de los PNO.** El Programa seleccionará aquellos proveedores de servicios incluidos en el listado que tengan experiencia en la elaboración de planes de negocio de organizaciones de productores posiblemente en las cadenas seleccionadas. Estos proveedores de servicios serán invitados a participar en un taller de orientación, que incluirá: (i) la presentación del alcance del Programa, (enfoque, objetivos, diferentes grupos meta, componentes, el énfasis en el tema de sustentabilidad y adaptación al cambio climático, entre otros); (ii) presentación del contenido esperado del PNO para diferentes tipologías de organizaciones. Con esta actividad se espera garantizar un estándar de calidad homogéneo y la mejor armonización posible de la forma de trabajar de los proveedores de servicio que apoyarán la elaboración de los PNO de forma participativa con las organizaciones.



66. **Contenido del PNO.** El contenido del PNO será diferenciado de acuerdo a la tipología de organizaciones definida<sup>23</sup>. Para las organizaciones de tipo A y B, el formato del PNO incluirá:

- i) Hoja de clasificación de la organización de acuerdo a los criterios establecidos en una de las cuatro categorías (A, B, C, D) y relativos puntajes;
- ii) Lista de los miembros de la organización participantes en el PNO (indicando la presencia de mujeres, jóvenes y pueblos indígenas), verificando el cumplimiento de metas de inclusión;
- iii) Descripción del negocio en cuanto a mercado meta (local, regional, nacional, internacional), productos (especificando requerimientos de calidad y eventualmente de certificación), socios comerciales si ya están identificados (obligatorio para organizaciones de tipo A y B);
- iv) Plan de producción, post-cosecha y procesamiento (cuando aplica) basado en buenas prácticas agrícolas y de manufactura;
- v) Requerimientos de tecnología, equipo y de infraestructura;
- vi) Requerimientos de capacitación y asistencia técnica puntual y especializada;
- vii) Requerimientos de fortalecimiento organizacional y gerencial;
- viii) Requerimientos de financiamiento por parte del Programa y fondos privados;
- ix) Requerimientos de inversión para adaptación al cambio climático;
- x) Plan de comercialización y mercadeo y carta de intención de compra del comprador (para organizaciones de tipo A y B);
- xi) Modelo de gestión. Se tomará en cuenta aquí la posible vinculación de las personas capacitadas en el Programa de formación técnica (Componente 1), que promueve pasantías para el empleo y la contratación de estas personas, según el caso;
- xii) Estrategia y acciones concretas para la inclusión de mujeres y jóvenes en el PNO tanto como miembros de la organización como a través de empleos generados;
- xiii) Evaluación financiera y rentabilidad, salvaguardas ambientales y sociales;
- xiv) Presupuesto por actividad, categoría de gasto, fuentes de financiamiento en efectivo y especie (incluyendo posibles préstamos de IF y/o financiamiento del socio comercial, fondos propios de la organización y sus miembros);
- xv) Cronograma de ejecución y desembolsos;
- xvi) Indicadores de SyE para la organización y los miembros participantes en el PNO. Se hará énfasis en un SyE participativo, por lo que el Programa dispondrá de mecanismos e instrumentos adecuados al grupo objetivo, incluyendo la capacitación.

67. Para las organizaciones de tipo C y D, el formato del PNO será mucho más sencillo e incluirá solo los elementos básicos del negocio: hoja de clasificación de la organización, lista de participantes (indicando la presencia de mujeres, jóvenes y pueblos indígenas), producto, mercado meta, plan de producción y venta, modelo de gestión, plan de fortalecimiento organizacional y gerencial, principales elementos de costo (AT, formación, equipamiento) y relativas fuentes de financiamiento, cronograma de ejecución y línea de base e indicadores de SyE participativo.

68. En particular para las organizaciones de tipo A y B, el proceso de elaboración del PNO deberá prever una interacción y negociación con el potencial socio comercial (comprador nacional, regional, procesador, exportador) en el mercado meta de la cadena de valor correspondiente. Por lo menos para las organizaciones de tipo A (posiblemente también para las de tipo B), el PNO deberá incluir

---

<sup>23</sup> Los proyectos financiados por el FIDA en el país ya cuentan con formatos de PNO (ver anexo) que pueden ser ajustados a las necesidades de Rural Adelante.

una carta de intención de compra del posible comprador o socio comercial, en la cual se indicará claramente el objetivo comercial, las obligaciones y responsabilidades de cada una de las partes (cantidades y calidad de producto, lugar y frecuencia de entrega, fórmula de precio, cronograma de pagos) y los servicios técnicos y el pre-financiamiento eventualmente proporcionados por el comprador a la organización.

69. **Financiamiento del PNO.** En todos los casos el proceso de elaboración del PNO deberá prever una interacción y una consulta con instituciones financieras potencialmente interesadas a financiar con un préstamo parte del costo del PNO. El Agente de Cadena de la UGP tendrá un papel crítico en este proceso apoyando la organización en cumplir los pasos necesarios para que el borrador de PNO pueda ser revisado y retroalimentado por el oficial de crédito de una IF presente en la región Oriental (empezando con aquellas aliadas al Programa, ver sección anterior) y los posibles socios comerciales o agentes de la cadena para definir cuál porción del PNO podría ser financiado con crédito.

**Cuadro 1. Porcentajes de financiamiento de los PNO**

| Actividad   | Programa | Organizaciones rurales |     | Otras fuentes (IF y/o actores de cadena) |
|---|----------|------------------------|-----|--|
| Capacitación y asistencia técnica                               | 80%      | Org tipo A             | 15% | 5%                                       |
|   | 90%      | Org tipo B             | 10% |  |
|   | 99%      | Org Tipo C y D         | 1%  |  |
| Capital de trabajo para producción                              | 30%      | Org tipo A             | 40% | 30%                                      |
|   | 60%      | Org tipo B             | 20% | 20%                                      |
|   | 90%      | Org Tipo C y D         | 10% |  |
| Equipamiento para producción                                    | 70%      | Org tipo A             | 20% | 10%                                      |
|   | 80%      | Org tipo B             | 10% | 10%                                      |
|   | 90%      | Org Tipo C y D         | 10% |  |
| Equipamiento/ infraestructuras para post cosecha, procesamiento | 70%      | Org tipo A             | 20% | 10%                                      |
|   | 80%      | Org tipo B             | 10% | 10%                                      |
|   | 90%      | Org Tipo C y D         | 10% |  |

70. Por lo tanto, el PNO deberá incluir una indicación precisa de todas las fuentes de financiamiento para las distintas categorías de costos (formación y AT especializada, capital de trabajo, inversiones, y según recursos financiados en dinero efectivo y en especie. Los principios base serán los siguientes: (i) los recursos del Programa tendrán que ser utilizados para complementar y no reemplazar los recursos movilizados entre los actores privados, incluyendo los mismos productores y beneficiarios del PNO y el socio comercial; (ii) el porcentaje de cofinanciamiento del Programa será variable en función del tipo de organización, siendo más elevado para las de tipo C y D, con mayor involucramiento de mujeres, jóvenes y poblaciones indígenas; (iii) el porcentaje de financiamiento del Programa será variable en función del tipo de actividad del PNO, siendo más elevado para capacitación y AT (considerados como bienes públicos), activos productivos, post cosecha o procesamiento de uso colectivo (es utilizados por la totalidad o por un grupo amplio de los miembros de una organización) y por ende considerados bienes “cuasi-públicos” y más reducido para capital; de trabajo. Ver cuadro 1 en la página anterior para más detalles.

### Revisión y aprobación de los PNO

71. Los PNO serán recibidos por la UGP tres veces por año y luego remitidos a las instancias de revisión y aprobación que serán constituidos por el Programa para este propósito.

72. El **Comité de Evaluación Técnica (CET)** incluirá 5 miembros: (i) el Coordinador del Componente 2 que preside, (ii) el responsable de focalización y género de la UGP, (iii) el Coordinador del Componente 1, (iv) un consultor especializado en agronegocios; y (v) un representante de la Institución Financiera (los últimos dos recibirán una dieta para cada sesión). El Agente de Cadena de la UGP jugará el papel del secretario técnico (sin voto) del CET.

73. El **Comité de Aprobación de Propuestas (CAP)** incluirá 5 miembros: (i) el Gerente de la UGP que preside; (ii) una representante mujer de las organizaciones productivas; (iii) un(a) representante joven de las organizaciones productivas; (iv) un(a) representante indígena de las organizaciones productivas y (v) un representante hombre de las organizaciones productivas. Los PNO serán primero analizados por el CET, que evaluará la pertinencia, la viabilidad técnico productiva, en función del mercado meta, la viabilidad ambiental y medidas de mitigación/adaptación al cambio climático, los costos, la elegibilidad de los beneficiarios y de las organizaciones, el análisis económico y financiero y la documentación de respaldo, en especial el compromiso de los otros agentes de la cadena (compradores) y la propuesta de financiamiento con el compromiso de las fuentes de crédito u otra forma de financiamiento. Finalmente se analizará el compromiso de aporte de recursos de contraparte de las Organizaciones y de los pequeños productores. El CET emitirá un dictamen técnico que podrá ser (i) "propuesta lista para aprobación" (luz verde) así que el PNO será remitido al CAP o (ii) "propuesta necesita revisión" (luz amarilla). En este segundo caso se solicitarán cambios en el PNO que serán hechos por la organización con el apoyo del formulador de PNO<sup>24</sup>.

74. La etapa final para la aprobación de los PNO, a cargo del CAP, será en acto público, donde pueden participar todos los miembros de la Mesa de la Cadena, que será llevado a cabo tres veces por año. Las organizaciones y sus asociados podrán defender y explicar la propuesta presentada. Sucesivamente a la aprobación de los Planes, la UGP y los Organización/miembros firmarán un convenio<sup>25</sup>, que define los respectivos compromisos y responsabilidades.

75. **Indicadores.** Para este efecto esperado se han identificado los siguientes indicadores: 100% organizaciones con condiciones mejoradas para la planificación de negocios. 100% organizaciones con habilidades para la identificación y gestión de riesgos ambientales y climáticos (RIMS 2.6.5). Al menos 50% organizaciones (A, B) con acceso a SF. Al menos 1 IF con oferta de servicios adecuada implementada

76. **Productos.** Incluyen: i) Al menos 1 alianza con IF para expandir servicios financieros, ii) Por lo menos 3 nuevos productos financieros adaptados a las cadenas/grupo meta, iii) 12 cursos de educación financiera a miembros de las organizaciones, iv) 25 oferentes de servicios capacitados en PNO y iv) 140 PNO elaborados y aprobados.

### **Efecto directo 3: Organizaciones acceden mercados de forma competitiva y sostenible**

#### **Fortalecimiento de capacidades**

77. El fortalecimiento de capacidades a todos los niveles de las organizaciones y en todos los aspectos será un eje central del Programa ya que se considera la base para la sostenibilidad de las mismas organizaciones, del negocio de sus miembros y de su inserción competitiva en dinámicas de cadenas de valor tomando en cuenta las condiciones de cantidad, calidad y frecuencia de distribución exigidas por diferentes tipos de mercados. La estrategia del Rural Adelante incluye diferentes modalidades para este fortalecimiento de capacidades (Componente 1 y Anexo Desarrollo de Capacidades):

78. **Cursos Cortos en Temas de Interés General.** Para productores vinculados a las cadenas. se espera llevar a cabo 40 cursos cortos en temas de interés general (por ejemplo en técnicas de producción, transformación, acopio y comercialización. Un curso básico será el de cadenas de valor para promover el conocimiento y apropiamiento del enfoque de todos los actores en la cadena. Representantes de las empresas comercializadoras serán invitados a participar en el diseño y en la

<sup>24</sup> Debido a la inversión hecha por el Programa en el proceso de elaboración del PNO se espera que ninguna propuesta sea rechazada por completo.

<sup>25</sup> Ver detalle en Apéndice 8.

ejecución de los cursos de capacitación. Se fomentará la capacitación utilizando modalidades de “capacitación de capacitadores”, “campesino a campesino”, escuelas de campo, entre otras.

79. **Programa de Formación Técnica.** Está dirigido principalmente a personas jóvenes (hombres y mujeres), que puedan ser formados en funciones relacionadas con la operación de las cadenas priorizadas, por ejemplo como técnicos agrícolas, técnicos en administración de centros de acopio y técnicos especializados en comercialización (ver detalle en el componente 1).

80. **Cursos especializados para el nivel ejecutivo de los PNO.** Se financiarán cursos de capacitación para grupos de ejecutivos (por ejemplo administradores/gerentes, encargados de comercialización sobre todo en aquellas cadenas que cuentan actualmente con ventas a mercados formales o cuentan con buenas oportunidades y potencialidades para accederlos) de las organizaciones en temas de interés común identificados en la definición de estrategias de las cadenas y en la formulación de los PNO.

81. **Asistencia Técnica en Temas Especializados y Puntuales (incluida en los PNO).** Además de los cursos generales, las organizaciones podrán contratar proveedores de servicio para AT especializada y puntual identificada y presupuestada en sus PNO aprobados por el Programa. Por ejemplo esta asistencia técnica puntual podrá ser en temas relacionados a producción, transformación y agregación de valor; gerencia y mercadeo; aspectos organizativos<sup>26</sup> y jurídicos, acceso a financiamiento y uso de un sistema de información orientado a la producción agropecuaria (precios, condiciones climáticas, provisión de asistencia técnica) tales como:

- i) **aspectos críticos de procesos productivos** (por ejemplo tratamiento de plagas), que incorporen tecnologías productivas con adaptación al cambio climático; así como prácticas ambientales y de protección de recursos naturales. Se estima que todos los productores con PNO recibirán capacitación en información climática derivada del sistema de información climática a ser implementado en el componente 1.
- ii) **Aspectos de agregación de valor** (por ejemplo en procesamiento de derivados de la leche como queso, quesillo y crema), ;  
**Aspectos gerenciales y de mercadeo.** Por ejemplo para aquellas organizaciones productivas que requieran apoyo en temas específicos como la determinación de una estructura de costos adecuada que incorpore los costos de producción, de financiamiento y el cálculo de un margen de ganancia adecuado que permita realizar una proyección financiera realista y considerar opciones de financiamiento disponibles en el mercado. Ejemplos adicionales incluyen asesorías para la preparación de un plan de inversión para la compra o el arrendamiento de ciertos activos productivos considerados esenciales para mejorar las operaciones (por ej. tractores o camiones, centros de acopio, cuartos fríos);
- iii) **aspectos organizativos y jurídicos.** Por ejemplo para fortalecer la gobernanza y transparencia de la organización, elaboración y cumplimiento de estatutos de acuerdo a la normativa vigente; elección y rotación de autoridades y otras actividades orientadas a fortalecer la capacidad de gestión y organización de las cooperativas y asociaciones. Asesoría jurídica en la negociación de un contrato comercial.
- iv) **acceso a productos/servicios financieros.** Por ejemplo para organizaciones que enfrenten situaciones especialmente difíciles en el proceso de solicitud de un crédito o en el cumplimiento de cuotas de repago exigidas por la IF. En este caso, el proveedor de AT trabajará de forma coordinada con el oficial de créditos (o supervisor) de la IF correspondiente.

<sup>26</sup> Cabe destacar que en la preparación del presupuesto del Programa ha sido asumido que las organizaciones de tipo A no tendrán necesidad de recursos para asesorías en fortalecimiento organizacional. Este presupuesto será reservado a la mitad de las organizaciones de tipo B y la totalidad de las organizaciones C, D. Adicionalmente 40 grupos más serán fortalecidos.

82. **Otras Capacitaciones.** Capacitaciones adicionales incluirán pasantías, visitas de intercambio y aprendizaje para actores clave de la cadena como son líderes de las organizaciones productivas y gerentes de centros de comercialización. Podrán consistir en asistencia a ferias y conferencias a nivel nacional o internacional, intercambios comerciales con empresas interesadas en contar con gerentes de comercialización bien formados en las organizaciones que operan en la región del Programa. También incluirán pasantías de gerentes de comercialización en supermercados u otros actores formales de la cadena a los que normalmente provén productos para que puedan entender de primera mano la dinámica interna del comprador formal y los requisitos que tiene que cumplir para satisfacer tanto las demandas del consumidor final como los requisitos de calidad e inocuidad establecidos por las autoridades pertinentes.

83. **Diseño, Operación y Mantenimiento del Sistema de Información de Mercado.** Para poder cumplir con las condiciones de cantidad, calidad y frecuencia de distribución demandada por el mercado, tanto productores como comercializadores de una misma cadena necesitarán contar con un ágil sistema de que provea información en tiempo real y hasta en las ubicaciones más remotas respecto a precios, demanda, insumos, transporte, asistencia técnica y condiciones climáticas.

84. En la actualidad, el MAG cuenta con un “Sistema de Inteligencia de Mercado” que mantiene estadísticas de precios al productor, tomados en mercados mayoristas a nivel nacional. También recopila y pone a disposición del público análisis, estudios y series de precios, que pueden ser consultados en su página web. Con el apoyo de Rural Adelante, se espera desarrollar un mecanismo que asegure que esa información sea distribuida a los productores de la región Oriental y pueda ser consultada de forma sistemática por los asociados a las organizaciones productivas. Siendo que el Componente 1 del Programa apoyará el desarrollo de una plataforma de procesamiento y distribución de información climática para introducir medidas de adaptación al cambio climático, el Componente 2 utilizará la misma plataforma para proveer información en tiempo real acerca de precios de productos e insumos en diferentes localidades, niveles de oferta y demanda, recursos de acopio y distribución y alternativas de provisión de asistencia técnica básica de forma remota.

85. Con este fin, el Programa contratará una consultoría especializada que deberá: (a) diseñar las particularidades del sistema; (b) identificar y cotizar la infraestructura necesaria; (iii) investigar las organizaciones existentes en el mercado que proveen este tipo de servicios y analizar cómo éstas operan y aseguran que la información está disponible para los usuarios; (iv) analizar cómo hacer accesible la información al tipo de beneficiarios del programa y sus organizaciones; y (v) verificar la posibilidad que existe para desarrollar alianzas estratégicas con potenciales aliados.

86. Este sistema debería apoyarse en la capacidad instalada existente en el país y debería integrar a otros proyectos cofinanciados por el FIDA no sólo en la región Oriental. Rural Adelante tendrá presupuesto para la realización de la consultoría, la adquisición de un servidor(es) y laptops para ser instaladas en los centros de acopio y comercialización. También se dispondrán de fondos para la capacitación en el uso del sistema y el mantenimiento básico del mismo. La consultoría proveerá además alternativas para la sostenibilidad del sistema de información de precios en el largo plazo ya sea a través de la oferta de servicios al productor agropecuario por parte del MAG o a través de una instancia privada.

### **Inversiones de los PNO**

87. Además de asistencia técnica y fortalecimiento organizacional, los PNO aprobados por el Programa incluirán recursos para cubrir una parte de las necesidades de capital de trabajo del negocio y un monto significativo para dos tipos de inversiones: (i) equipamiento e infraestructura productivas, de manejo post cosecha, procesamiento y agregación de valor; y (ii) tecnologías para reducir el impacto ambiental y de adaptación al cambio climático.

88. **Inversión en activos productivos, de manejo post cosecha, procesamiento y agregación de valor.** Durante la formulación del PNO cada organización con el apoyo del formulador del PNO y la supervisión del Agente de cadena de la UGP identificará los activos productivos, de manejo post

cosecha y eventualmente de procesamiento/agregación de valor necesarios a responder a la oportunidad de mercado y a consolidar su inserción sostenible en la cadena priorizada a través de mejores márgenes de ganancia. Cabe reiterar que los PNO cofinanciarán exclusivamente activos (equipamiento e infraestructura) de uso colectivo y no individual. Bienes individuales eventualmente incluidos en el PNO tendrán que ser financiados por otras fuentes (beneficiarios, crédito etc.).

89. A título de ejemplo algunas de las inversiones que el Programa podrá financiar en distintas cadenas incluyen:

- i) **Producción:** invernaderos y casas maya para producción de hortalizas y frutas en ambiente controlado; equipos de riego de uso colectivo, equipo para la extracción de la miel, estanques para acuicultura, herramientas para artesanía;
- ii) **Procesamiento y agregación de valor:** maquinarias para el procesamiento de materia prima (ej. carne, granos, leche, café) y la preparación de alimentos (ej. molinos, mezcladora, picadora, descremadora, prensa para el queso, frigoríferos, tostadoras, trilladoras);
- iii) **Post cosecha:** beneficios ecológicos, centros de acopio y empaque de acuerdo a los estándares de las BPM y de la certificación; cuartos fríos, vehículos para el transporte.

90. **Inversión en Acciones y tecnologías para reducir el impacto ambiental y de adaptación al cambio climático.** Cada PNO tendrá asignado un monto para acciones de conservación del suelo y agua a nivel de la parcela de los productores participantes, manejo diversificado para mantener la fertilidad del suelo, manejo sostenible de desechos de los procesos post cosecha y procesamiento, tecnologías adaptadas al cambio climático.

#### Seguimiento de los PNO

91. En los cinco años de funcionamiento de Rural Adelante se espera ejecutar 140 PNO, que beneficiarán a 5 900 productores (incluidas mujeres, jóvenes, indígenas) que tendrán una duración promedio de un año y se realizarán de acuerdo al siguiente cronograma:

**Cuadro 2. Número de PNO revisados, aprobados y ejecutados por año**

| Rural Adelante                |       |       |       |       |       |            |
|-------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|------------|
|                               | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 | Total PNOs |
| PNOs del año anterior         | 0     | 10    | 45    | 50    | 35    | 140        |
| PNOs aprobados durante el año | 10    | 45    | 50    | 35    | 0     | 140        |
| PNOs en ejecución por año     | 10    | 55    | 95    | 85    | 35    |            |

92. Cada PNO incluirá un cronograma de ejecución y un conjunto de indicadores para medir los avances del PNO y los beneficios a nivel de la organización y de los productores participantes. Estos serán los instrumentos clave para el monitoreo de los avances del PNO durante su ejecución. Para ello cada Agente de Cadena, además de supervisar la elaboración de nuevos PNO, tendrá la responsabilidad de monitorear un grupo de PNO en ejecución cada año con el posible apoyo de consultores locales para hacer frente a la carga de trabajo (por ejemplo en el años 3 y 4 del Programa en los cuales se espera tener el número más elevado de PNO en ejecución). También serán responsables del cierre de cada PNO. Los detalles serán incluidos en el Manual Operativo del Programa.

93. **Indicadores.** Los indicadores propuestos a nivel del efecto 3 son: 60% de organizaciones con acceso a mercados mejorado, Al menos 80% de las organizaciones reportan mejora en la calidad de los productos, Al menos 40% organizaciones agregan valor a sus productos (prácticas BPM, procesamiento básico). 70% locales de almacenamiento, comercialización y transformación en funcionamiento (RIMS).

94. **Productos.** 40 cursos para PNO, 100% organizaciones con asistencia técnica. Un sistema de información de negocios y del clima funcionando. 100% de los locales de almacenamiento,

comercialización y transformación construidas o habilitadas. 140 PNO ejecutados con medidas ambientales/adaptación al cambio climático e inversiones específicas (a través del “componente ambiental de los PNO”) para medidas de mitigación ambiental. 5 900 productores capacitados en información climática.

### **Componente 3. Fortalecimiento del marco de políticas públicas de desarrollo rural**

#### **Objetivo y Efectos**

95. El componente tiene como **objetivo** fortalecer el marco de políticas e institucional para el desarrollo rural. A través del componente se apoyará en el análisis, formulación e implementación de políticas relacionadas con cadenas de valor seleccionadas, con las políticas de género, juventud rural y poblaciones indígenas y las de medio ambiente y adaptación al cambio climático. Para esto se apoyarán las capacidades funcionales del MAG, del INJUVE y alcaldías, y de organizaciones de productores, la juventud rural, mujeres y poblaciones indígenas. El componente planea alcanzar tres **efectos directos**: Efecto directo 1. Las organizaciones rurales y los actores -públicos y privados- fortalecen el diálogo de políticas públicas en torno a las cadenas de valor. Efecto directo 2. El sector público (MAG, INJUVE y municipalidades) se ha fortalecido para la aplicación de políticas públicas para el desarrollo rural y cambio climático. Efecto directo 3. La juventud, mujeres e indígenas del área rural, fortalezcan sus capacidades para participar en el diálogo de políticas públicas.

#### **Racionalidad**

96. Las acciones del componente incorporan los tres ejes del enfoque de Rural Adelante: i) la competitividad, al fortalecer el análisis, diálogo y búsqueda de alternativas de solución a limitaciones que enfrentan las organizaciones en su acceso a las cadenas de valor; ii) la inclusión y equidad, al promoverse la participación de representantes de la población objetivo y en especial de los grupos más vulnerables (jóvenes, mujeres e indígenas), en el diálogo de las políticas públicas que son de su interés; y iii) la sustentabilidad, al involucrar en todo el proceso del ciclo de las políticas, el tema ambiental y la adaptación al cambio climático.

97. Las acciones del componente se basan en cuatro estrategias del Programa: i) la participación de las organizaciones/familias en las cadenas de valor, como actores activos y generadores de ingresos, y además, como integrantes de las mesas de coordinación de la cadena, donde también pueden actuar en espacios de diálogo y concertación en el ciclo de las políticas públicas (locales y nacionales); ii) el fortalecimiento de las capacidades de entidades públicas para que puedan acompañar la implementación y ‘territorialización’ de las políticas públicas en el ámbito rural; iii) el desarrollo de alianzas estratégicas y de acciones de concertación entre el sector público y el privado (organizaciones y grupos de la población objetivo, organizaciones de la sociedad civil, y de actores empresariales privado); y iv) el fortalecimiento de las capacidades de los grupos de la población objetivo (jóvenes, mujeres y población indígena), para que amplíen sus espacios de diálogo de políticas públicas, y puedan también identificar oportunidades de colaboración para su beneficio mutuo, contribuyendo al desarrollo de sus organizaciones y del país.

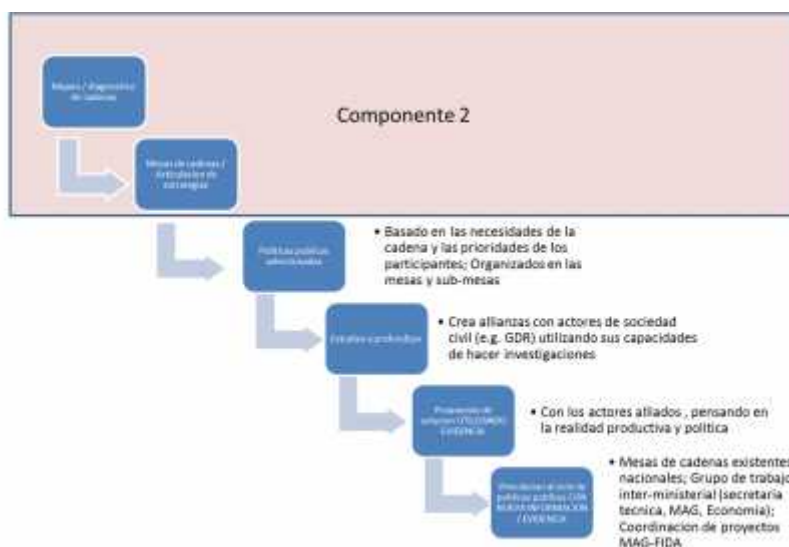
#### **Efecto directo 1. Las organizaciones rurales y los actores -públicos y privados- fortalecen el diálogo de políticas públicas en torno a las cadenas de valor**

98. El Componente pondrá énfasis en el análisis de las cadenas desde el punto de vista de la economía política, entendida como el sistema de actores, instituciones e ideas en que las políticas públicas están situadas, con el propósito de conocer las restricciones y potenciar soluciones y/o reducir barreras que impiden o limitan su desarrollo y/o su inclusión. Se tratará también de identificar las mejores prácticas y de indicar cómo las organizaciones y familias enfrentan las diferentes barreras a su desarrollo e inclusión y proponen soluciones en la ejecución de sus emprendimientos económicos.

99. **Análisis de barreras y posibilidades de remoción de las mismas, y/o oportunidades (desde la economía política) de las cadenas de valor priorizadas.** En el Componente 3, se velará,

para que, desde el mismo mapeo/diagnóstico de las cadenas de valor se identifiquen barreras y oportunidades de desarrollo de las mismas. Como parte de este esfuerzo, se apoyará la realización de estudios de las barreras regulatorias, legales o normativas, que afectan la competitividad de las cadenas y la inclusión de los pequeños productores, así como el planteamiento de posibles alternativas/escenarios de solución de los problemas vinculados a las políticas públicas. Estos estudios serán elaborados por especialistas nacionales contratados por el Programa. De las propuestas elaboradas, sólo algunas serán apoyadas por el Programa, otras podrán ser gestionadas por los mismos actores en otros espacios. Los estudios podrán focalizarse en: arreglos de gobernanza, regulaciones, revisión de estatutos y normativas de cada cadena, impedimentos jurídicos para la creación de valor en las cadenas, y jerarquías de prioridad en las políticas, regulaciones, o normas nacionales. Los estudios serán analizados en las mesas de coordinación de las cadenas y el seguimiento a los mismos será de común acuerdo entre el Programa y las mesas de coordinación.

**100. Diálogo de políticas públicas y estrategias de las cadenas**, apoyados con estudios específicos escritos por miembros de la academia o la sociedad civil. Según las propuestas elaboradas, se definirán estrategias para su presentación en mesas de diálogo a nivel nacional, buscando alianzas ya establecidas en el país, creando vinculaciones con el ciclo de políticas públicas, y haciendo vínculos con grupos que están trabajando en los temas identificados. Esto puede incluir mesas de cadenas nacionales, grupos de trabajo inter-ministerial (incluso el secretaria técnica, MAG y hacienda), y coordinación con los proyectos MAG-FIDA del país. Trabajando con las instituciones del gobierno y el sector civil se espera las mesas pueden obtener mejores resultados. Como está previsto, se promoverán al menos cinco espacios de diálogo al año (uno para cada cadena de valor) y se dará seguimiento a sus resultados, enfatizando el desarrollo de mecanismos viables a ser institucionalizados, si así lo consideran pertinente los actores de la cadena.



**101. Capacitación.** Paralelamente, y en coordinación con la/el especialista en Desarrollo de Capacidades de la UGP de Rural Adelante, se apoyará la capacitación de al menos 500 representantes de organizaciones y 50 funcionarios públicos, para mejorar su participación en el diálogo de políticas públicas. El Programa cuidará que la selección de estos delegados, tanto en las capacitaciones como en las Mesas de las cadenas, sea democrática, en base a criterios definidos previamente y a un proceso de selección, en acuerdo con las organizaciones participantes. La capacitación podrá incluir, entre otros, información sobre leyes, regulaciones y normativas, presentación/discusión de ideas y conceptos.

**102. Indicadores.** Los indicadores para medición son: i) 500 personas representantes de organizaciones (50% mujeres) y 50 funcionarios públicos cuentan con capacidades mejoradas para el diálogo de políticas respecto a la base; ii) 100% de las instituciones del sector público participantes



con capacidades mejoradas para el diálogo de políticas sobre cadenas de valor; y iii) 100% de propuestas de remoción de barreras regulatorias identificadas por las mesas insertadas en el diálogo de políticas nacionales.

103. **Productos.** Se planifican los siguientes productos principales: al menos 4 estudios de barreras y propuestas de remoción de elaborados, 500 personas de las organizaciones (50% mujeres) capacitadas, 50 funcionarios públicos capacitados, 5 espacios de diálogo apoyados (1 por cadena).

**Efecto directo 2. El sector público (MAG, INJUVE y municipalidades) se ha fortalecido para la aplicación de políticas públicas para el desarrollo rural y cambio climático**

104. **Diseño/implementación de la estrategia sectorial de adaptación al cambio climático elaborada y aplicada a nivel territorial.** Se brindará asesoría al MAG para implementar las estrategias y planes de acción sectoriales de adaptación al cambio climático, identificando las formas más exitosas para integrar la adaptación al cambio climático a las políticas nacionales y la estrategia a ser aplicada en las zonas rurales con organizaciones rurales y cadenas de valor. Esto se podría implementar analizando experiencias y buenas prácticas internacionales exitosas en países que han tenido éxito en la implementación de iniciativas similares y del propio FIDA. La asistencia podría incluir especialistas, material informativo e intercambios entre funcionarios públicos y organizaciones rurales. Esta actividad será revisada y ajustada al inicio de la implementación de Rural Adelante, para adaptarla a los eventuales avances que hayan alcanzado el MAG y el MARN en este campo al momento del inicio de Rural Adelante.

105. **Capacitación** de 20 técnicos del MAG y MARN en la estrategia nacional y el plan de acción de cambio climático y de 30 funcionarios de alcaldías de la zona del Programa (15 por año, por dos años) y en adaptación al cambio climático. Las actividades de capacitación serán identificadas después de haberse completado la revisión de la estrategia nacional, para asegurar que la propuesta de colaboración esté mejor adecuada al proceso de territorialización de la estrategia en el área rural. La identificación del personal a capacitar y de los temas específicos a ser impartidos, será realizado de común acuerdo entre las instituciones participantes y el Programa.

106. **Elaboración de Planes de desarrollo en cuatro mancomunidades.** Con la realización de estos planes, se podrán consolidar los esfuerzos que vienen realizando los gobiernos locales, tanto en la aplicación de medidas ambientales como en la coordinación de la temática. El Programa identificará las mancomunidades que estarán listas para participar. Con éstas se analizará el detalle del contenido y aspectos a tomar en cuenta, así como sus visiones sobre los temas a ser priorizados en los planes. En forma conjunta el Programa y las Municipalidades darán seguimiento a la elaboración de los cuatro planes de desarrollo en las mancomunidades identificadas. Esta actividad será revisada y ajustada al inicio de la implementación de Rural Adelante, en función de los avances que puedan haber realizado las mancomunidades en cuanto a sus planes.

107. **Apoyo a INJUVE.** Se brindará asesoría a INJUVE para su fortalecimiento, incluyendo la aplicación de la política nacional de juventud en el área rural y el diseño instrumentos operativos para adaptar e implementar la política de jóvenes en el sector rural. Para ello, se contratarán servicios especializados por dos años. Esta contratación será definida de manera conjunta entre las partes, según requerimientos de INJUVE.

108. **Asistencia en políticas al MAG/OPPS.** Se contratarán diversas asesorías al MAG/OPPS y otras instancias del Ministerio (por ejemplo, la Oficina de Género) para aplicar políticas nacionales de género y la juventud en el área rural (ver modelo de intervención abajo). Estas asesorías tendrán una duración de dos años (a partir del segundo año), revisarán, propondrán y acompañarán las acciones definidas para la aplicación de las políticas. Las características de las asesorías serán definidas antes de su ejecución, de manera conjunta con la OPPS, para asegurar que su aporte es relevante para la implementación de las políticas en el territorio. Estas consultas deberán comenzar lo más pronto posible, luego del inicio del Programa, para concordar el tipo de apoyos de capacitación y asesorías que serán apoyados. La metodología para su implementación incluirá un cronograma tentativo de trabajo, y el tipo de los apoyos a ser brindados.



109. **Indicadores.** Los indicadores para medición son: i) fomento de instrumentos de políticas ambientales y de adaptación al cambio climático favorables a la población rural pobre; ii) Fomento de políticas favorables a jóvenes, mujeres e indígenas; y iii) MAG/OPPS, INJUVE y municipalidades con capacidades fortalecidas en implementación de políticas públicas para el sector rural.

110. **Productos.** Los principales productos son: 1 plan/estrategia sectorial de ACC, 4 planes ambientales para mancomunidades, 20 técnicos del MAG y MARN capacitados en la estrategia nacional y plan de acción de cambio climático y 30 funcionarios de alcaldías (15 por año) capacitados, instrumentos diseñados para la política de jóvenes en el sector rural.

### **Efecto directo 3. La juventud, mujeres e indígenas del área rural, fortalezcan sus capacidades para participar en el diálogo de políticas públicas**

111. Con el apoyo de los proyectos financiados por el FIDA en el país se han implementado acciones afirmativas para asegurar la inclusión e incrementar la participación de mujeres y jóvenes del área rural. En particular, la juventud rural ha recibido apoyo de esos proyectos con diferentes acciones para apoyar su articulación en una red nacional con base en las diferentes regiones del país. A través de esta red, la juventud salvadoreña ha mostrado fortalezas e iniciativas innovadoras, que ahora es necesario consolidar. Para que los grupos de jóvenes, las mujeres y personas indígenas del área rural puedan participar en el diálogo de políticas públicas en el país, es vital acompañar la decisión de GOES, con un esfuerzo de formación de capacidades y desarrollo de espacios de diálogo. El Programa apoyará la formación de capacidades a través de un proceso iterativo, a través del; cual las personas serán capacitadas y, al mismo tiempo, apoyadas para organizar foros y/o asambleas en las que puedan dialogar y articular sus prioridades en forma consensuada. Con sus capacidades fortalecidas estos grupos podrán identificar limitaciones, proponer soluciones, o promover la creación de nuevos espacios de diálogo en el nivel regional y/o nacional. En el marco de los espacios de diálogo, se promoverá la vinculación de las políticas y propuestas que se identifiquen a nivel regional, con los espacios de diálogo de políticas, coordinación y otras formas de participación a nivel nacional.

112. **Promoción y realización de asamblea nacional de jóvenes rurales.** La identificación, diseño y realización de las asambleas, será realizada de común acuerdo con la Red de Juventud Rural, el Consejo de la Persona Joven y el INJUVE, para asegurar que se tenga el mayor impacto con su realización. Ello contribuirá a fortalecer las capacidades propositivas y la movilización de la juventud rural. A nivel de la UGP del Programa, esta actividad demandará el involucramiento conjunto y coordinado de la persona responsable del Componente 3, la especialista en Desarrollo de Capacidades y la/el encargado de Comunicación.

113. **Promoción y realización de foros regionales para mujeres y poblaciones indígenas.** Los foros y asambleas se organizarán y realizarán en una localidad concordada de la región Oriental y se promoverán entre y de común acuerdo con las organizaciones presentes en el territorio para asegurar la mayor participación posible. Para ello, se establecerán criterios de selección de participantes, en conjunto con las organizaciones, para asegurar que la participación es plural y democrática. Para estas asambleas, se enfatizará en el desarrollo de actividades acorde a las capacidades de los participantes, contenido y agenda de trabajo y productos a obtener. El Programa debería velar para que los foros analicen los temas que son esenciales para los grupos participantes, apoyando su inclusión y guiando metodológicamente este esfuerzo.

114. **Capacitación a Delegados de organizaciones de la juventud, mujeres y poblaciones indígenas para participar en espacios de diálogo de políticas públicas** a nivel regional y nacional. Para ello, durante la fase de promoción del Programa, se realizará un proceso de identificación de las personas que participarán de la capacitación en representación de las organizaciones, asegurando la inclusión de líderes jóvenes, hombres y mujeres de los diferentes grupos interesados. Para la movilización de las organizaciones participantes se implementará una estrategia de comunicación, y Durante la promoción de las acciones del Programa, se deberá asegurar la participación de delegadas/os de las distintas organizaciones a través de mecanismos y criterios de selección preestablecidos. La selección de temas para la capacitación se realizará en consulta con las organizaciones. Sobre la base de esta consulta se diseñarán y programarán las capacitaciones que estarán a cargo del Programa. En conjunto con el equipo del Programa se definirá el alcance, metodología, cronograma de actividades, participantes y los mecanismos de seguimiento y evaluación de las actividades, entre otros.

115. **Indicadores.** Los indicadores para medición son: i) 120 representantes de las organizaciones cuentan con capacidades mejoradas para el diálogo de políticas

116. **Productos.** Los productos principales son: Asamblea Nacional de la Juventud rural apoyada, 2 foros regionales para mujeres e indígenas organizados y ejecutados, 120 representantes juveniles, indígenas y mujeres capacitados.

### **Anexo 1** **Síntesis de Propuesta del Programa para el Desarrollo de Capacidades**

El enfoque y la estrategia de Rural Adelante incluyen el desarrollo de capacidades para fortalecer el capital humano y social y promover la sostenibilidad de las acciones del Programa. El desarrollo de capacidades es entendido como el proceso mediante el cual las personas, organizaciones, instituciones y sociedades obtienen, desarrollan, fortalecen y mantienen sus aptitudes para realizar tareas o actividades con éxito, de manera que puedan alcanzar sus objetivos de desarrollo a lo largo del tiempo. Las actividades de desarrollo de capacidades se refieren al mejoramiento de las capacidades técnicas de las personas y de las capacidades funcionales de las organizaciones e instituciones. Estas actividades se encuentran vinculadas con los componentes del Programa y se insertan orgánicamente en sus efectos esperados, productos, actividades y presupuestos.

**Plan de desarrollo de capacidades.** Para una mejor planificación y uso de los recursos para el desarrollo de capacidades el Programa elaborará al inicio de la ejecución, un plan de desarrollo de capacidades. Este plan contemplará al menos: i) la precisión de la demanda según resultados de los análisis de cadenas y de grupos de mujeres, jóvenes e indígenas, ii) la identificación de las competencias que se deben desarrollar, iii) la identificación de oferentes y calidad de la oferta, iv) diseño y planificación de las actividades requeridas incluyendo la adecuación de la oferta en cuanto a contenidos y metodologías priorizadas; v) los mecanismos e instrumentos de operación y vi) el sistema de evaluación de resultados e impactos de cada actividad y del plan en su conjunto, v) costos y programación de actividades.

**Participantes.** El desarrollo de capacidades está dirigido a i) la población meta del Programa, incluyendo las personas y sus organizaciones y contempla en forma diferenciada a jóvenes, mujeres y población indígena y ii) ejecutores del Programa, según sus funciones particulares: integrantes de la UGP, las entidades o personas oferentes de servicios y iii) las instituciones responsables de acciones específicas y de la continuidad de las acciones del Programa una vez concluido.

**El desarrollo de capacidades para la población meta** incluirá actividades de acceso a información, capacitación y asistencia técnica continuo, con el objetivo de atender aspectos de cambio climático, necesidades definidas según análisis y priorización de acciones alrededor de las estrategias de las cadenas de valor, fortalecimiento de las organizaciones de beneficiarios/as, desarrollo de planes de negocios atendiendo a la tipología de organizaciones definida para el Programa y las demandas de desarrollo de capacidades de la población diferenciando a jóvenes, mujeres e indígenas. Se trabajará

en el establecimiento de plataformas de información sobre el clima, los precios y los mercados y en la oferta de capacitación y asistencia técnica para adecuarla a la población meta combinando diversas metodologías y técnicas participativas de desarrollo de capacidades acordes con el tema específico y con las características de cada grupo, priorizando la combinación de aprendizaje teórico-práctico, el uso intensivo de materiales audiovisuales, el lenguaje sencillo adaptado a los niveles educativos, el intercambio entre pares y las pasantías.

La ENA será el principal proveedor de servicios de capacitación y se considera la participación de empresas compradoras del sector privado en el marco de las cadenas. Otros proveedores que aborden temas complementarios para satisfacer la demanda del programa de formación técnica para jóvenes, también serán considerados. En los casos en que sea posible, esta oferta será trasladada al área más cercana a la residencia de la población beneficiaria. Rural Adelante aportará recursos para que la ENA, juegue un rol estratégico en el desarrollo de capacidades a la población meta del Programa y apoyará la mejora y ampliación de su oferta según necesidades identificadas y aportará en el equipamiento de las instalaciones de su sede en el oriente del país. Se espera que esta oferta mejorada y ampliada sea permanente y esté al servicio de toda su área de cobertura:

- Actualización de currículo para integrar conceptos de adaptación y mitigación al cambio climático
- Diseño de actividades de desarrollo de capacidades en producción y transformación,
- Diseño de actividades de desarrollo de capacidades en sistemas de acopio y comercialización
- Investigación y diseño de actividades para el encuentro de saberes indígenas y no indígenas sobre adaptación y mitigación al cambio climático
- Cursos de nivelación de conocimientos para jóvenes para el acceso a becas del programa de formación técnica.

Las actividades dirigidas a la población meta se organizan según componentes, pero se integran en función de crear las condiciones para el mayor aprovechamiento de los recursos del Programa para la generación de ingresos y la inclusión efectiva de las mujeres, la población joven y la población indígena, según las proporciones establecidas. Se desarrollará una plataforma de información climática y un programa de formación técnica que se describen en el C1. El Programa de formación técnica estará dirigido en un 90% a la población joven y cuenta con un sistema de becas y pasantías. En el C2 se contemplan: i) actividades para el fortalecimiento organizativo que se realizarán a 100 organizaciones clasificadas para PNO y a 40 organizaciones de mujeres, jóvenes o indígenas que no alcanzan los puntajes establecidos, o no cuentan con personería jurídica vigente, pero pueden actuar en el marco de las cadenas de valor priorizadas; ii) formación para el análisis y atención de las brechas de inclusión y de género se realizará al interior de todas las organizaciones (140) como parte de las acciones afirmativas del Programa; iii) cursos y otras actividades como intercambios y encuentros dirigidos a mejorar la producción, transformación, acopio, comercialización, gerencia y educación financiera y iv) servicios de asistencia técnica que podrán ser contratados por las organizaciones como parte de su PNO (no se incluyen en el siguiente cuadro porque serán definidos en cada PNO). En el C3 se desarrollarán capacidades para el diálogo de políticas e instrumentos de aplicación sobre cadenas de valor y de apoyo a las mujeres, los jóvenes y la población indígena.

**Cuadro 1. Actividades de desarrollo de capacidades dirigidas a la población meta del Programa**

| Componente | Actividad   | Beneficiarios                        |
|------------|---|--------------------------------------|
| C1         | Plataforma de información climática y de precios y mercados   | 10000 personas del área del Programa |
|            | Programa de formación técnica para jóvenes y adultos  | 250 personas                         |
| C2         | Fortalecimiento organizativo de los grupos asociativos  | 140 org.                             |
|            | Capacitación sobre inclusión y género a todas las organizaciones  | 180 org.                             |
|            | Educación financiera para miembros de las organizaciones  | 80 personas                          |
|            | Desarrollo de capacidades en producción y/o transformación  | 180 org.                             |
|            | Capacitación en sistemas de acopio y comercialización   | 80 org.                              |
|            | Capacitación internacional de gerentes de comercialización  | 60 pers.                             |
| C3         | Capacitación en cadenas de valor a líderes y lideresas  | 500 pers.                            |
|            | Capacitación para representantes de organizaciones de jóvenes, mujeres e indígenas en temas de política pública | 120 pers.                            |

**Desarrollo de capacidades para ejecutores del Programa.** Las actividades dirigidas a este grupo implican procesos de inducción inicial para profundizar en el conocimiento del diseño integral de Rural Adelante, incluyendo el manejo de los enfoques de competitividad, sostenibilidad e inclusión (más el enfoque de género) que orientan el Programa, y garantizar el manejo de contenidos técnicos requeridos para su eficaz desempeño en el marco del Programa en relación con cambio climático, cadenas de valor, negocios rurales y diálogo e implementación de políticas y seguimiento y evaluación participativo y gestión del conocimiento, entre otros. Para este grupo se diseñará en formato digital un curso interactivo de introducción al Programa, que incluye pruebas de valoración de aprendizajes por temas o módulos (Cuadro 2).

**Arreglos de implementación.** Para una mejor coordinación, ordenamiento, diseño y ejecución, la UGP contará con un/a profesional en desarrollo de capacidades, con especialidad en administración educativa, pedagogía y metodologías de enseñanza -aprendizaje acordes con las necesidades y características de los diferentes grupos de atención, en especial mujeres, jóvenes e indígenas. Será responsable del logro de los objetivos en el desarrollo de capacidades en su conjunto, específicamente, apoyará conceptual y metodológicamente al equipo del Programa y a los prestadores de servicios en la identificación de temas de capacitación, adecuación de metodologías y técnicas didácticas según grupo objetivo, preparación de programas de eventos, ejecución de actividades de capacitación, la elaboración de los planes anuales y la asesoría y supervisión del cumplimiento de convenios y contratos con las entidades prestadoras de servicios de capacitación.

**Cuadro 2. Actividades de capacitación a instituciones participantes en el Programa**

| Componentes | Actividad  | Ejecutor                                | No. De Participantes |
|-------------|--|---|----------------------|
| C1          | Entrenamiento y actualización de docentes en adaptación y mitigación al cambio climático                                       | ENA                                     | 5                    |
|             | Capacitación a investigadores  | CENTA                                   | 6                    |
| C2          | Capacitación de formuladores en Preparación de PN  | Proveedores independientes de servicios | 40                   |
| C3          | Capacitación a funcionarias/os en políticas públicas y análisis de barreras de cadenas de valor                                | MAG nivel central y departamental       | 50                   |
|             | Capacitación a técnicos del MAG y MARN en la estrategia nacional y plan de acción de cambio climático                          | MAG y MARN                              | 20                   |
|             | Capacitación de funcionarios de alcaldías en adaptación al cambio climático  | Municipalidades de la zona del Programa | 15                   |
|             | Desarrollo de capacidades por medio de asesorías para instrumentar políticas públicas dirigidas a jóvenes, indígenas y mujeres | MAG/OPPS, INJUVE                        | 12                   |

### **Anexo 2. Resumen Fondo de Acciones Afirmativas**

El Programa contará con un fondo destinado a actuar en la reducción de las debilidades, barreras o condiciones de desventaja que enfrentan las mujeres, la juventud y la población indígena y potenciar sus capacidades y oportunidades para fortalecer sus organizaciones económicas, lograr su plena participación en las actividades de los PNO, el empleo y el rescate cultural indígena. Este fondo forma parte del Componente 2 del Programa y su implementación será responsabilidad de la Unidad de Inclusión y Género, en estrecha coordinación y armonía con las actividades del Componente 2.

El Fondo cubrirá las siguientes actividades: i) fortalecimiento organizativo para 40 organizaciones que no alcanzan los niveles definidos por el Programa para ejecutar un PNO. Estas organizaciones deben tener al menos un 80% de mujeres, jóvenes o población indígena y podrían posteriormente acceder a recursos para fortalecer sus emprendimientos económicos; ii) aportes para gastos de movilización, papelería y misceláneos para la tramitación de personerías jurídicas de 30 organizaciones fortalecidas organizativamente (10 de jóvenes, 10 de mujeres y 10 de indígenas). Estas organizaciones serán apoyadas por Amanecer Rural para la realización de los trámites respectivos; iii) pasantías en las organizaciones de las cadenas para jóvenes graduados del

Programa de Formación Técnica, de manera que 75 jóvenes que culminaron con éxito el proceso de formación reciban un estipendio mensual de USD 200 para poner en práctica los aprendizajes y prestar servicios a una o varias de las organizaciones atendidas por el Programa, con períodos de hasta 6 meses; iv) equipamiento básico para el empleo (autoempleo) de jóvenes emprendedores, dirigido a 50 jóvenes (USD 1500 c/u) que requieran de la compra de un equipo básico necesario para el ejercicio de su carrera técnica y el autoempleo; v) fortalecimiento de la comunicación e intercambio entre jóvenes emprendedores, en el marco de la Red de Jóvenes Rurales, con el objetivo de intercambiar experiencias, conocimientos y buenas prácticas para mejorar su desempeño y motivar a otros; vi) capacitación en equidad de género a todas las organizaciones participantes en el Programa, con el fin de reforzar la redistribución de roles tradicionales y lograr participaciones más equitativas de hombres y mujeres (jóvenes y adultos) en la toma de decisiones y en la distribución de recursos, servicios y beneficios del Programa y la organización. Para definir los requerimientos o énfasis temáticos de estas capacitaciones, la Unidad Asesora en Inclusión y Género deberá realizar los diagnósticos y análisis correspondientes junto con el equipo de la UGP; vii) acciones relacionadas con el mejoramiento de la participación de las mujeres en las organizaciones que sean definidas según diagnósticos de necesidades y que respondan a dificultades para su intervención activa en la toma de decisiones y su desempeño en las actividades de gestión, administración y económicas de la organización. Estos apoyos se realizarán en la medida de las necesidades de cada organización. Se ha estimado un monto promedio por organización de USD 2000, incluyendo la capacitación en género. Entre estas acciones se contempla el cuidado de niños y niñas, alfabetización, fortalecimiento de capacidades y destrezas prácticas para el desempeño de su rol en las organizaciones, y se excluye la compra de equipamiento del hogar tales como filtros, cocinas, lavaderos y otros similares;; viii) apoyo al rescate de materias primas tradicionales, de prácticas agrícolas y de otras actividades de valor cultural para 20 organizaciones indígenas.

**Cuadro 1. Actividades, metas y recursos del Fondo de Acciones Afirmativas**

| <b>Actividad</b>   | <b>Meta</b>        | <b>Monto USD</b> |
|--|--------------------|------------------|
| Fortalecimiento organizacional                             | 40 organizaciones  | 160 000          |
| Personerías jurídicas                                      | 30 organizaciones  | 19 500           |
| Pasantías  | 75 jóvenes         | 90 000           |
| Equipamiento para autoempleo                               | 50 jóvenes         | 75 000           |
| Red de jóvenes emprendedores/as                            |                    | 5 500            |
| Capacitación equidad de género                             | 180 organizaciones | 280 000          |
| Mejora de condiciones de las mujeres en las organizaciones | 120 organizaciones |                  |
| Rescate cultural indígena                                  | 20 organizaciones  | 30 000           |
|  | Total              | 660 000          |

## Apéndice 5: Aspectos institucionales y mecanismo de ejecución

1. **Marco Institucional para la Ejecución del Programa.** Con base en lo acordado con el Gobierno de El Salvador, la responsabilidad de la ejecución del Programa corresponderá al Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), cabeza del sector que implementa varios programas de desarrollo rural financiados por la cooperación bilateral y multilateral, incluyendo los del FIDA.
2. En la práctica, el Programa Rural Adelante será implementado por una Unidad de Gestión del Programa (UGP). La ejecución del Programa se llevará a cabo con apego tanto a los requerimientos de la administración pública del Gobierno como el modelo administrativo e institucional de los programas en curso del FIDA. La implementación involucrará también entidades co-ejecutoras contratadas y prestadoras de servicios especializados.
3. El MAG, a través de la Dirección de Desarrollo Rural (DGDR), será la encargada de orientar al Programa y conformar la Unidad de Gestión del Programa (UGP), que contará con autonomía para su ejecución, pero responderá a la MAG como Unidad Ejecutora del Financiamiento. La UGP estará dirigida por el Gerente/a del Programa el/la cual tendrá a su cargo la responsabilidad de ser el enlace entre el MAG y todas las operaciones en el terreno.
4. El MAG está conformado por un Viceministerio, que reviste una especial relevancia para el Programa juntamente con las Direcciones especializadas. Entre las Direcciones del MAG que tendrán relación con la ejecución e implementación del Programa están:
5. **La Dirección General de Desarrollo Rural (DGDR):** es una dependencia centralizada del nivel operativo del Ministerio de Agricultura y Ganadería, que según acuerdo de No. 544 de fecha 18 de agosto de 2011, publicado en el Diario Oficial No. 166, Tomo No. 392, de fecha 7 de septiembre del mismo año, tiene la responsabilidad de (i) promover y fomentar el desarrollo rural del país; y (ii) coadyuvar en la consecución del objetivo 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. En línea con sus competencia le corresponde, entre otras funciones vinculantes, coordinar la ejecución de proyectos y programas de desarrollo rural que contribuyan a elevar la participación de los productores/as rurales en el desarrollo del sector agropecuario y mejorar sus condiciones de vida, a través de una efectiva coordinación con otras instituciones del sector público, gobiernos locales, organizaciones no gubernamentales, empresa privada y sociedad civil.
6. La DGDR asistirá a la UGP para gestionar, ejecutar, supervisar y evaluar el Programa. A través de la DGDR, la UGP mantendrá un flujo de información con el MAG, de las actividades relacionadas con la implementación y seguimiento de los resultados; avance sobre el acceso de la población objetivo a servicios del Programa y el fortalecimiento de capacidades. Dichas acciones, serán ejecutadas a través de metodologías diferenciadas para la asignación y transferencia directa de los fondos de financiamiento a asociaciones o cooperativas de productores/as, las cuales estarán técnica y financieramente supervisadas en los territorios por la UGP, en coordinación, en lo que corresponda, con las dependencias centralizadas y descentralizadas del MAG, como organismo responsable de la ejecución del Programa.
7. **Oficina de Políticas y Planificación Sectorial (OPPS):** tiene la función de asesorar al despacho ministerial y conduce los procesos de planificación del desarrollo sectorial, a través de políticas, planes, proyectos y programas y brinda el seguimiento y evaluación a lo interno del MAG, de forma coherente con la visión y misión institucional. El Programa deberá coordinar como parte del MAG la planificación de actividades y se vincula a través de los Planes Operativos Anuales los cuales son aprobados por esta instancia previa a su no objeción al FIDA.
8. **Oficina Financiera Institucional (OFI):** Realiza la gestión financiera del Ministerio y vela por el cumplimiento de las políticas, lineamientos y disposiciones normativas establecidas por el Ministerio de Hacienda. Esta oficina coordinará con el Programa en todas las actividades de registro y aprobación de transferencia de fondos de las cuentas designadas y a las cuentas del Programa, esta unidad se encarga de hacer el enlace entre el Programa y el SAFI.

9. **Oficina de Asesoría Jurídica (OAJ):** Asesora al Ministerio en materia jurídica y asiste a las diferentes oficinas, direcciones y dependencias del MAG en la preparación y revisión de ante proyectos de leyes, decretos y convenios, entre otros documentos relacionados con el sector agropecuario, para que sus actuaciones y procedimientos se desarrollen en el marco legal vigente. Esta oficina será parte esencial para el proceso de aprobación del convenio de financiamiento en la asamblea legislativa y posteriormente en lo que se refiera a acuerdos y convenios de cooperación con otras entidades para el logro de los objetivos de cada componente.

10. **Oficina de Auditoría Interna (OAI):** Esta oficina es la encargada en el MAG de ejercer el control interno posterior, sobre los sistemas administrativos, financieros y de gestión, por lo que se tendrá una relación cercana con el Programa para asegurar controles y buen gobernanza.

11. Además podrán participar como parte del Programa las instituciones descentralizadas del MAG como : Banco de Fomento Agropecuario (BFA), Centro Nacional de Tecnología Agropecuaria y Forestal (CENTA), Instituto Salvadoreño de Transformación Agraria (ISTA), y la Escuela Nacional de Agricultura (ENA).

12. Dentro de las instituciones de planeación central y del sector rural y manejo de los recursos naturales, que podrán apoyar, coordinar y cofinanciar iniciativas del Programa, están: la Secretaría Técnica de la Presidencia de la República (STP), el Fondo del Milenio (FOMILENIO), el Ministerio del Medio Ambiente y Recursos Naturales (MARN), el Ministerio de Economía (MINEC), el Fondo Ambiental de El Salvador (FONAES), alcaldías y mancomunidades municipales del área de influencia; la Corporación de Municipalidades de la República de El Salvador (COMURES), la Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (FUSADES), y el Instituto Salvadoreño para el Desarrollo de la Mujer (ISDEMU).

13. Finalmente, entre las instituciones y organizaciones relacionadas al sector privado y la promoción de negocios, microempresas y la intermediación financiera y de micro finanzas rurales, se cuenta con: la Cámara Agropecuaria y Agroindustrial de El Salvador (CAMAGRO), la Comisión Nacional para la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE), Fundación COMPO (CREDICAMPO), Sociedad de Ahorro y Crédito Integral; Asociación de Organizaciones Micro Finanzas de El Salvador (ASOMI); Crédito Hipotecario; Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (FUSADES), Grupo Callejas, Wal-Mart entre otras.

14. Para la ejecución de los componentes y del Programa en su totalidad la UGP establecerá los acuerdos necesarios con entidades locales, nacionales, públicas y privadas. Para esto se llevarán a cabo procesos de selección y calificación a los prestadores de servicio en base a las necesidades y a la estrategia de ejecución por cadena planteada en el diseño del Programa.

15. En el ámbito local el programa constituirá acciones e inversiones conjuntas con las organizaciones locales de productores y las municipalidades. Podrán participar, además, organizaciones especializadas no gubernamentales (diversos temas técnicos y organizacionales) y de promoción de los derechos de los grupos-objetivo como parte del proceso de auditoría social.

16. El Programa, de la misma manera, buscará establecer alianzas estratégicas con organismos de desarrollo internacional, evitando la duplicidad o competencia en el área de intervención, algunos de las cuales ya han sido identificadas durante las misiones de diseño para el aprovechamiento de oportunidades, sinergia, intercambio de experiencias y complementariedad de acción en áreas clave y de mutuo interés. Especial atención se dará a los socios trabajando sobre los temas comunes de desarrollo rural, reducción de la pobreza, iniciativas de encadenamientos empresariales.

17. **Gerencia Estratégica.** El MAG podrá implementar un Consejo Asesor del Programa (CAS) que podrá estar integrado por el Ministro de Agricultura, el Director/a de la DGDR, el Gerente del Programa y para abrir a la participación de los diferentes representantes de las cadenas en la toma de decisiones, se podrán nombrar dos representante de la sociedad civil (un hombre y una mujer), quien serán invitados por el Ministro de Agricultura y pueden ser representantes legales de las organizaciones. La función del -CAS-, será de apoyo a la UGP y a la DGDR, en la definición de las directrices generales del Programa. El consejo se reunirá una vez al año y en caso sea necesario,



podrá convocar a reuniones extraordinarias. Sus funciones son las siguientes: (i) Definir y establecer las políticas, planes, estrategias y normas que requiera el funcionamiento del Programa, (ii) Aprobación de los Planes Estratégicos y Planes Operativos Anuales (POA) y Presupuesto del Programa, que deberá ser elaborado por la UGP y presentado ante el consejo por la DGDR. (iii) Aprobar el Manual Operativo del Programa.

18. **La Unidad de Gestión del Programa** será establecida bajo la dirección de la DGDR/MAG, la cual es la responsable de la ejecución de los Programas de Desarrollo Rural ejecutados por el Ministerio con recursos de financiamiento externo. El/la Director/a de la DGDR, será el punto de referencia del Programa en sus relaciones con el MAG y las distintas unidades descentralizadas.

19. **Estructura de la UGP.** La UGP contará con una estructura conformada por: un Gerente General; cinco unidades a nivel asesor (uno para el área específica: administración-financiera, comunicación, desarrollo de capacidades, género y juventud, y planificación, seguimiento y evaluación y gestión del conocimiento). Adicionalmente se contará con tres especialistas de áreas temáticas los cuales tendrán una función de coordinación, estas coordinaciones son: ambiente y adaptación al cambio climático, negocios rurales y desarrollo de políticas. La UGP como parte de la administración financiera contará con un administrador, un contador, un especialista de adquisiciones, un auxiliar contable, un auxiliar financiero y encargado del SAFI y un encargado de logística. La estructura se completará con gerentes de cadenas (uno para cada una de las cadenas seleccionadas), adicionalmente tendrán apoyo en el momento de mayor presencia y cobertura territorial, por medio de la contratación de consultores especializados en cada cadena dependiendo del número de Planes de Negocio de las Organizaciones y se contará también con tres consultorías denominados administradores de cartera que serán los encargados de la rendición de cuentas para asistir a las organizaciones en esta tarea (Anexo 1. Organigrama). Los perfiles de los puestos de la UGP fueron elaborados por la Misión de Diseño.

20. **Selección y nombramiento del personal.** Todo el personal del Programa será contratado mediante procesos públicos, transparentes y competitivos, que se llevarán a cabo a través del PNUD como administrador de los recursos del Programa. El funcionamiento del Programa debe concretarse cumpliendo con los siguientes principios: i) Seleccionar a los mejores expertos nacionales, según criterios técnicos y fuera de cualquier interferencia política. ii) Establecer a la UGP como una unidad desconcentrada responsable de la gestión del Programa en el territorio y concentrar la toma de decisiones a nivel de cadenas. iii) la UGP tendrá la responsabilidad de orientación a las organizaciones, proveedores y técnicos para asegurar dentro de la ejecución, la inclusión de los ejes principales del Programa. Para agilizar la gestión del Programa, iv) las decisiones deben tomarse a nivel gerencial y la UGP, como unidad desconcentrada, debe contemplar modalidades de gestión descentralizadas para implementar el Programa en el plazo establecido (Anexo 2. Perfiles del personal)

21. Los consultores externos que sean reclutados por la UGP para llevar a cabo funciones inherentes al Programa, no se considerarán como personal de planta de la UGP. Su reclutamiento obedecerá a las Normas de Adquisiciones y Contratación de Consultorías individuales o firmas, establecidas por el PNUD y a las reglas específicas del Programa establecidas en el Convenio de Financiamiento.

22. En el equipo asesor del Programa deberá asegurar la transversalidad de las áreas temáticas (género, jóvenes, indígenas, ambiente, desarrollo de capacidades).

23. **Ubicación de la UGP.** La UGP estará establecida en la ciudad de San Miguel y se analizará el establecimiento de sedes regionales durante la ejecución en virtud que las mismas deberán responder al enfoque de cadenas. Para operatividad de la gestión financiera el personal administrativo y financiero estará dividido de la siguiente forma: en la oficina enlace en la DGDR estará ubicado el contador, el auxiliar contable y el auxiliar financiero encargado del SAFI y el encargado de adquisiciones y en la sede del Programa en San Miguel, estará localizado el administrador y el encargado de logística. Esto se debe a la necesidad de operar de forma ágil y tener estrecho seguimiento de las operaciones financieras tanto con la OFI como con el administrador de recursos. Todas las demás personas que conformarán la UGP (con excepción de

las mencionadas para la oficina de enlace) deberán establecerse en la sede del Programa en San Miguel.

24. **Los Técnicos de la UGP** son: i) El especialista en género y juventud será responsable del diseño de instrumentos específicos para género y fortalecer la estructura ya vigente de redes de jóvenes; ii) el especialista en desarrollo de capacidades, será el encargado de desarrollar las metodologías que se llevará a cabo para el fortalecimiento de organizaciones; iii) el especialista en comunicación se encargará del desarrollo de toda la promoción del Programa y tendrá un rol proactivo en los llamados a solicitud de convocatoria a presentar propuestas que se realicen por medio del componente dos para llevar a cabo la ejecución del Plan de Cadena. iv) El especialista en administración, se encargará de llevar a cabo todas las actividades relativas al manejo administrativo financiero y llevar registros del presupuesto, así mismo, tendrá un rol de asesor para establecer la disponibilidad de recursos por cadena y apoyará en el análisis de la viabilidad del financiamiento de las propuestas presentadas y el seguimiento administrativo que debe realizarse para cada plan aprobado para las organizaciones. v) El especialista en S&E será el encargado del área de planificación, seguimiento y evaluación y gestión del conocimiento tendrá bajo su responsabilidad la preparación de la base de datos y los informes regulares del Programa y orientar en el cumplimiento o no de las metas que se establezcan en el marco lógico, así mismo deberá desarrollar el Plan Global de Implementación en el cual se indique año con año las actividades a realizar para cumplir con los resultados y objetivos del Programa.

25. **Unidad Administrativa-Financiera de la UGP.** Tendrá la responsabilidad sobre el desempeño administrativo y financiero del Programa. Apoyará a la unidad técnica al desarrollo de los presupuestos y asignación financiera anual con relación a las disponibilidades de recursos por categoría y componente para la elaboración del POA de cada ejercicio fiscal. Así mismo, será responsable de preparar y mantener al día el sistema contable del Programa y el SAFI, informar y asistir la gerencia del Programa sobre riesgos inherentes que se presenten en cuanto al desempeño financiero del Programa y de las organizaciones. Será responsable de dar el apoyo y seguimiento a la ejecución de los fondos que sean trasladados a las organizaciones y de velar porque las mismas cumplan con todos los requisitos para la liquidación de fondos y para los procesos de adquisiciones y contrataciones. Y preparación de las solicitudes de desembolsos de recursos externos y de contrapartida para ser sometidas al FIDA y al Gobierno.

26. **Las principales funciones de la UGP** serán:

- (a) Llevar a cabo la operación global para el alcance de los resultados a través de sus técnicos.
- (b) Elaborar los informes de seguimiento y evaluación y los informes de avance que deben presentarse al FIDA y al Gobierno de El Salvador.
- (c) Presentar al FIDA y al MAG los informes anuales, semestrales y especiales de ejecución.
- (d) Verificar que el Programa se ejecute dentro de los plazos, las normas y las condiciones contractuales acordadas con el FIDA.
- (e) Preparar los planes operativos anuales, de inversión y presentar las bases al PNUD para las adquisiciones, así como los reportes de avance en coordinación con los procedimientos establecidos por el FIDA.
- (f) Coordinar con los representantes del FIDA la supervisión y todos los aspectos relacionados con la ejecución y asegurar la comunicación y coordinación permanente entre los diferentes actores e instancias.
- (g) Realizar el seguimiento y evaluación de la ejecución de los PN y el alcance de objetivos con todas las actividades ejecutadas.
- (h) Garantizar la inclusión del enfoque y procesos de encadenamiento en los PN.
- (i) Instalar un sistema electrónico de seguimiento y evaluación en coordinación con técnicos del MAG.

- (j) Llevar registro de todas las actividades técnicas y financieras llevadas a cabo bajo el financiamiento del Programa.
- (k) Preparar el MOP y llevar acabo las actualizaciones del documento cuando corresponda.
- (l) Coordinar todos los procesos relacionados con las adquisiciones y la gestión financiera y administrativa del Programa, el cumplimiento del Manual Operativo, las directrices del FIDA y su normativa y dar el seguimiento para asegurar una operación fluida y conforme a la legislación.

27. **Mecanismos de Ejecución para el Componente 1.** La adaptación de la producción agropecuaria al cambio climático incluirá diversas actividades, de modo que se logren mejores resultados mediante la complementación entre las mismas, por lo que dentro de las líneas de acción del componente para su ejecución se plantea lo siguiente: (i) establecer un servicio de información y conocimiento sobre cambio climático; (ii) desarrollar investigaciones e innovaciones tecnológicas, y (iii) fortalecer el talento humano, (iv) desarrollar planes de adaptación al cambio climático.

28. Para el servicio de información climática, la UGP a través del MAG deberá firmar un convenio con el MARN con el objetivo de instalar dos estaciones meteorológicas, distribuir información y actividades de capacitación. Este convenio deberá tener duración por los 5 años de ejecución de Rural Adelante. El Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales, es el ente rector de la gestión ambiental nacional que promueve la recuperación del medio ambiente y reducir los riesgos socio ambientales. Asimismo, es el encargado de realizar la política nacional del medio ambiente y coordina con los otros Ministerios para tratar el tema de cambio climático.

29. Para el **Desarrollo de Investigaciones e Innovaciones Tecnológicas**, la UGP por medio del MAG firmará un convenio con el CENTA, bajo este convenio se contratará personal temporal para el desarrollo de investigaciones y se dará capacitación a los investigadores del CENTA, los cuales tendrán como resultado la validación de tecnologías de adaptación al cambio climático. El Centro Nacional de Tecnología Agropecuaria y Forestal (CENTA): tiene como objetivo institucional propiciar la disponibilidad de tecnología agropecuaria y forestal, que permita la reconversión y el desarrollo de agro negocios. El CENTA ofrece los servicios de transferencia tecnológica, biometría y socio economía, semilla básica, venta de semillas y plantas, biblioteca y servicios de laboratorios en biotecnología, parasitología vegetal, química agrícola, suelos y tecnología de alimentos.

30. Para el **Fortalecimiento de Desarrollo Humano**, la UGP deberá suscribir un convenio con la ENA por medio del MAG, para todas aquellas actividades contempladas en el componente 1. La Escuela Nacional de Agricultura "Roberto Quiñonez", tiene el objetivo de formar profesionales en el agro, con capacidades de impulsar el desarrollo agropecuario nacional, mejorando la producción a través de la investigación, transferencia de tecnología y asistencia a los productores.

31. Para el desarrollo de las actividades de formación técnica de jóvenes con becas, se iniciará con un proceso de divulgación para realizar un concurso de forma anual (durante la vigencia de Rural Adelante) para que los jóvenes adultos puedan optar a las becas de formación, los criterios del llamado a presentar solicitudes para formar parte de este programa son: (i) Edad entre 18 y 29 años; (ii) Mínimo noveno año cursado; (iii) Haber realizado la prueba escrita requerida por la ENA (la prueba verifica que la persona cumple con los requisitos básicos para el curso para el cual está optando); (iv) Residir en el área de influencia del proyecto; (v) Ser parte de la red de jóvenes de la región preferiblemente o tener disposición de participar; (vi) No estar en otro programa de formación o carrera universitaria; (vii) Haber realizado el curso de nivelación ofrecido por el Programa en caso de haber sido aplazado en la prueba realizada por la ENA.

32. En el Programa para la formación de jóvenes, se establecen las siguientes disposiciones: Para los jóvenes que en la convocatoria hayan sido aplazados en la prueba realizada por la ENA podrán optar a realizar el curso de nivelación ofrecido por el Programa y presentarse en la siguiente convocatoria. La selección de los jóvenes y adultos se realizará por medio de la conformación de un comité de becas y pasantías, el cual estará conformado por: i) Gerente del Programa, ii) Director de la institución que impartirá la formación, iii) Dos jóvenes que pertenezcan a la red de jóvenes de la zona Oriental del país (un indígena, un no indígena, un hombre y una mujer) (un hombre y una

mujer), iv) Director de INJUVE, para asegurar la institucionalidad del proceso posterior a la terminación del Programa.

33. Los criterios para la selección de jóvenes becarios: (i) Haber aprobado la prueba escrita de aptitud académica o el curso de nivelación de conocimientos (en caso de haber sido aplazados en la convocatoria anterior); (ii) Llenado de formulario de estudio socioeconómico y comprobación por medio de testimonios de vecinos, de las condiciones de pobreza de la familia y la necesidad de apoyo económico, (iii) Disposición a firmar un convenio que estipula las causas de pérdida de la beca (ausentismo, incumplimiento de asignaciones, bajas calificaciones).

34. Para formalizar y documentar la formación técnica de jóvenes adultos y tener un marco regulador, el Programa, en su primer año elaborará un reglamento de becas que defina todos los procedimientos, incluyendo la propuesta de formación; tomando en cuenta los requerimientos de la región. Esta línea de acción operará a partir del segundo año del Programa.

35. La formación de jóvenes adultos, se vincula con el componente dos en la medida que los graduados de este programa de formación, tendrán la posibilidad de insertarse como parte de las cadenas, ya que podrán tener el acceso a una pasantía financiada por el Programa dentro de una de las organizaciones tipo A y B que estén ejecutando un PNO, para que posteriormente la organización analice su inclusión de forma permanente.

36. Los criterios a aplicar para la selección de los becarios aptos para ser beneficiados con pasantías del Programa son: (i) Haber aprobado el o los cursos con calificaciones no menores de 80; (ii) La existencia de una o varias organizaciones cercanas a su lugar de residencia, que requieran de servicios acordes con su formación técnica; (iii) Mostrar conformidad por escrito del monto del estipendio mensual que le será asignado; (iv) Mostrar conformidad por escrito de un período de pasantía entre 4 y 6 meses; (v) Estar dispuesto o dispuesta a firmar un convenio donde se estipulan los compromisos de la persona pasante, la organización receptora y el Programa Rural Adelante.

37. En caso que los jóvenes necesiten de un equipo mínimo para garantizar su inserción laboral como parte del fondo de las acciones afirmativas del componente dos se les podrá financiar dichos equipos, se estima un monto estimado de mil quinientos dólares (USD 1 500).

38. **Mecanismos de Ejecución para Actividades del componente 2.** Desarrollo de Cadenas de Valor Competitivas, Sustentables e Inclusivas. El Programa tendrá como herramienta de innovación la forma de implementar las actividades en el territorio, para esto se ha diseñado un proceso para que la identificación de inversiones, se realice por medio de convocatorias públicas a la población rural para la presentación de Planes de Negocio enfocados a fortalecer las cadenas de valor priorizadas, según Estrategias de la cadena. Para la ejecución del componente se deberá observar::

- a. El Programa realizará la selección y contratación de oferentes de servicios técnicos, con el objetivo de proveer a las organizaciones de asistencia técnica para la preparación de los Planes de Negocio por Organización. Los proveedores de servicios técnicos deberán ser rigurosamente seleccionados por su experiencia y la calidad de sus servicios. Los requisitos mínimos para seleccionar un proveedor de servicios técnicos serán: (i) Sólida experiencia en la formulación participativa de planes de negocio y propuestas de proyectos de desarrollo agro-empresarial en el país con pequeños productores y poblaciones rurales pobres; (ii) conocimiento amplio del mercado y de la cadena del PNO; (iii) Experiencia de cinco años, como mínimo, en apoyar el desarrollo de cadenas de valor en áreas rurales con pequeños productores o micro empresas rurales; (iv) Conocimiento y actuación en el área del proyecto; (v) Conocimiento del mercado de servicios financieros para el sector agropecuario y contactos con instituciones financieras; y (vi) Amplia experiencia en apoyar la comercialización de productos agropecuarios, a nivel nacional e internacional (dependiendo de la cadena). Deseable experiencia de trabajo previa con proyectos de cooperación internacional.
- b. Los Prestadores de Servicios Técnicos podrán participar en: (i) Elaboración del Plan de Negocio de una organización. La decisión de contratar a un prestador de servicios técnicos corresponderá a la UGP por medio del Gerente del Programa, con base en los términos de

referencia y los procedimientos establecidos en el Manual de Operación; (ii) Acompañamiento en la preparación de la organización para presentar el plan de negocios a concurso y si es elegible, (ii) Acompañamiento en la implementación del Plan de Negocio, que incluirá las actividades que se describen en los siguientes párrafos de esta sección. Será contratado por la organización.

- c. Los **Planes de Negocio de las Organizaciones** podrán ser diferenciados de acuerdo con la tipología de las organizaciones. Cada PNO debe elaborarse según propuesta de contenido mínimo elaborada (Ver Componente 2. Apéndice 4)
- d. Todas las organizaciones deberán someterse a un diagnóstico para establecer su nivel organizativo, según la tipología establecida (Sección Focalización).
- e. La UGP en todo el proceso de implementación, deberá asegurar como parte de sus actividades el desarrollo de una metodología de capacitación y un programa de capacitación continua durante la vida del Programa, para brindar capacitación en los temas y enfoques del Programa a todos los técnicos que quieran participar como proveedores de servicios de las organizaciones y se generará un pre calificado de proveedores. La capacitación y formación de prestadores de servicios privados o de los técnicos en convenios con instituciones descentralizadas del MAG, será diferenciada en relación a la tarea para la cual se contraten los servicios. La metodología de capacitación será desarrollada en la UGP por medio del especialista en desarrollo de capacidades, el cual deberá coordinar con el Agente de cada cadena y el Coordinador de negocios rurales.
- f. **Comité Técnico para revisión de los Planes de Negocios de las Organizaciones (CET)**. La UGP implementará un panel técnico como parte del proceso de revisión de los planes de negocio. La conformación del CET PNO se incluye en el Apéndice 4.
- g. **Comité de Aprobación de Propuestas (CAP)**. Se establecerá un comité de aprobación de propuestas, las cuales se presentarán en actos públicos (Anexo 3. Aprobación Convocatoria, Preparación y Criterios de Evaluación de PNOs).
- h. **Acciones Afirmativas**. Para la atención de jóvenes, mujeres e indígenas dentro de este componente, se implementarán acciones afirmativas las cuales serán complementarias y se identificarán durante el diagnóstico en el proceso de elaboración del PNO con miras a garantizar que la organización con este grupo de población en situación vulnerable, fortalezca sus capacidades para la ejecución del plan de negocios. Estas acciones no son acciones independientes si no que deben estar inter relacionadas con el PNO (ver Apéndice 4. Anexo y Documento de trabajo No. 3).
- i. Los criterios de selección a tomar en cuenta para establecer si una organización es elegible para complementar su PNO con acciones afirmativas son: i) Pertener a una organización legalmente constituida; ii) Que se autodefinan como organización indígena; iii) Que se dediquen a una actividad productiva relacionada con alguna de las cadenas de valor que apoya el Programa.

39. **Transferencias de los recursos no reembolsables**. El financiamiento de los planes de negocio a las organizaciones será no reembolsable en % especificado para cada tipo de organización (incipientes, con capacidades intermedias y consolidadas) y el tipo de gasto (Ver apéndice 4); se promoverá que las organizaciones consolidadas y con mayor potencial de enlazarse a los mercados aporten contrapartida en efectivo, para que se fomente el acercamiento con las entidades de servicios financieros, así mismo el comité analizará como parte de los criterios para la selección de los planes de financiamiento, la inclusión de jóvenes, mujeres y su orientación al manejo sostenible de los recursos naturales.

## Anexo 1 Organigrama del Programa



## Anexo 2. Perfiles del personal de la UGP

### Perfil Gerente del Programa

#### Área de especialización:

Profesional graduado en Licenciatura en Ciencias Económicas, Ingeniería Agronómica, Administración de Negocios y áreas afines.

Postgrado a nivel de Maestría (Desarrollo Rural, Economía Agrícola, Administración de Empresas, Mercadeo y áreas afines).

#### Conocimientos y experiencia

- Amplia experiencia (10 años) en el desarrollo de cadenas de valor competitivas e inclusivas (granos básicos, hortalizas, ganadería (lácteos y carne), pesca, turismo y artesanías).
- Experiencia gerencial en proyectos de desarrollo de grande porte, proyectos financiados por instituciones financieras internacionales, organizaciones públicas y ONGs (mínimo de cinco años).
- Amplio conocimiento del ciclo de proyectos sociales, productivos y económicos, particularmente en el área rural. (mínimo de cinco años).
- Experiencia en la coordinación y desarrollo de grupos de trabajo multidisciplinario.
- Experiencia en manejo presupuestario y financiero.
- Manejo de paquetes de cómputo: conocimiento avanzado de MS Word, MS Excel y MS PowerPoint.
- Se alienta la participación de mujeres.

#### Funciones

- Gerente del Programa, delegado por el Ministerio de Agricultura y Ganadería para todos los aspectos de implementación del mismo.

- Liderar la visión y gestión estratégica del Programa, garantizando el alineamiento constante con las estrategias sectoriales del MAG y con los términos del Convenio de Préstamo y orientaciones acordadas con el FIDA.
- Coordinar técnica, financiera y administrativamente la Unidad Gerencial del Programa (UGP).
- Supervisar y evaluar periódicamente el desempeño del personal de la UGP.
- Coordinar la elaboración del Plan y Cronograma anual de actividades del Programa.
- Elaborar los informes anuales requeridos por el FIDA y por el MAG según el Convenio de Préstamo y los reglamentos del Ministerio.
- Reportar a la Autoridad Superior por medio de otros informes de progreso de actividades y comunicar los problemas encontrados en la gestión de la UGP.
- Aprobar los pagos debidamente justificados en relación a la ejecución de obras, compra de bienes o contratación de servicios.
- Difundir y promover el Programa ante las instancias contempladas para su participación en el Proyecto, tanto a nivel de las alcaldías como en las dependencias del Gobierno y en las agencias y organismos de cooperación.
- Ser el responsable del ejercicio presupuestal tanto en los gastos corrientes como en la aplicación de los fondos y recursos para inversiones, así como de los recursos asignados para los servicios financieros rurales y para la contratación de asesorías, consultorías y capacitación en el marco del diseño del Programa.
- Propiciar la coordinación y el apoyo del FIDA para el cumplimiento efectivo de los objetivos del Programa.
- Garantizar que el Programa cumpla con la buena calidad de las actividades y acciones relacionadas a seguimiento y evaluación y a la gestión del conocimiento, considerando la identificación y disseminación de las buenas prácticas y lecciones aprendidas, bien como aportando al diálogo de políticas públicas para el fortalecimiento del desarrollo rural.
- Aportar ideas innovadoras y propiciar el aporte por parte del equipo de trabajo de la UGP para el mejoramiento constante del Programa en el marco de su diseño.
- Mantener la coordinación con las entidades financieras, organismos gubernamentales y organizaciones privadas que colaboran con el Programa.
- Velar por la implementación de los procedimientos contenidos en el Manual de Operaciones.
- Otras que el Ministro de Agricultura y Ganadería le asigne.

---

### **Perfil del Administrador Financiero**

#### **Área de especialización:**

Título de licenciatura (preferencia a nivel de maestría) en el área de finanzas o ramas afines con especialización en administración de empresas.

#### **Conocimientos y experiencia**

- Grado universitario en el área de Finanzas
- Experiencia mínima de cinco años en administración de Proyectos, gestión financiera y manejo presupuestario.
- Experiencia de coordinación y supervisión de equipos de profesionales multidisciplinares.

- Conocimiento y manejo de paquetes de computo (MS Word, MS Excel y MS Power Point).
- Manejo del sistema de contabilidad gubernamental y procedimiento de pagos de servicios y desembolsos del Ministerio de Hacienda.
- Conocimiento de los acuerdos ministeriales aprobados para la administración de recursos de fuentes bilaterales y multilaterales.
- Amplios conocimientos de procedimientos de auditoría.
- Experiencia en desarrollo y manejo presupuestario.
- Con disposición de residir en el área de impacto del Programa.
- Licencia de conducir vehículo de 2 y 4 ruedas.

### **Funciones**

- Apoyar a la Gerencia en la elaboración del Plan Operativo Anual y coordina con la Unidad Ejecutora la preparación y ejecución del presupuesto anual.
- Velar por el cumplimiento de las políticas financieras, contables, administrativas y de presupuesto. Supervisar todas las actividades del personal del Departamento Financiero.
- Solicita y obtiene los fondos del préstamo y de la contrapartida de acuerdo con los requerimientos de la programación y estado de los compromisos del presupuesto y realiza el seguimiento de las transferencias de fondos de la Cuenta Especial en dólares a la cuenta en quetzales del banco designado para el manejo correspondiente.
- Válida la ejecución de gastos “Elegibles”, según Categorías del financiamiento y sus modificaciones, previa verificación de los saldos presupuestarios y controla los saldos asignados para estas categorías.
- Autoriza las órdenes de desembolsos y los gastos de funcionamiento administrativo y reposición de Caja Chica.
- Concilia los montos de la ejecución presupuestal con las aprobaciones del Comité Técnico de la Unidad Ejecutora para proporcionar recomendaciones y solicitar reasignación de fondos.
- Autoriza y analiza con el Especialista Financiero y Contador General; los Estados Financieros, cajas fiscales mensuales, conciliaciones bancarias y cualquier información específica contable-financiera y del presupuesto.
- Supervisa y controla el proceso del registro contable y presupuestal, compras, el manejo de Caja Chica, la disponibilidad de efectivo, planillas, inventario, pago de impuestos, pago de servicios públicos y alquileres, archivo y las operaciones de transporte, conserjería, limpieza y seguridad.
- Mantiene el control de la ejecución financiera de las actividades en ejecución.
- Coordina el cronograma para la selección y contratación de la Auditoría Externa.
- Emite las directivas para las compras, distribución y para el control del uso de los suministros, bienes y vehículos en la sede del Proyecto y las Regionales.
- Salvaguarda y custodia de fondos, bienes y expedientes de obras del Programa.
- Otros que le sean asignados por la Gerencia de la UGP.

---

### **Perfil Profesional Especialista de Inclusión y Género**

#### **Área de especialización**

Con nivel mínimo de licenciatura en antropología, sociología rural, psicología social, desarrollo rural o áreas afines. Preferiblemente con posgrado en género.

#### **Conocimientos y experiencia**

- Al menos 4 años de experiencia de trabajo en proyectos de desarrollo agrícola y rural con énfasis en aspectos de inclusión y equidad.



- Al menos cuatro años de experiencia asesorando equipos de trabajo para la atención de grupos indígenas, de mujeres y/o jóvenes.
- Conocimientos sobre planificación participativa, técnicas y dinámicas de grupo, técnicas de negociación y resolución de conflictos.
- Conocimientos sobre el enfoque de cadenas de valor y sobre la formulación de proyectos y planes de negocios.
- Con amplios conocimientos de la legislación vigente y de la institucionalidad pública relacionada con población indígena, juventud y género.
- Con habilidades para el trabajo en equipo, facilidad de expresión, alto nivel de tolerancia en situaciones de tensión, capacidad de análisis y síntesis, alto nivel de empatía y compromiso social.
- Facilidad y experiencia en la redacción de documentos e informes técnicos.
- Manejo de Office.

### **Funciones**

- Coordinar y asesorar a los equipos ejecutores del Programa, para garantizar la inclusión y la equidad en el acceso a recursos, servicios y beneficios de la población indígena, jóvenes y mujeres de la población meta, según las estrategias del Programa.
- Trabajar de manera coordinada con la Unidad Asesora de Desarrollo de Capacidades y la coordinación del Componente 1 para la implementación del Programa de Formación Técnica con población joven, el desarrollo de pasantías y oportunidades de empleo y autoempleo en las cadenas de valor priorizadas.
- Promover el efectivo involucramiento de mujeres y jóvenes en los PNO, según las metas de participación definidas por el Programa.
- Apoyar la identificación y apoyo a organizaciones propias de la población indígena, de jóvenes y de mujeres, que se puedan vincular a los diferentes eslabones de las cadenas priorizadas o prestar servicios requeridos por ellas.
- Coordinar con el Componente 2 la ejecución de acciones afirmativas con recursos del Fondo establecido para ese fin, según necesidades detectadas e incluidas en el PNO de cada organización.
- Actuar de manera conjunta con la coordinación del Componente 3 para lograr la participación de las mujeres, la juventud y la población indígena en los espacios de diálogo de políticas y apoyar la revisión y definición de los temas de dichos diálogos.
- Coordinar y ejecutar actividades de capacitación en género para el equipo de la UGP, prestadores de servicios y organizaciones participantes, incluyendo la participación en el diseño de contenidos, mecanismos e instrumentos para la inducción de actores, el mapeo de las cadenas, planes de negocios, formación de capacidades y otros que requiere el Programa.
- Participar en los espacios definidos para la coordinación y toma de decisiones al interior de la UGP y en espacios de coordinación interinstitucional.
- Apoyar el diseño y seguimiento de indicadores de inclusión y género, como parte del sistema de seguimiento y evaluación del Programa.
- Monitorear el cumplimiento de las medidas para la inclusión y proponer acciones correctivas en caso necesario.

---

## **Perfil Profesional de la Asesoría en Desarrollo de Capacidades**

### **Área de especialización**

Con nivel mínimo de bachillerato en administración educativa, pedagogía o ciencias de la educación.

### **Conocimientos y experiencia**

- Al menos 2 años de experiencia de trabajo en su área de especialización, preferiblemente en el sector rural o atendiendo temas relacionados con el sector rural y/o agrícola.
- Al menos 3 años de experiencia en diseño, planificación, coordinación de la ejecución y evaluación de programas educativos.

- Con al menos un año de experiencia en mecanismos de identificación de demanda educativa y de elaboración de nuevas propuestas teórico-prácticas acordes con las necesidades identificadas
- Con conocimientos sobre técnicas didácticas de capacitación y formación de capacidades dirigidas a personas con bajos niveles educativos y dificultades de lectoescritura.
- Con conocimientos del entorno institucional salvadoreño en relación con formación técnica sobre temas de interés del área rural.
- Con habilidades para el trabajo en equipo, facilidad de expresión, alto nivel de tolerancia en situaciones de tensión, capacidad de análisis y síntesis, alto nivel de empatía y compromiso social.
- Facilidad y experiencia en la redacción de documentos e informes técnicos.
- Manejo de Office.

### **Funciones**

- En coordinación con la ENA, diseñar e implementar el Programa de Formación de capacidades de Rural Adelante, que incluye actividades dirigidas a la UGP, a la población beneficiaria y a personal de las instituciones involucradas, según se detalla en los documentos de diseño del Programa.
- Apoyar la elaboración de un convenio con la ENA para el diseño e implementación del Programa de Desarrollo de Capacidades de Rural Adelante.
- Coordinar la definición y/o ajustes a reglamentos, normas y procedimientos para la administración y ejecución del Programa de Desarrollo de Capacidades.
- Representar a Rural Adelante en el Comité de Becas y Pasantías del Programa de Formación Técnica para jóvenes, según el Director de Rural Adelante lo determine.
- Realizar la planificación anual de las acciones de desarrollo de capacidades de manera coordinada con los tres Componentes de Rural Adelante.
- Coordinar con la Unidad Asesora de Inclusión y Género para garantizar el efectivo involucramiento de mujeres, jóvenes y población indígena según las metas de participación definidas por el Programa y los ajustes metodológicos necesarios para estos grupos.
- Participar en las actividades de coordinación de la UGP según se determine.
- Tener disposición para realizar visitas a instituciones prestadoras de servicios de formación técnica y a estudiantes y organizaciones atendidas por Rural Adelante para garantizar los servicios requeridos y evaluar los avances y resultados en el campo.
- Apoyar el diseño y seguimiento de indicadores de desarrollo de capacidades, como parte del sistema de seguimiento y evaluación del Programa.

---

### **Perfil Especialista en Comunicación**

#### **Área de especialización:**

Profesional universitario graduado en comunicaciones, relaciones públicas, periodismo u otra carrera afín.

#### **Conocimientos y experiencia**

- Mínimo 5 años de experiencia en coordinación de actividades de comunicación, diseño gráfico publicitario, videos, afiches, trípticos u otros materiales visuales de promoción.
- Experiencia en el uso de equipo audiovisual y de comunicaciones.
- Experiencia en redacción de boletines de prensa e informes.
- Experiencia en el manejo de medios de comunicación y campañas de divulgación.

- Con conocimiento de procesos de selección y términos de contratación de empresas especializadas en la impresión de materiales gráficos promocionales y/o en la presentación de servicios de promoción y publicidad.
- Con conocimientos y manejo básicos del enfoque de género y de mercado, para ser aplicado en el diseño de material publicitario y los eventos de promoción.

### **Funciones**

- Participar en el diseño e implementación de la estrategia de comunicaciones del Programa.
  - Identificar en conjunto con la UGP, las acciones encaminadas a mejorar la promoción de los servicios ofrecidos, sus mecanismos operativos y los resultados obtenidos en beneficio de los pobladores rurales atendidos por el Programa.
  - Identificar y coordinar el diseño de instrumentos de promoción que faciliten la comprensión de las acciones y mecanismos de acceso a los servicios del Programa.
  - Coordinar el diseño y montaje de espacios para la promoción del programa en ferias y otros tipos de eventos a los cuales sea invitado a participar el Programa o planificados por el Programa.
  - Apoyar el diseño y desarrollo de eventos, giras, e intercambios que el Programa planifique.
  - Identificar y coordinar la divulgación de las acciones del Programa en los diferentes medios de comunicación.
  - Ser el enlace institucional con la DGDR del MAG para la coordinación y desarrollo de actividades de promoción; las cuales deberán ser del conocimiento y requerirán de aprobación del MAG para su ejecución.
- 

### **Perfil Responsable de Seguimiento, Evaluación y Gestión del Conocimiento**

#### **Área de especialización**

Profesional de Ciencias Sociales, Económicas o afines, con grado mínimo de Licenciatura; preferentemente con cursos de especialización a nivel de Maestría en Administración de Proyectos, Planificación, Evaluación, Gestión del Conocimiento o áreas relacionadas.

#### **Conocimientos y experiencia**

- Al menos cinco años de experiencia demostrada en proyectos de desarrollo rural con énfasis en planificación, seguimiento, evaluación y gestión del conocimiento, con enfoque orientado en resultados.
- Experiencia de cinco años en seguimiento y evaluación participativa, incluyendo el diseño y aplicación de metodologías participativas, cuantitativas y cualitativas para planificación, seguimiento y evaluación.
- Con amplios conocimientos del marco de la planificación nacional.
- Con capacidad para la sistematización de información, preparación de informes y divulgación de resultados. Con facilidad de expresión oral.
- Con conocimientos sobre el enfoque de cadenas de valor.
- Con habilidades para la coordinación de equipos y el manejo de conflictos.
- Experiencia como usuario avanzado en el uso de programas computarizados y hojas de cálculo (sistema operativo Windows, SPSS, Microsoft Project, entre otros).

## Funciones

- Coordinar las funciones de planificación, seguimiento, evaluación y gestión del conocimiento, asegurando que estas contribuyan de forma efectiva y eficiente a la implementación y al logro de los objetivos y resultados esperados de Rural Adelante
- Coordinar con el equipo de la UGP el diseño y puesta en marcha del sistema de planificación, seguimiento, evaluación y gestión del conocimiento (PSEG), de acuerdo con las directrices nacionales, de la institución ejecutora y los lineamientos del FIDA.
- Coordinar la definición de la línea base del Programa incluyendo la línea de base de indicadores RIMS. Será responsable de promover la discusión sobre los resultados de la línea de base y su uso para orientar la planificación estratégica del proyecto.
- Facilitar en conjunto con el Gerente la elaboración, revisión y ajustes de la estrategia del proyecto, al arranque de la ejecución y al final del año para revisar su pertinencia y relevancia hacia el logro de los objetivos y resultados del Programa.
- Conducir conjuntamente con el Director la elaboración del Plan Operativo Anual (POA), de acuerdo con los resultados de la ejecución del periodo anterior, las indicaciones para la elaboración del Plan y Presupuesto Anual y con base en las demandas de las organizaciones (PNO) y otros participantes del Programa.
- Coordinar con el Área de Administración la vinculación del POA con el presupuesto para la ejecución de dicho plan.
- Coordinar con el Director, los Coordinadores/as de los componentes y el personal de Asesoría la realización y seguimiento al avance de la ejecución de las actividades del POA.
- Dirigir y supervisar el trabajo de PSEG a nivel de las cadenas. Será responsable de que en los PNO se instale un SE participativo, donde los grupos objetivo contarán con la asistencia y capacitación necesaria y adecuada para hacer su propio seguimiento y evaluación. Lo anterior implica desarrollar metodologías adecuadas a los grupos objetivo y organizar la capacitación en su uso.
- Elaborar los informes periódicos de avance en la ejecución del POA requeridos por el GOES, FIDA y otros.
- Organizar reuniones y talleres para la discusión de resultados obtenidos de la ejecución.
- Reportar al Gerente el progreso y de cualquier situación que afecte los resultados esperados y la buena marcha de la ejecución de las actividades.
- Coordinar los procesos de autoevaluación y evaluaciones temáticas programadas por el Programa.
- Apoyar en la planificación y ejecución de las evaluaciones de medio término y final y otras evaluaciones externas del Programa
- Coordinar los procesos de institucionalización del aprendizaje sobre la experiencia e incorporar recomendaciones.
- Integrar las acciones de Gestión del Conocimiento conjuntamente con los coordinadores de los componentes técnicos y de las unidades de asesoría, así como conducir las actividades del conocimiento que correspondan al componente de gestión, seguimiento y evaluación.
- Asistir a los componentes técnicos en temas conceptuales y metodológicos de planificación, seguimiento y evaluación y gestión del conocimiento y su aplicación.

- Organizar reuniones y talleres para la capacitación al personal de la UGP y proveedores de servicios en temas de PSEG con énfasis en el enfoque de gestión por resultados y el enfoque de seguimiento y evaluación participativa; así como en el uso de procedimientos y mecanismos internos de planificación, seguimiento y evaluación de políticas.
  - Elaborar la información necesaria para las Misiones de Supervisión.
  - Administrar el archivo de documentos técnicos en coordinación con el área de administración.
  - Desempeñar otra tarea que le sea designada, siempre que ésta se encuentre dentro de los propósitos del área.
- 

### **Perfil Coordinador Componente de Fortalecimiento de capacidades para la producción sustentable con adaptación al cambio climático**

#### **Área de especialización**

Con nivel mínimo de licenciatura en agronomía, medio ambiente, economía, desarrollo rural o áreas afines. Preferiblemente con posgrado en gerencia de proyectos.

#### **Conocimientos y experiencia**

- Al menos cinco años de experiencia de trabajo en proyectos de desarrollo agrícola y rural con énfasis en medio ambiente y cambio climático.
- Al menos cinco años de experiencia asesorando equipos de trabajo para la implementación de actividades de adaptación al cambio climático.
- Conocimientos sobre planificación participativa, técnicas y dinámicas de grupo, técnicas de negociación y resolución de conflictos.
- Conocimientos sobre el enfoque de cadenas de valor y sobre la formulación de proyectos y planes de negocios.
- Con amplios conocimientos de la legislación vigente y de la institucionalidad pública relacionada con medio ambiente y cambio climático.
- Con habilidades para el trabajo en equipo, facilidad de expresión, alto nivel de tolerancia en situaciones de tensión, capacidad de análisis y síntesis, alto nivel de empatía y compromiso social.
- Facilidad y experiencia en la redacción de documentos e informes técnicos.
- Manejo de Office.

#### **Funciones**

- Apoyar al Coordinador del Programa en la implementación general de las actividades del Programa.
- Coordinar la implementación de las actividades contempladas en el Componente 1 del Programa. Esto incluye como mínimo: i) preparar Términos de Referencia (TdR); ii) organizar reuniones continuas con los socios del Programa (MARN / Dirección General del Observatorio Ambiental, ENA, CENTA y MAG) para facilitar la implementación de las actividades; iii) elaborar informes y recolectar información relacionada a las actividades del Programa; y iv) revisión de planes de negocios para facilitar la inclusión de actividades de adaptación al cambio climático.
- Trabajar de manera coordinada con la Unidad Asesora de Desarrollo de Capacidades y la coordinación del Componente de cadenas de Valor para la implementación del Programa de Formación Técnica.

- Las actividades previstas en el diseño del Programa, requieren que el Coordinador del Componente 1, participe y lidere:
    - ✓ Preparación de Dr. para el establecimiento de la plataforma de difusión de información climática a productores participantes del Programa. Esta plataforma deberá incluir módulos para el registro de participantes; selección de la información requerida; y sistema de distribución.
    - ✓ Preparación de documentos de soporte para el entrenamiento y capacitación de técnicos que capacitarán a los productores en la interpretación de la información climática.
    - ✓ Preparación de documentos de soporte para entrenamiento y capacitación de agricultores en adaptación al cambio climático, manejo de recursos naturales y sostenibilidad.
    - ✓ Preparación de Dr. para la contratación de consultores expertos que apoyarán al MARN/ Dirección General del Observatorio Ambiental y MAG en la interpretación y preparación de pronósticos climáticos.
    - ✓ Preparación de convocatorias para la capacitación y entrenamiento de docentes de la ENA e investigadores de CENTA. Estas convocatorias deberán incluir los criterios de calificación, condiciones y responsabilidades de los seleccionados.
    - ✓ Preparar especificaciones para compra de equipos para el laboratorio de suelos de CENTA.
- 

### **Perfil Profesional del Coordinador de Acceso a Mercados y Cadenas de Valor**

#### **Formación Profesional**

Licenciatura en Economía, Ingeniería Agrícola, Administración de Empresas o ramas afines con Maestría en Administración de Empresas Agrícolas, Agro Negocios, Mercadeo y Comercialización.

#### **Conocimientos y experiencia**

- 10 años de experiencia de trabajo en proyectos de desarrollo de cadenas de valor agropecuarias y negocios rurales;
- 5 años de experiencia coordinando equipos compuestos por hombres y mujeres, grupos multidisciplinarios y multiétnicos y en la utilización de metodologías participativas técnicas y dinámicas de grupo, técnicas de negociación y resolución de conflictos;
- Experiencia de trabajo en la región oriental y en el apoyo a por lo menos algunas de las cadenas priorizadas. Capacidad para entender y articular los intereses y necesidades de los diferentes actores de la cadena especialmente de los productores y los compradores;
- Experiencia de trabajo con el grupo meta del Programa en particular en apoyo a sus estrategias de acceso a mercados;
- Deberá tener amplia experiencia en la identificación de problemáticas y formulación de estrategias de común interés para los miembros de una cadena y conformación de grupos de trabajo para temas específicos.
- Conocimiento del mercado de servicios financieros para el sector agropecuario y capacidad probada para tratar y negociar con instituciones financieras con cobertura rural el diseño de nuevos productos o la adaptación de antiguos a las necesidades del productor agropecuario.
- Con habilidad para la facilitación de espacios de diálogo y discusión de temas de interés común con distintas tipologías de actores públicos y privados;
- Buen dominio del idioma Inglés.

### **Funciones**

- El Coordinador de Acceso a Mercados y Cadenas de Valor tendrá la responsabilidad de coordinar todas las acciones del componente 2 del Programa reportando directamente al Director de la UGP;
  - Coordinación y supervisión de los 5 Agentes de Cadena, y de todas las actividades que desarrollen en cada una de las cadenas priorizadas y en apoyo a las estrategias de acceso a mercados del grupo meta del Programa ;
  - Facilitar el funcionamiento de las Mesas de Cadena a nivel de la región oriental conjuntamente con el Coordinador del Componente 3, apoyando la creación de una dinámica de trabajo entre sus miembros; facilitará el diálogo participativo y equitativo entre los participantes con un enfoque de 'facilitación' de temas de interés común y no de imposición de objetivos determinados ni agendas predefinidas;
  - Supervisar el proceso de convocatoria, selección de perfiles de negocio, elaboración de los Planes de Negocio de las Organizaciones (PNO);
  - Presidir tres veces por año el *Comité de Evaluación Técnica (CET)* de los PNO preparados por las organizaciones de productores.
  - Supervisar las actividades de capacitación llevadas a cabo como parte del plan de trabajo del componente 2;
  - Supervisar el proceso de monitoreo y evaluación participativo de los PNO y las actividades de gestión del conocimiento del componente 2.
- 

### **Perfil Profesional del Agente de Cadena de Valor**

#### **Formación Profesional**

Licenciatura en Economía, Ingeniería Agrícola, Administración de Empresas o ramas afines con Maestría en Administración de Empresas Agrícolas, Agro Negocios, Mercadeo y Comercialización.

#### **Conocimientos y experiencia**

- 5 años de experiencia de trabajo en proyectos de desarrollo de cadenas de valor agropecuarias y negocios rurales;
- 5 años de experiencia trabajando en/con equipos compuestos por hombres y mujeres, grupos multidisciplinarios y multiétnicos y en la utilización de metodologías participativas técnicas y dinámicas de grupo, técnicas de negociación y resolución de conflictos;
- Amplia experiencia en el apoyo a la comercialización de productos agropecuarios, a nivel nacional e internacional (dependiendo de la cadena).
- 5 años de experiencia en el área geográfica del Programa.
- Deberá tener amplia experiencia en el desarrollo de cadenas de valor competitivas e inclusivas relacionada específicamente a una o más de las cadenas de granos básicos, hortalizas, ganadería (lácteos y carne), pesca, turismo y artesanías).
- Deberá contar con un claro entendimiento de los roles, responsabilidades y relaciones comerciales existentes entre los actores de la cadena;
- Capacidad de análisis de las ventajas comparativas y potencialidades que presenta la cadena tanto a nivel del mercado doméstico como internacional. Capacidad de análisis de las principales limitaciones, especialmente de pequeños productores, para vender sus productos de acuerdo a las exigencias de calidad, cantidad y frecuencia de distribución establecidas por el mercado.
- Visión de negocios que vincule la oferta productiva de acuerdo a las exigencias de demanda del mercado. Experiencia en formulación y gestión de proyectos de desarrollo rural.

- Conocimiento del mercado de servicios financieros para el sector agropecuario y capacidad probada para tratar y negociar con instituciones financieras con cobertura rural.
- Se valorará positivamente el conocimiento del idioma Inglés.

### **Funciones**

- Será responsable por apoyar una cadena de valor específica a partir del mapeo/diagnóstico inicial, el diálogo entre sus miembros, la definición de Estrategias que promuevan la competitividad de los diferentes eslabones y coadyuven a la sostenibilidad en el largo plazo, la elaboración de Planes de Negocio de las Organizaciones (PNO). El Agente de Cadena reportará al Coordinador de Acceso a Mercados y Cadenas de Valor;
- Facilitar espacios de consulta y diálogo con grupos compuestos por distintos actores de la cadena incluyendo a hombres y mujeres de diversas edades, con distintos niveles de formación académica, dedicados a distintas actividades económicas y muchas veces con puntos de vista divergentes;
- Liderar el proceso de convocatoria, selección de perfiles de negocio, elaboración de los Planes de Negocio de las Organizaciones (PNO) dando estrecho seguimiento al trabajo de los Formuladores de PNO;
- Revisar la documentación de los PNO preparados por las organizaciones de productores para asegurarse que sea completa antes de su envío en el *Comité de Evaluación Técnica (CET)*. Participar sin voto en el CET;
- Llevar a cabo el monitoreo y evaluación participativo de los PNO directamente o con el auxilio de consultores.
- Manejar las actividades de capacitación no incluidas en los PNO (cursos cortos con ENA u otras instituciones);
- Manejar las actividades de gestión del conocimiento del componente 2: sistematización de casos de estudio, organización de intercambios de experiencias para miembros de las organizaciones.

---

## **Perfil Profesional del Formador de Planes de Negocio Organizacional (PNO)**

### **Formación Profesional**

Licenciatura en Economía, Administración de Empresas, Ingeniería Agrícola o ramas afines. Deseable Maestría en preparación y evaluación de proyectos, Agro Negocios, Mercadeo y Comercialización.

### **Conocimientos y experiencia**

- 5 años de experiencia en el área geográfica del Programa.
- Mínimo 5 años de experiencia en el desarrollo de cadenas de valor en la región oriental del país y de la cadena meta del PNO.
- 5 años de experiencia en la formulación participativa de planes de negocio y propuestas de proyectos de desarrollo agro-empresarial en el país con pequeños productores y poblaciones rurales pobres.
- 3 años de experiencia en la utilización de metodologías participativas.
- Conocimiento del mercado de servicios financieros para el sector agropecuario y contactos con instituciones financieras.
- Amplia experiencia en el apoyo a la comercialización de productos agropecuarios, a nivel nacional e internacional (dependiendo de la cadena). Amplio conocimiento amplio del mercado y de la cadena meta del PNO.
- Deseable experiencia de trabajo previa con proyectos de cooperación internacional



### **Funciones**

- Estará a cargo de facilitar la formulación participativa de los PNO con organizaciones de pequeños productores y poblaciones rurales pobres grupo meta del Programa, siguiendo los criterios establecidos en el llamado a propuestas que anunciará el Programa 3 veces al año;
- Deberá asegurarse de que la propuesta formulada cumpla con los requisitos técnicos y financieros exigidos, incluyendo los recursos de contraparte en efectivo y en especie que tendrán que comprometer las organizaciones.
- En este sentido tendrá que trabajar con las instituciones financieras de la zona para que gestionar los préstamos necesarios que posibiliten cumplir con los requisitos de contraparte exigidos por el Programa.
- Asimismo, deberá asegurarse que la propuesta esté vinculada a las cadenas de valor participantes en la zona oriental del país y que respondan a los niveles de innovación exigidos por la convocatoria.
- Finalmente, deberá asegurarse que el proyecto propuesto incorpore la participación de hombres, mujeres, jóvenes y poblaciones indígenas requeridas por la convocatoria.
- Deberá asegurarse de elaborar la propuesta en el tiempo establecido de acuerdo a la convocatoria y utilizando una metodología participativa en la cual pueda rescatar los insumos y retroalimentación de la población meta participante en el proyecto propuesto.
- Deberá acompañar los representantes de la organización en el Comité de Aprobación.

---

## **Perfil Coordinador Componente 3: Gestión En Políticas Publicas**

### **Área de especialización**

La persona responsable del Componente 3, deberá provenir de las carreras relacionadas a las Ciencias Sociales, por ejemplo, Ciencias Políticas, Económicas o de la Economía Política, con estudios avanzados o suficiente experiencia en Gestión/Administración de Políticas públicas. El cargo responde jerárquicamente al Director del Programa.

### **Conocimientos y Experiencia**

El/la Especialista en Gestión de Políticas Públicas estará en la capacidad de gerenciar los procesos relacionados con el análisis y aplicación de las políticas públicas, de vincularse con instituciones y programas de gobierno, que respondan a las necesidades identificadas en el marco del Programa. Deberá poder identificar oportunidades, liderar y/o acompañar procesos de aplicación de políticas públicas a nivel territorial/local. Deberá poder facilitar la comprensión de las políticas públicas en los ámbitos de influencia en lo local, departamental o nacional. En general deberá:

- Tener amplios conocimientos en la economía de lo público, desarrollo y gestión territorial, administración pública, organización y gestión.
- Con experiencia en la implementación de políticas públicas a nivel local
- Con capacidad para analizar y explicar aspectos administrativos públicos en los niveles gubernamental y gerencial, así como en organizaciones rurales
- Con capacidad para proponer y conducir análisis y estudios que contribuya al desarrollo del saber de las políticas públicas, en especial, en cadenas de valor, juventud rural, organizaciones de mujeres rurales y pueblos indígenas.
- Con capacidad para liderar y/o trabajar en equipos multidisciplinarios.
- Capacidad para comunicarse y transmitir (oral y por escrito) correctamente los mensajes y enfoques del Programa en los temas relacionados al cargo.

## **Funciones**

- Asegurar la ejecución adecuada de las actividades en el marco del Componente y la complementariedad y coordinación con las actividades del resto de componentes, para asegurar la armonía e integralidad en los resultados esperados del Programa.
  - Coordinar en conjunto con el Coordinador del Componente 2, la elaboración de los Mapeos de Cadena, asegurando que se incluyan los aspectos referidos al marco de políticas públicas y temas relacionados.
  - Coordinar con las instituciones públicas relacionadas, los procesos de trabajo correspondiente al marco de políticas públicas y su aplicación en el territorio del Programa.
  - Asegurar en conjunto con el/la Especialista en Inclusión, que en todos los estudios y análisis se consideren los aspectos referidos a las políticas e instrumentos de política pública, que inciden en los grupos de mujeres, juventud y pueblos indígenas.
  - Brindar información permanente para alimentar el sistema de SYE y de Gestión del Conocimiento, sobre la mejora de la calidad de las políticas públicas, con información a todos los niveles.
  - En conjunto con la/el responsable de SYE, planificar y dar seguimiento a los aspectos referidos al área de su responsabilidad.
- 

## **Perfil Asesor De Políticas Públicas En Entidades De Gobierno**

### **Área de especialización**

La persona que asesora a las entidades de Gobierno participantes, en el marco del Componente 3, deberá provenir de las carreras relacionadas a las Ciencias Sociales, por ejemplo, Ciencias Políticas, Económicas o de la Economía Política, con estudios avanzados o suficiente experiencia en Gestión/Administración de Políticas Públicas. El cargo responde jerárquicamente al Director de la entidad vinculada y reporta al Coordinador del Componente 3 del Programa.

### **Conocimientos y Experiencia**

El/la Asesor en Gestión de Políticas Públicas estará en capacidad de gerenciar los procesos relacionados con el análisis y aplicación de las políticas públicas de la entidad específica (MAG-OPPS, INJUVE), y de vincularse a otras instituciones y programas de gobierno, que responden a las necesidades identificadas en el marco de su responsabilidad. Deberá poder identificar oportunidades, liderar y/o acompañar procesos de aplicación de las políticas públicas en los temas de su responsabilidad, en el nivel territorial y/o local. Deberá poder facilitar la comprensión de las políticas públicas en los ámbitos de su responsabilidad en lo local, departamental o nacional. En general deberá:

- Tener amplios conocimientos en la economía de lo público, desarrollo y gestión territorial, administración pública, organización y gestión.
- Con experiencia en la implementación de políticas públicas específicas de su responsabilidad (juventud, mujer, población indígena, cambio climático) en el nivel local.
- Con capacidad para proponer y conducir análisis y estudios que contribuya al desarrollo del saber de las políticas públicas, en los ámbitos de su responsabilidad, específicamente en cadenas de valor, cambio climático, juventud rural, organizaciones de mujeres rurales y pueblos indígenas.
- Con capacidad para liderar y/o trabajar en equipos multidisciplinarios.
- Capacidad para comunicarse y transmitir (oral y por escrito) correctamente los mensajes y enfoques del Programa y de la entidad pública donde esté asesorando, en los temas relacionados al cargo.

## Funciones

- Asegurar la ejecución adecuada de las actividades relacionadas con su asesoría específica, en el marco del Componente y la complementariedad y coordinación con otros temas del Programa y la entidad a la que esté asesorando, para asegurar la armonía e integralidad en los resultados esperados del Programa.
- Coordinar en conjunto con el Coordinador del Componente 2, la elaboración de su plan de trabajo y productos a obtener de su asesoría, asegurando que se incluyan los aspectos referidos al marco de políticas públicas y los temas relacionados.
- Coordinar con la institución pública a la que esté asesorando y con las autoridades locales, todos los procesos de trabajo correspondiente al marco de políticas públicas de su responsabilidad y su aplicación en el territorio.
- Brindar información permanente conforme plan de trabajo y demanda específica, para alimentar el sistema de SYE y de Gestión del Conocimiento, de la entidad a la que asesora, y del Programa.

### Anexo 3. Proceso de Convocatoria, Preparación y Criterios de Evaluación de PNOs

En los cinco años de funcionamiento de Rural Adelante se ejecutarán 140 Planes de Negocio de Organizaciones (PNOs) que serán preparados por las organizaciones postulantes a financiamiento y evaluados por las instancias de revisión que se detallan en los siguientes párrafos. Estos 140 PNOs se tendrán una duración de 2 años y realizarán de acuerdo al siguiente cronograma:

| Rural Adelante – Número de Proyectos Revisados, Aprobados y Ejecutados por Año |       |       |       |       |       |            |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|------------|
|  | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 | Total PNOs |
| PNOs del Año Anterior  | 0     | 10    | 45    | 45    | 40    | 140        |
| PNOs Nuevos  | 10    | 45    | 45    | 40    | 0     | 140        |
| PNOs Aprobados y en Ejecución por Año  | 10    | 55    | 90    | 85    | 40    |            |

#### Convocatoria:

- La UGP de Rural Adelante convocará a las organizaciones productivas a presentar propuestas de proyectos agropecuarios a través de la prensa escrita (periódicos), boletines, radio, televisión y medios sociales como Facebook y Twitter. Se realizarán 3 convocatorias al año los meses de Enero, Mayo y Septiembre.
- Descripción de los elementos que se deben presentar en las propuestas: entorno geográfico, vinculación con la cadena de valor, descripción del problema, monto solicitado, explicación de cómo el proyecto va a resolver el problema (descripción técnica y financiera de la propuesta), roles y responsabilidades de los diferentes actores que intervendrán en el proyecto (alianzas estratégicas), forma en la que se van a cubrir los recursos de contraparte, intervención de mujeres, jóvenes y pueblos indígenas, marco lógico, presupuesto, cronograma de actividades, monitoreo y evaluación. (definición de puntaje de acuerdo a estos criterios).
- El siguiente cuadro resume los criterios y los puntajes que se evaluarán en cada propuesta:

| Rural Adelante – Criterios de Evaluación de PNOs por parte del CET |            |
|--|------------|
| Criterios de Evaluación  | Puntuación |
| Relación del proyecto con las cadenas de valor participantes       | 5          |
| Ubicación geográfica del proyecto en la región oriental            | 5          |
| Propuesta Técnica  | 25         |
| Propuesta Financiera (incluye recursos de contraparte)             | 25         |
| Innovación   | 15         |
| Participación de mujeres en el proyecto                            | 10         |
| Participación de jóvenes en el proyecto                            | 10         |
| Participación de pueblos indígenas en el proyecto                  | 5          |
| TOTAL  | 100        |

- Cada proyecto tendrá una duración de dos años (24 meses).
- Las propuestas de proyectos serán enviadas a la dirección electrónica indicada en la convocatoria por lo menos una semana antes de la reunión del Comité de Evaluación Técnica.
- Recepción de propuestas: 3 veces al año durante la primera semana de Febrero, Junio y Octubre.
- Las evaluaciones técnicas de las propuestas se realizarán la segunda semana de Febrero, Junio y Octubre.
- El/los representantes de la organización productiva que presenta la propuesta deberá hacer una presentación oral de la propuesta ante los miembros del CET en la fecha en la que sean convocados.
- Los resultados del proceso de evaluación técnica de la CET podrán ser “propuesta aprobada”, “propuesta no aprobada” o “propuestas necesita revisión”. Durante la tercera semana de Febrero, Junio y Octubre la CET comunicará los resultados de la siguiente forma: Presentará al Comité de Aprobación de Propuestas (CAP) aquellas propuestas aprobadas para que la última revisión por parte de la CAP y anuncio de aprobación a las organizaciones ganadoras. Los anuncios se realizarán la tercera semana de Febrero, Junio y Octubre. La CET notificará a las organizaciones cuyas propuestas necesitaran revisión o no fueron aprobadas. Estas notificaciones se llevarán a cabo durante la tercera semana de Febrero, Junio y Octubre. Aquellas propuestas que no hubieran sido aprobadas no podrán presentarse nuevamente; sin embargo la organización productiva podrá elaborar una propuesta totalmente diferente dentro de una nueva convocatoria. Si la propuesta es devuelta con el dictamen de “necesita revisión”, el CET brindará explicaciones sobre las áreas de la propuesta que deberían mejorarse. Estas propuestas revisadas podrán ser presentadas en el siguiente ciclo de convocatoria.
- Aquellas propuestas que hubieran sido aprobadas por el CET serán elevadas al Comité de Aprobación de propuestas (CAP) que es la última instancia que revisará la propuesta de proyecto y la aprobará de acuerdo a las recomendaciones del CET.



## Apéndice 6: Planificación, seguimiento y evaluación y gestión de los conocimientos

1. El Programa realizará las funciones de Planificación, Seguimiento, Evaluación, Aprendizaje y Gestión del Conocimiento (PSEG), de conformidad con las disposiciones nacionales y del organismo ejecutor (MAG) sobre PSEG y de las directrices del FIDA contempladas en la Guía para el Seguimiento y Evaluación de Proyectos y en Convenio de Financiación. Actualmente el Gobierno de El Salvador (GOES), en su Plan Quinquenal de Desarrollo (PQD) 2014-2019<sup>27</sup> ha propuesto como prioridades a cargo de la Secretaría Técnica de la Presidencia y Planificación (STPP), establecer un Gobierno orientado a resultados y con capacidad de planificar y gestionar el desarrollo, con una administración pública profesional que garantice el acceso y la calidad en la prestación de bienes y servicios públicos. Para ello, se diseñara y pondrá en marcha el Sistema Nacional de Planificación (SNP); el Sistema Nacional de Información y Estadísticas y la Estrategia Nacional de Desarrollo de largo plazo. Asimismo, se institucionalizará la planificación estratégica y operativa y su articulación con el presupuesto por programas, que incluye implementar el sistema de presupuesto por programas con enfoque de resultados y de presupuesto plurianual. Lo anterior, significa que desde el arranque de Rural Adelante, se deberán tomar las medidas necesarias para alinearse con estos instrumentos y las metodologías de planificación, presupuestación orientados a resultados.

2. **Enfoques de la PSEGC.** Las funciones de PSEG tienen como enfoque principal la Gestión por Resultados para el Desarrollo (GpRD), en concordancia con la prioridad del GOES. Mediante este enfoque se busca centrarse en el logro de los cambios sociales, observables y verificables en la vida y el entorno del grupo objetivo. Para esto el Programa ejecutará un conjunto de actividades secuenciales y articuladas, que buscan en primer lugar cambios de primer nivel (Productos), a obtener en el corto plazo, para generar otros cambios de segundo nivel (Efectos directos), a alcanzar en el mediano plazo, de mayor magnitud y relevancia, que son necesarios para obtener los cambios de tercer nivel (Impactos), o de largo plazo que el Programa se compromete a dejar en la población y su entorno al terminar su ejecución. Los impactos a lo que contribuirá el Programa se vinculan con una transformación mayor buscada por el país, que está relacionada con la reducción de la pobreza, y en especial la pobreza extrema.

3. La PSEG será participativa, para lo cual desde el inicio de la ejecución, los instrumentos y mecanismos asociados con los Planes de Negocio de las Organizaciones (PNO), los Planes Ambientales y otras iniciativas, incluirán elementos sencillos de PSE, aprendizaje y gestión de conocimientos participativos, que involucren a la población objetivo y otros actores. PSE participativo facilitará el aprendizaje y la apropiación del Programa en los territorios; así como realizar el seguimiento y evaluación de los resultados, con el involucramiento de la población objetivo, para que sea partícipes de la toma de decisiones sobre sus emprendimientos, basados en su propia información y procesos de análisis y reflexión. El seguimiento y evaluación participativo (SEP) es una herramienta de autoevaluación, orientada al aprendizaje interno. Tiene la característica de ser flexible, adaptable y fomentar las relaciones de confianza, considerando la inclusión e igualdad de participación según género y grupo etario. Busca promover que quien mida el cambio y se beneficie con el aprendizaje, sea la misma población objetivo, en este caso las familias pobres en condición de vulnerabilidad y las organizaciones. Su propósito es mejorar la planificación y la gestión del Programa de la población, fortalecer a las organizaciones y promover el aprendizaje organizacional. En el diseño de los instrumentos y capacitación en su uso se requerirá de la capacitación a nivel del personal de la UGP, los prestadores servicios, que apoyen en la formulación y ejecución de los PNO y la población objetivo. En los PNO, Planes Ambientales y otras iniciativas se incluirán los indicadores e instrumentos de PSE participativo que se emplearán (reuniones o talleres de PSE participativos, reportes, otros).

4. **Objetivos del Sistema de PSEG.** El Sistema de PSEG es una herramienta de gestión orientada a facilitar el desarrollo de espacios de aprendizaje, intercambio de experiencias, buenas prácticas y divulgación de los resultados del Programa y; de generar información actualizada y relevante sobre el desempeño del Programa, haciendo énfasis en la medición de los resultados

---

<sup>27</sup> Plan Quinquenal de Desarrollo 2014-2019. Enero 2015.

(productos, efectos, impacto), para apoyar a la UGP, el organismo ejecutor, al FIDA y otros actores vinculados con la ejecución en la toma de decisiones sobre las estrategias, acciones, inversiones y gastos que conlleven al logro de los objetivos.

5. **Organización.** La PSEG será una parte integral de la gestión del Programa. Serán funciones que formarán parte de las principales responsabilidades de todo el personal de la UGP, bajo la orientación del Gerente y el Responsable de PSEG. De acuerdo con el modelo de gestión propuesto para Rural Adelante, se contará con una Unidad Asesora de Planificación, Seguimiento y Evaluación y Gestión del Conocimiento. Formarán parte de esta unidad un especialista en PSEGC, un analista informático y un asistente de información. Esta Unidad mantendrá una comunicación directa con la Dirección General de Desarrollo Rural (DGDR) y la Oficina de Política y Planificación Sectorial del MAG, por la importancia dada a la PSEG.

6. La Unidad será responsable de recopilar, procesar, analizar, organizar, custodiar, proteger y comunicar la información del Programa, y de facilitar la planificación y metodologías para las actividades la gestión de conocimientos de los componentes, en coordinación con otras unidades del Programa (Administración, Comunicación). Será responsable de gestionar el soporte técnico al personal vinculado con los componentes y las cadenas de valor para la planificación, seguimiento y evaluación, las sistematizaciones y la ejecución normal de las actividades y para la automatización de estos procesos.

7. **Componentes del SPSEG.** Comprende la Planificación, Seguimiento, Evaluación y Gestión por Resultados. En su estructura operativa el sistema PSEG buscará que la planificación estratégica-operativa y el presupuesto estén efectivamente vinculados, por lo cual el sistema a diseñar deberá incluir esta vinculación.

8. **Planificación.** La planificación institucional del MAG se enmarca dentro del Plan Quinquenal de Desarrollo y el Plan Estratégico Institucional (PEI). El sistema de planificación se armonizará con los nuevos lineamientos de gestión por resultados y del Sistema Nacional de Planificación, que están en preparación. La OPPS es responsable de dar los lineamientos y asesorar a cada dependencia del MAG para elaborar su Plan Operativo Anual (POA). Asimismo, es responsable de elaborar el Plan Sectorial del MAG 2015. La Oficina Financiera Institucional del MAG (OFI), es responsable de brindar los lineamientos y las cifras presupuestarias y asesorar a las Dependencias en el tema financiero. Cada dependencia del MAG, incluidos los proyectos es responsable de elaborar su POA, presentarlo para su aprobación a la OPPS, así como de su ejecución, monitoreo y resultados; en el marco de lo establecido por las Normas Técnicas Específicas de Control Interno del MAG y de la Corte de Cuentas de la República. Los objetivos principales de la planificación serán: i) precisar las orientaciones estratégicas y operativas del Programa con base en el informe de diseño y ii) asegurar que las actividades armonicen con las orientaciones estratégicas y entre sí, y que guíen el trabajo de las direcciones operativas de cada componente y cadenas. Los instrumentos principales que utilizará son el Marco Lógico, la estrategia de ejecución, los planes operativos (POA), las Estrategias de la cadena y los Planes de Negocio de las Organizaciones (PNO).

9. POA y presupuesto para cada año se elaborará con base en lineamientos emitidos para el ciclo de planificación y presupuesto nacional correspondiente, el marco lógico y el presupuesto del Programa. Para facilitar este proceso se revisará anualmente, la planificación de largo plazo, para ajustar las metas que se requieren para avanzar hacia la consecución de los efectos e impactos; esta secuencia de metas anuales será un referente importante, tanto para la elaboración de los POA y el presupuesto, como para las evaluaciones participativas. El proceso de planificación será participativo.

10. **Seguimiento y evaluación del desempeño.** Los objetivos del seguimiento serán: i) generar información sobre productos, efectos e impactos de la planificación anual y acumulada y, ii) facilitar la retroalimentación sobre la gestión de las actividades, procesos y recursos. Será responsable de los informes de avance (mensuales, semestrales) sobre los progresos físicos y financieros, los informes de las visitas al terreno, las reuniones (mensuales, semanales), los informes específicos, la información generada durante las misiones de acompañamiento y revisiones conjuntas del FIDA y del Gobierno; así como mecanismos de seguimiento permanente como reuniones de equipo, talleres de seguimiento con población objetivo, entre otros. Será su responsabilidad mantener actualizada la

base de datos de los registros del Programa, los cuales estarán disponibles para transparentar la información a nivel de todos los actores. El Programa contará con un sistema informático y georreferenciado para el manejo del ingreso de datos, así como para el suministro de la información de salida. El sistema ayudará en la organización de consultas dinámicas de indicadores, incluidos los indicadores RIMS.

11. El POA es la base para el seguimiento y el marco lógico será el referente para los procesos de evaluación. El seguimiento se enfocará en: i) verificar el cumplimiento de los Productos (bienes y servicios), los efectos y los logros en cuanto a cambios inmediatos generados por las actividades, basado en los indicadores (GpR, RIMS de primer nivel, género, indígenas, ambiente); y ii) medir el cumplimiento de las actividades acordadas en el POA, contrastando lo programado con lo ejecutado y generando aprendizajes sobre los factores que facilitan u obstaculizan el logro de los productos y la realización de las actividades. Esta información permitirá identificar si se requieren o no ajustes en el POA durante la marcha; así como orientar la planificación del período siguiente. Dado que el POA del Programa recogerá las demandas de apoyo surgidas de los PNO un insumo clave del seguimiento será el resultado del seguimiento participativo de dichos planes.

12. **Evaluación.** Sus objetivos serán: i) evaluar el logro de los objetivos y ii) valorar el beneficio c para los grupos objetivos. Los instrumentos a utilizar serán el marco lógico, el estudio de línea de base, el sistema de indicadores (Gobierno, RIMS, género, indígenas, ambiente), la revisión de medio término, los informes de evaluación interna y/o externa sobre temas específicos, que surjan según las necesidades, los ejercicios anuales de autoevaluación participativa, la evaluación final. La evaluación será participativa para promover aprendizajes de todos los actores. Una metodología de evaluación de los ingresos será definida desde el inicio de la ejecución para mediciones periódicas que muestren los avances en el logro del resultado y objetivo del Programa.

13. **Marco lógico.** El marco lógico será un instrumento de PSE, que servirá para la UGP oriente sus acciones hacia una misma dirección y estructura de objetivos, metas e indicadores (productos, efectos e impactos). Las metas, indicadores y supuestos serán revisados exhaustivamente al inicio de la ejecución, asegurándose el entendimiento y apropiación de los mismos. El marco lógico será revisado durante la revisión de medio término y su información será actualizada anualmente como parte de las misiones de supervisión.

14. **Estudio de Línea de base.** Se realizará al principio de la ejecución para determinar la situación inicial de los indicadores de efecto e impacto, conocer los factores que explican esa situación y como referente para revisar la estrategia de intervención y ajustarla si se considera necesario, al inicio de la ejecución. Como parte de la Línea de Base se incluirán los RIMS para recoger información de los indicadores de tercer y segundo nivel; así como los indicadores ambientales propuestos. La línea de base podrá ser financiada con recursos ASAP en FIDA, fuera de la donación. Para su realización se considerará la teoría de cambio del Programa, el sistema de indicadores, la selección de una muestra representativa de la población meta, incluyendo un grupo de control, un cuestionario que deberá incluir todas las preguntas necesarias para poder medir efectivamente los indicadores.

15. **RIMS.** El Sistema PSEG incorporará el Sistema de Gestión de Indicadores Basado en Resultados (RIMS) del FIDA. La incorporación del RIMS consiste en la selección de un conjunto de indicadores, de acuerdo con la relevancia para el Programa, según tres niveles (primer, segundo, tercer), que son correspondidos con producto, efecto e impacto respectivamente. Los indicadores seleccionados, según listado del RIMS, serán incluidos en el marco lógico como indicadores verificables, para medir el avance hacia los resultados previstos.

16. **Aprendizaje y Gestión del conocimiento.** Su objetivo será generar, compartir y utilizar el conocimiento especialmente del Programa, para contribuir a las necesidades de las familias y organizaciones en su desarrollo, para el aprendizaje a nivel del MAG y FIDA y para fortalecer la formulación de políticas. Se promoverá la sistematización de experiencias y buenas prácticas de la experiencia del Programa, el aprendizaje, el intercambio de conocimientos, y el diálogo de políticas. En el área de PSEG se realizará el análisis, organización, custodia y comunicación de los aprendizajes y buenas prácticas derivados de la ejecución del Programa respecto a temas clave e innovaciones propuestas y que se espera sean acordados al inicio del Programa e incluidos en un



Plan de Gestión del Conocimiento. Para promover una cultura de aprendizaje y gestión del conocimiento a nivel de la población se propone otorgar incentivos económicos a las organizaciones, mediante concursos/premios (4-5 sistematizaciones) sobre buenas prácticas y lecciones aprendidas para su publicación, utilizando diversos medios como documentos escritos, videos, murales, etc.

17. Cada componente y área definirá las actividades de gestión del conocimiento y destinarán recursos para tal fin. Entre las acciones propuestas están: Componente 1. Sistematización de los procesos y resultados de los planes de adaptación al cambio climático, los que serán convenientemente divulgados por las comunidades y organizaciones participantes, los municipios involucrados, gobernaciones, Rural Adelante y otros participantes. Componente 2. Podrá incluir sistematización de casos éxitos de Capacitación, Mejora de Producción, Transformación, Comercialización y Acceso a Mercados, Libro/Manual de Acceso a Mercados Formales y de Exportación: En la misma línea del punto anterior, el Componente 2 de Rural adelante pretende sistematizar y documentar en un libro/manual la experiencia de organizaciones productivas que, a través del Programa, hayan logrado vender sus productos a mercados formales y Taller de Socialización de Lecciones Aprendidas y Mejores Prácticas: Durante el año 5 del Programa, el Componente 2, en base a la evaluación de los indicadores de línea de base y a la sistematización de la información a través de los materiales escritos y audiovisuales, celebrará un taller de socialización de lecciones aprendidas y mejores prácticas en el acceso a mercados en condiciones competitivas y sostenibles que será celebrado en el país con la participación de miembros de las mesas de cadenas, gobierno, universidades, sociedad civil, organizaciones internacionales y representantes de gobiernos donantes. Componente 3. El Programa mostrará las experiencias de la integración de dialogo sobre políticas públicas relacionado a las cadenas de valor en el nivel regional, con otros espacios de dialogo ya existente en el país, y en el apoyo a la aplicación de políticas públicas dirigidos a la adaptación al cambio climático y la integración de mujeres y jóvenes rurales y personas indígenas.

## Apéndice 7: Administración financiera y disposiciones de desembolso

1. **Responsabilidad Fiduciaria.** La unidad ejecutora del Programa será el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) y será la responsable en su ámbito de competencias institucionales, de que se cumplan los objetivos del Programa y se alcancen los resultados esperados, así como de asegurar el correcto uso de los recursos de financiamiento del FIDA (préstamo), ASAP (donación) y Contrapartida Nacional. El MAG, a través de la Dirección General de Desarrollo Rural (DGDR), delegará la responsabilidad fiduciaria a la Unidad de Gestión del Programa (UGP), en su calidad de instancia de coordinación técnica y administrativa, la cual con apoyo de un administrador de recursos se encargará de llevar a cabo todas las tareas relacionadas con la ejecución administrativa y fiduciaria. La UGP con apoyo del MAG debe asegurar la implementación del sistema contable, controles internos y separación de funciones a lo interno de la UGP.

2. Se ha acordado conjuntamente con el MAG la contratación de un organismo internacional para la administración de recursos, porque permite: (a) el manejo transparente, ágil y oportuno de los recursos ; (b) procesos competitivos y abiertos para la adquisición de bienes y contratación de personal asegurando que no exista interferencia política, lo que da mucha seguridad al gobierno en una gobernanza transparente; (c) la liberación del pago de impuestos, ante los recursos escasos, lo que es de gran ayuda para el gobierno; (d) el administrador de recursos en este caso el PNUD permite el uso de su plataforma informática Atlas para un mejor control de los gastos; (e) se aprovecharán los conocimientos adquiridos estos años por otros proyectos del FIDA en el país y se pondrán a disposición del nuevo proyecto reduciendo la curva de aprendizaje en los temas administrativos, financieros y fiduciarios; y (f) se cuenta en el país con un capital humano importante generado por los proyectos FIDA, los cuales podrán concursar por los nuevos puestos administrativos y poner en práctica los conocimientos adquiridos, por lo que se asegura la participación de profesionales nacionales capacitados en la administración de los recursos del Programa. El acuerdo entre ambas instituciones debe contemplar actividades de desarrollo de capacidades facilitadas por el PNUD para el fortalecimiento del área de adquisiciones del MAG.

3. **Estructura organizacional.** El MAG delegará en la DGDR- la conducción general del Programa, la cual será debe establecer la UGP. Esta estará dirigida por un Gerente del Programa, quien tendrá a su cargo la responsabilidad de ser enlace entre la DGDR y la UGP. La UGP será la unidad responsable de asegurar que el Programa cuente con los sistemas adecuados y los recursos humanos necesarios, así como de proveer la adecuada capacitación a los profesionales contratados y poner a disposición de los encargados de ejecución del Programa, la experiencia en el manejo de las operaciones financiadas con fondos FIDA.

4. Para la ejecución del Programa se aprovecharán las lecciones aprendidas en aspectos administrativos y financieros de los Programas PRODEMORO, PRODEMOR CENTRAL y Amanecer Rural que han permitido al MAG implementar, de una forma ágil y transparente los recursos de los proyectos FIDA. Adicionalmente, los proyectos FIDA en ejecución cuentan con sistemas contables que responden, tanto a las necesidades internas del país y del Fondo de contar con controles, registros y presentación de información financiera.

5. **Responsabilidades de la UGP.** La UGP gozará de autonomía de gestión administrativa y financiera para implementar el Programa. Dicha autonomía implica que todos los procesos de reclutamiento y selección que se realicen sean transparentes y competitivos y se realicen según sean acordados en el Convenio de Financiamiento. Las responsabilidades de la UGP para la gestión financiera serán: (i) Llevar a cabo la administración general a través de la unidad administrativa; (ii) Desarrollar dentro del MOP aspectos específicos como el control interno, procesos de adquisiciones, registro y actualización de inventarios y reglamento de viáticos; (iii) Preparar los planes operativos anuales y el plan de contrataciones y adquisiciones y presentárselos al MAG (OPPS) para su aprobación, y posteriormente, solicitar su no objeción al FIDA; (iv) Autorizar los pagos a través del organismo administrador, necesarios para la operación; (v) Llevar registros contables para el control financiero de la ejecución de los recursos de las distintas fuentes de financiamiento; (vi) Abrir y mantener las cuentas bancarias separadas para el registro financiero de cada fuente de

financiamiento y asegurar un flujo óptimo de recursos para la operación; (vii) Manejar y mantener actualizadas las conciliaciones bancarias; (viii) Implementar un sistema integrado de administración financiera-contable; (ix) Mantener y resguardar adecuadamente los archivos de documentación financiera de sustento del Programa (pagos, rendiciones y procedimientos de contrataciones y adquisiciones); (x) Gestionar y tramitar las solicitudes de desembolso; (xi) Velar por el cumplimiento de lo establecido en los convenios de financiación, en los procedimientos requeridos por las fuentes financieras, para la contratación de consultorías y adquisición de bienes; (xii) Llevar a cabo un cierre fiscal anual para facilitar el cierre final de actividades; y, (xiii) Preparar y presentar al FIDA los estados financieros no auditados; y (xiv) Contratar el auditor independiente y asegurar la entrega en tiempo de los informes de auditoría.

6. **Personal.** La gestión financiera del Programa se llevará a cabo por medio de una unidad administrativa-financiera, la cual deberá dar cumplimiento a lo establecido en los convenios de financiamiento (FIDA, ASAP) y garantizar la legalidad de las transacciones bancarias de las cuentas del Programa, registrando en el Sistema de Administración Financiera Integrada –SAFI-, todo los movimientos financieros realizados, en virtud que los recursos del FIDA, son fondos públicos, de los cuales el MAG como unidad ejecutora rinde cuentas a la Contraloría General de Cuentas. La unidad administrativa-financiera estará integrada por seis personas: (i) Gerente Administrativo Financiero, responsable de la gestión financiera y administrativa del Programa. (ii) Contador, responsable de la contabilidad y apoyo a la gerencia financiera. (iii) Auxiliar Contable, responsable del manejo del sistema contable. (iv) Auxiliar Financiero, responsable de la gestión financiera del sistema SAFI. (v) Encargado de Adquisiciones: responsable del registro y control de las adquisiciones y contrataciones. (vi) Asistente y encargado de logística, responsable de apoyo secretarial y logístico. El personal será seleccionado mediante procesos competitivos realizados por medio del administrador de recursos, los contratos del personal serán firmados por el MAG, pero los pagos se realizarán a través del ente administrador, quedan excluidos de pago con recursos de la fuente del préstamo personal de planta del MAG que se incorpore como parte de la unidad administrativa-financiera.

7. **Evaluación del Personal.** La evaluación de desempeño del personal se basa en la evaluación de resultados, que se realizará periódicamente. Esta evaluación será complementada por otros recursos como: combinará diversos recursos: conversaciones, reuniones, notas y comentarios sobre los informes de trabajo. El proceso e instrumentos deberán ser acordados e incluidos como parte del MOP.

8. **Procedimientos Financieros.** El control interno administrativo-financiero se dará en todos los procesos de decisión y se deberá establecer en cada una de las autorizaciones de las transacciones, por parte de los diferentes niveles, desde la Gerencia del Programa, sin menoscabo de la eficiencia en las operaciones y asegurando el cumplimiento de políticas y normas establecidas, para el logro de las metas y objetivos. Se deberá asegurar: (i) Que todas las operaciones y transacciones que estén aplicadas en la contabilidad del Programa estén debidamente autorizadas. (ii) Que las transacciones para elaborar los estados financieros estén registradas en el sistema contable del Programa y en el sistema del organismo administrador. (iii) Que todos los recursos estén debidamente salvaguardados, de tal manera que su acceso o disposición sea para fines del Programa y por las personas autorizadas. (iv) Que toda gestión financiera esté debidamente respaldada con la documentación de soporte necesaria. (v) Que los reportes de los registros contables emitidos por el organismo administrador y los registros auxiliares de la UGP se concilien mensualmente.

9. **Presupuesto Anual:** En el período de junio-julio el MAG asignará el techo presupuestario para el Programa de cada ejercicio fiscal. El Programa elaborará el Plan Operativo (físico financiero), conforme a las partidas presupuestarias requeridas para el siguiente ejercicio fiscal, las que serán incorporadas en el ante proyecto de presupuesto del Ministerio, el cual se presentará al Consejo de Ministros para su análisis y aprobación en la Asamblea Legislativa en el mes de septiembre. Posterior a la notificación oficial al MAG sobre el presupuesto aprobado (noviembre-diciembre), el Programa deberá realizar el registro del presupuesto en el Sistema SAFI y elaborará el POA correspondiente para aprobación de MAG y FIDA. Para el primer año, ésta gestión deberá ser realizada por la DGDR, considerando que las partidas deberán solicitarse antes de contarse con la estructura y responsables de la UGP.

10. **Plan Operativo Anual (POA) y Plan de Adquisiciones (PAC).** La UGP, en coordinación con el MAG prepararán y mantendrán un Plan Operativo Anual (POA) y un Plan de Adquisiciones (PAC),

que detalle las prioridades de gestión y los recursos necesarios para su implementación, de acuerdo a cada fuente, categoría y renglón financiero, para cada ejercicio fiscal. Según lo establecido en las Condiciones Generales del FIDA, el POA será presentado al FIDA, 60 días antes de finalizar el año fiscal (31 de diciembre de cada año), para su revisión y posterior no objeción. La planificación anual deberá ser aprobada previamente por el MAG y será el instrumento básico para realizar la supervisión del Programa. La presentación y aprobación del POA y PAC para los primeros 18 meses de ejecución del Programa constituyen una condición previa al primer desembolso, de acuerdo con las Condiciones Generales del FIDA.

11. Los elementos clave del POA son: (i) Resumen del avance general y del desempeño desde la efectividad, (ii) Clara definición de las estrategias operativas del año, (iii) Vinculación y coherencia con el marco lógico del Programa, (iv) Coherencia entre recursos y resultados y entre presupuesto y planificación, (v) Descripción del POA del año en curso incluyendo: objetivos; actividades; resultados y productos; insumos necesarios; arreglos para la implementación; responsabilidades institucionales, (vi) Evidencia de un adecuado sistema de seguimiento y evaluación y su utilidad para medir y reportar sobre productos (datos orientados al impacto sobre las familias, mujeres, jóvenes e indígenas (grupo objetivo), ), (vii) Cuantificación de recursos y resultados: datos cuantitativos sobre los insumos planeados (Ejemplo: cuadros): objetivos físicos y financieros detallados, origen de los fondos, y cuadros resumen del presupuesto.

12. **Sistema Contable.** En el período precedente a la recepción de recursos del financiamiento (utilizando mecanismos de recursos de puesta en marcha), la UGP deberá haber implementado (previa no objeción del FIDA) el sistema informático contable del Programa. Este sistema podrá ser el mismo que utilizan los proyectos FIDA en ejecución en El Salvador, tomando en cuenta que el mismo deberá ser adaptado a las necesidades del Programa. El MAG será la institución garante para que el sistema contable sea implementado en el Programa Rural Adelante, garantizando: (i) Se cuente con registros contables que respondan a las necesidades y requerimientos de las distintas fuentes de financiamiento del Programa, y aseguren el control financiero de ejecución de los distintos componentes, categorías y sub categorías de gasto. (ii) Se asegure que el sistema contable utilice como mínimo los siguientes módulos: 1. Presupuesto. 2. Administración de Cuentas por Cobrar. 3. Ingresos. 4. Compras. 5. Administración de Cuentas por Pagar. 6. Administración de Contratos. 7. Administración de Activos Fijos. 8. Administración de Planilla. 9. Inventarios. 10. Tesorería / Bancos. 11. Mayor General. 12. Conciliación de Cuentas. 13. Reportes por módulos. (iii) Asegurar que los estados financieros elaborados cumplan las normas de contabilidad internacionalmente aceptadas, en todos los aspectos sustanciales y el cumplimiento de la normativa nacional. (iv) Asegurar una armonización coherente del contenido de los estados financieros emitidos en el país, con las normas internacionales de información financiera vigentes en el momento de la presentación de los mismos.

13. Los costos relativos a los ajustes del sistema contable serán elegibles a ser financiados con recursos FIDA.

14. **Desembolsos.** Para el desembolso de fondos, el Programa utilizará principalmente el procedimiento de adelantos de fondos a través de la Cuenta Designada para cada financiamiento (Préstamo FIDA y Donación ASAP), cuyos topes se establecerán en la Carta al Prestatario/Receptor. En lo sucesivo, la UGP solicitará los desembolsos de acuerdo a los procedimientos establecidos por el FIDA en el Convenio de Financiación, la Carta al Prestatario/Receptor y en el Manual de Desembolsos del FIDA.

15. **Condiciones especiales previas de desembolso.** Serán: (i) Apertura de las Cuentas Designadas; (ii) Nombramiento del Gerente y Administrador del Programa; y (iii) Firma del acuerdo con el administrador de recursos.

16. Adicionalmente, a efectos de facilitar el arranque del Programa se ha acordado la implementación de los siguientes mecanismos de financiamiento:

- (i) **Mecanismo de Financiación Retroactiva (sujeto a aprobación del Ministerio de Hacienda).** Que permitirá la elegibilidad de gastos a partir de la fecha de aprobación, por parte de la Junta Ejecutiva del FIDA. Dicho mecanismo prevé que el Prestatario

pre financie los gastos y los presente al FIDA para su reembolso, una vez que el Programa se declare efectivo y que se hayan cumplido las condiciones previas de desembolso. Los gastos elegibles bajo la financiación retroactiva serán aquellos asociados con la contratación de personal clave (Gerente, Administrativo, Coordinadores de Componente, S&E y Género) y gastos de operación, elaboración del MOP e implementación del sistema contable.

- (ii) **Gastos de puesta en marcha.** Bajo este mecanismo, el Programa podrá recibir un adelanto en forma previa a que se hayan cumplido las condiciones de desembolso para financiamiento de los gastos elegibles. Los gastos que podrán realizarse bajo esta modalidad son: la contratación de personal para la conformación de la UGP mínima y gastos de operación, elaboración del MOP e implementación del sistema contable.

17. Se estima el monto de financiación retroactiva o gastos de puesta en marcha de USD 200 mil de los cuales 50% corresponderían a la categoría de salarios y 50% a la categoría de costos operativos. Los montos máximos para la financiación retroactiva y los gastos de puesta en marcha se fijarán en el Convenio de Financiación, así como también las categorías pertinentes en los cuales los mismos podrán ser aplicados.

18. **Cuentas Bancarias del Programa.** Para el manejo de los fondos del Programa el Ministerio de Hacienda como representante del Prestatario, abrirá y mantendrá en el Banco Central de Reserva (BCR) de El Salvador una Cuenta del Programa en dólares estadounidenses (Cuenta Designada) para la ejecución del convenio FIDA y otra para recursos de la Donación ASAP.

19. Para realizar los pagos de los montos ejecutados con fondos de contrapartida nacional, la UGP no podrá utilizar la misma cuenta bancaria que se utiliza para recibir los fondos provenientes del Préstamo FIDA y Donación ASAP, por lo que el Programa deberá tener una cuenta independiente para la recepción de los recursos asignados por parte del Gobierno de El Salvador y las cuentas establecidas para el convenio de financiación no podrán tener acceso a ninguna opción de crédito, tal como sobregiros, depósitos a plazo fijo, etc.

20. **Flujo de Fondos del Programa.** Posterior al cumplimiento de las condiciones previas y al envío de la solicitud de desembolso, el FIDA acreditará los recursos a la cuenta designada, para que posteriormente, los recursos sean depositados por medio del BCR y a solicitud del MAG, a la cuenta que la unidad ejecutora, designe como cuenta de operación a nombre del Programa en el Banco de Fomento Agropecuario (BFA), para luego transferir los recursos según sean planificados al administrador de recursos.

21. Dentro del flujo de recursos entre el MAG y el administrador de recursos, la Oficina Financiera Institucional (OFI) del MAG, tendrá un rol de coordinación, lo cual permitirá hacer los registros y planificación en el SAFI y lograr una alineación con los sistemas contables nacionales, según lo requiere la Corte de Cuentas de la Nación.

22. **Transferencias de Recursos a las Organizaciones.** En relación con los mecanismos para el financiamiento de las inversiones en campo, la experiencia desarrollada por los Programas financiados con recursos FIDA en El Salvador por medio de la MAG, ha permitido generar lecciones sobre los esquemas de ejecución a aplicar, por lo que se implementará la estrategia de transferencia de recursos a las organizaciones rurales beneficiarias para ejecutar las inversiones en campo, esta modalidad es consistente con el objetivo de FIDA de empoderar a los pequeños productores rurales.

Cada organización que sea beneficiada con recursos del Programa será responsable de la apertura de una cuenta con firmas mancomunadas entre el Programa y la organización, los recursos que se depositarán en esta cuenta serán exclusivamente, para el manejo de los recursos financieros otorgados por el Programa, a través de planes de negocio o planes de adaptación al cambio climático/ambientales. De esta cuenta se retirarán los recursos, para el financiamiento de los planes aprobados de forma parcial o total según el cronograma de desembolsos aprobado. Los requisitos específicos para los convenios con las organizaciones serán establecidos en el MOP (condiciones para desembolsos, plazo de rendición, plazos de ejecución, condiciones de cancelación, habilitación

de revisiones por organismos contralor, auditoría y FIDA, etc.). En el caso del componente 2, las organizaciones deben cofinanciar los planes de negocio y estos aportes deberán ser registrados contablemente (sean en especie o en efectivo) en cuentas de orden. Para el componente 1 las organizaciones o entidades públicas y organizaciones de la sociedad civil, que presenten planes de adaptación al cambio climático/ambientales deberán aportar un cofinanciamiento y estos aportes también deben ser registrados contablemente.

**23. Procedimientos de apoyo y revisión de la ejecución por el Programa y las Organizaciones.** Se dará seguimiento y supervisión a las inversiones que se hagan a las organizaciones por parte del personal del Programa, en estas supervisiones se contara con la participación de los socios de las organizaciones y se evaluarán los aspectos técnicos, administrativos, de acceso a mercados, organizativos y financieros del plan en ejecución. El seguimiento será sin excepción alguna y las visitas se llevaran a cabo indistintamente del monto de financiamiento y se harán en intervalos iguales, dependiendo de la duración estimada en el Plan. El número de supervisiones será de acuerdo al avance de obra y al impacto de los resultados esperados. Se cuenta con un manual estandarizado para el uso de recursos de las organizaciones que ya es utilizado por los tres Proyectos en ejecución del FIDA en el país.

24. Se promoverá el seguimiento y evaluación participativo con el objetivo de que las organizaciones creen capacidades para monitorear y evaluar sus propios emprendimientos, este mecanismo esta detallado dentro del área de seguimiento y evaluación.

**25. Registro de Aportes de los Beneficiarios.** Los aportes de los beneficiarios (efectivo y especie), se registrarán a fin de monitorear la integración de los compromisos realizados en cada convenio. Estos registros, constituyen parte de los recursos previstos para cumplir con los objetivos del Programa y deberán desarrollarse los procedimientos para el reporte y contabilización de estos aportes en el MOP.

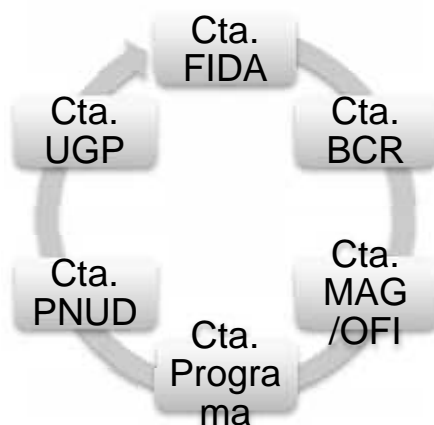
**26. Estados financieros del Programa.** Anualmente la UGP presentará al FIDA los estados financieros del Programa. Estos deberán estar preparados de acuerdo con las Normas Internacionales de Contabilidad (NICs) y principios contables generalmente aceptados y deberán presentarse antes del 28 de febrero de cada año posterior al cierre del ejercicio fiscal.

**27. Auditoría Externa.** La UGP será responsable de que las cuentas del Programa sean verificadas en cada ejercicio fiscal durante la ejecución, y para eso, se contará con un sistema de auditoría independiente para las cuentas del mismo, incluyendo las financiaciones del FIDA, de la cofinanciación y del gobierno de acuerdo a las normas internacionales y a las Directrices para la Auditoría de los Programas del FIDA.

28. Todos los años la UGP deberá contratar, a satisfacción del FIDA, una empresa auditora independiente, para la realización de una auditoría anual de las cuentas y estados financieros del Programa. El informe de auditoría contendrá la opinión explícita del auditor acerca de los estados financieros, el estado de Cuenta Designada, las Declaraciones de Gastos e irá acompañado de una carta sobre asuntos de gestión y una sección sobre el cumplimiento de las cláusulas del Convenio de Financiación relativas a cuestiones financieras. El trabajo de la auditoría deberá también abarcar visitas a las organizaciones. El presupuesto del Programa debe contemplar los recursos necesarios para las auditorías anuales. El informe de auditoría del Programa deberá ser presentado en todos los casos antes del 30 de junio del año posterior al cierre del Ejercicio Fiscal.

**29. Gobernanza.** Para garantizar un manejo transparente de los recursos externos, se contará con la participación de Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo, como se viene haciendo con todos los Programas del FIDA en el país. Además se buscará que a nivel de las organizaciones participantes se fortalezca las habilidades gerenciales y el manejo transparente de los recursos así como la disponibilidad de la información. Asimismo, se promoverá la participación de representantes de las organizaciones en los diversos comités donde se discutan y aprueben las inversiones planificadas en el POA y se seguirá promoviendo el establecimiento de buenas prácticas de administración financiera, en combinación con revisiones puntuales y profesionales llevadas a cabo por auditores internos del Ministerio y de la Corte de Cuentas de El Salvador.

### Anexo 1 - Diagrama del Flujo de Fondos



### Anexo 2

#### **Términos de Referencia Auditoría Financiera, de cumplimiento y de control interno de los estados financieros de Programa FIDA**

La Unidad Ejecutora (MAG) a través del PNUD acuerda el contrato con la empresa de auditoría con base en los Términos de Referencia (TdR) que se destacan a continuación. El Auditor llevará a cabo la auditoría y proporcionará un informe de auditoría en relación al Convenio de Financiamiento entre el Gobierno de El Salvador y el FIDA acerca del Programa Rural Adelante [nro. de préstamo].

##### **a) Informaciones básicas y antecedentes**

1. Nombre del Programa y Nro. de financiamiento FIDA
2. Monto del financiamiento
3. Fechas de entrada en vigor, terminación y cierre
4. Co-financiadores (nombre, fechas, montos)
5. Descripción y objetivos del Programa
6. Componentes del Programa
7. Descripción de cómo opera el Programa

#### **El Programa proporcionará al Auditor Independiente antes de iniciar su trabajo la siguiente documentación:**

El auditor debe tener libre acceso a todos los documentos, correspondencia y cualquier otra información asociada con el Programa y juzgada necesaria por el auditor.

1. Convenio de Financiamiento y sus enmiendas (si corresponde)
2. Acta de las Negociaciones
3. Carta al Prestatario y sus enmiendas (si corresponde)
4. Informe Anual de Avance
5. Manual Operativo (financiero y de implementación)
6. Documento de Evaluación Ex-ante
7. Programa Operativo Anual Definitivo, Plan de Adquisiciones finalizado al 31-12-XX
8. Presupuesto original aprobado y ajustes si hubiere
9. Ayuda memoria de las Misiones de Supervisión relevantes

10. Estados Financieros auditados del ejercicio anterior
11. Informe sobre los avances realizados por el Programa para superar las recomendaciones de la auditoría(s) anterior(es)
12. Organigrama del Programa (incluyendo los nombres y cargos de los gerentes)
13. Nombres, cargos y calificaciones de los empleados responsables de manejo financiero, contabilidad y auditoría interna
14. Descripción de las facilidades informáticas para el registro presupuestario-contable.
15. Directrices de adquisiciones y manual de adquisiciones del FIDA
16. Directrices de para la elaboración de Auditoría externa del FIDA
17. Reportes financieros del FIDA (LGS Status of Funds)
18. Reportes financieros del FIDA – (LGS: Histórico Transaction Report)

#### **b) Objetivo**

El objetivo de la auditoría externa a los estados financieros, cumplimiento, de control y sus notas a los Estados Financieros del Programa; es el de permitir al Programa contar con una opinión profesional externa sobre la razonabilidad de los estados financiero del Programa \_\_\_\_\_ al final de cada año fiscal, sobre los fondos recibidos y los gastos incurridos a la fecha de corte o periodo contable terminado en mes/día/año.

#### **c) Alcance**

La auditoría de los estados financieros, cumplimiento, de control y sus notas a los Estados Financieros del Programa se rige por las normas de auditoría y se requiere la aplicación de las Normas Internacionales de Auditoría (NIAs) o de acuerdo con las normas del INTOSAI cuando el auditor sea un órgano gubernamental oficial de fiscalización.

- a) Examinar el uso de todos los fondos externos y determinar si fueron utilizados de acuerdo con las condiciones de los acuerdos de financiamiento pertinentes, con especial atención a la economía y eficiencia y solo los propósitos para los cuales fue proporcionado el financiamiento. Los acuerdos financieros relevantes son (Convenio de Préstamo \_\_\_\_\_-SV)
- b) Examinar el uso de los fondos de contrapartida y determinar si fueron utilizados de acuerdo con los acuerdos financieros relevantes, en tiempo y forma y solamente para propósitos para los cuales fueron proporcionados.
- c) Examinar si los bienes y servicios financiados fueron comprados conforme con el acuerdo de financiamiento y normas vigentes del prestatario, según corresponda.
- d) Examinar si se mantienen sistemáticamente todos los documentos de respaldo, es decir registros y cuentas respecto a todas las operaciones del Programa (incluyendo gastos informados vía reposiciones de fondos y otras formas de pago)
- e) Examinar la utilización y conciliación del anticipo de la Cuenta Especial, manteniendo el monto asignado, según el convenio de préstamo.
- f) Examinar las cuentas expuestas en los estados financieros del Programa, fueron preparadas de acuerdo con las Normas internacionales de Contabilidad, consistentemente aplicadas y dan una visión verdadera y justa de la situación financiera del Programa al día/mes/año y de los recursos y gastos del año terminado en esa fecha.
- g) Examinar todos los retiros de fondos usados como base para la presentación de las solicitudes de retiro fondos al FIDA. El auditor debe aplicar las pruebas y controles que se considere necesarios bajo el periodo de revisión. Para determinar la elegibilidad los gastos del Programa, dichos gastos deben ser cuidadosamente comparados con lo estipulado en el Convenio de Préstamo.
- h) Examinar que se hayan utilizado los tipos de cambios estipulados para convertir gastos en moneda nacional a la moneda extranjera
- i) Examinar el grado de cumplimiento de las cláusulas de carácter contable y financiero del convenio de préstamo y de leyes y disposiciones legales vigentes.
- j) Examinar la elegibilidad de los gastos y exactitud de las transacciones financieras durante el periodo bajo revisión y los saldos de fondos al final de tal periodo, la operación y el uso del anticipo de la Cuenta Especial de acuerdo al convenio de Financiamiento y lo adecuado de los sistemas de control interno.



- k) El estado del anticipo de la Cuenta Especial y el informe del auditor deben ser presentados con los Estados Financieros del Programa.
- l) Cumplimiento del Plan Operativo Anual, Presupuesto y Plan de Adquisiciones

#### **d) Productos Esperados del Auditor Independiente**

El auditor independiente entregará al menos los siguientes informes:

**Una opinión sobre los Estados Financieros del Programa**, presentados en forma comparativa con el ejercicio anterior, expresado en moneda local y dólares estadounidenses. Adicionalmente indicarán si estos se han preparado de acuerdo con los principios de auditoría internacionalmente aceptados, son precisos, y si concilian con los registros y cuentas de Programa y del FIDA.

**Una opinión sobre la utilización de la Cuenta Especial/Designada (CE/D)**. El Auditor informara sobre las actividades del Anticipo de la Cuenta Especial incluyendo el depósito inicial, las reposiciones, el interés devengado y los saldos a finales del año fiscal. El Auditor extenderá su opinión sobre el cumplimiento de los procedimientos del FIDA acerca de la Cuenta Especial. En particular, el Auditor examinará: (i) que todos los desembolsos desde la Cuenta Especial, hayan sido elegibles, (ii) que la administración de la Cuenta Especial, se hizo según lo establecido en el Convenio de Financiamiento/Préstamo y en otras instrucciones proporcionadas por el FIDA (iii) que los controles internos aseguran una operación apropiada de la Cuenta Especial y (iv) que se hayan utilizado los tipos de cambios estipulados para convertir gastos en moneda nacional a la moneda de la Cuenta Especial.

#### **e) Opinión sobre el cumplimiento de las cláusulas**

Al expresar su dictamen sobre el cumplimiento dado a las cláusulas, los auditores independientes deberán especificar e identificar con el número y asunto las cláusulas, artículos o secciones de carácter contable y financiero sobre las que están dictaminando, lo cual puede hacerse en un anexo separado, siempre que se haga referencia al mismo.

Como parte integrante del dictamen, deberán presentarse: i) observaciones y comentarios sobre el estado de cumplimiento y los cálculos que sustenten la opinión sobre el cumplimiento o incumplimiento de las cláusulas, en la carta de gerencia; ii) Cumplimiento con las directrices del FIDA para la adquisición de bienes y la contratación de obras y servicios en el ámbito de los Programas.

#### **f) Opinión sobre Adquisiciones y Contratación**

Opinión sobre el cumplimiento de los procesos de adquisiciones de bienes, contratación de obras y servicios de consultoría, conforme lo establecido en el Convenio de Financiación y en las leyes y regulaciones locales aplicables. El examen de los procesos de adquisiciones deberá hacerse de forma integrada con la respectiva documentación de soporte de los gastos relacionados con las solicitudes de desembolsos presentadas al FIDA.

#### **g) Dictamen del Auditor sobre el Examen de las Solicitudes de Desembolsos**

El auditor deberá emitir una opinión sobre la validez y elegibilidad de los gastos financiados con los recursos del Programa (financiamiento del FIDA y contrapartida local).

Cuando se identifiquen gastos inelegibles que han sido incluidos en las solicitudes de retiro y/o reembolsados, éstos deben ser cuestionados por el auditor. El auditor debe emitir un reporte en el cual se identifique claramente un listado de las aplicaciones de retiro de fondos por número de referencia específico y monto. El total de retiros bajo procedimiento de reembolso de fondos a la Cuenta Especial debe ser parte de la reconciliación general de los desembolsos del FIDA.

#### **h) Carta a la Gerencia**

El auditor en este informe deberá suministrar información relacionada con la evaluación del sistema de control interno del Programa, con base en los elementos y su funcionamiento durante el período bajo examen. El Informe identificará y concluirá sobre cada uno de los componentes que describe el Informe COSO. Detallando tanto las fortalezas como los hallazgos reportables (debilidades materiales) y categorizándolos en cada caso, de acuerdo con el peso relativo de los riesgos inherentes. Dichos hallazgos serán presentados de acuerdo con las siguientes pautas: (i) criterio: lo que debería ser; (ii) condición: situación encontrada; (iii) causa: lo que provocó la desviación del

criterio; (iv) efecto: riesgo involucrado; (v) recomendación, en caso que fuera aplicable; y (vi) puntos de vista de la gerencia del ejecutor y/o prestatario.

#### **i) Anexos**

### **I. Estados Financieros**

Los estados financieros del Programa necesarios son:

1. Estado de Ingresos y Aplicación de fondos anual y agregado, por fuente de financiamiento (FIDA, fondos de contrapartida local y recursos de los beneficiarios)
2. Aplicación de fondos anual y agregado, por categoría de gasto
3. Desembolsos anuales presentados bajo Declaraciones de Gastos (DG), por categoría de gasto y solicitud de desembolso
4. Conciliación de los recursos recibidos por el Programa y los recursos desembolsados por el FIDA
5. Conciliación de la Cuenta Especial
6. Comparación de gastos realizados con gastos presupuestados.
7. Situación de Activos Fijos
8. Balance de efectivo
9. Notas a los Estados Financieros

#### **i) Algunos ejemplos del contenido de los Estados Financieros**

##### **j) Estado de Activos y Pasivos**

Este estado debe exponer la razonabilidad de la información financiera a la fecha de corte sobre los recursos y obligaciones de la entidad, donde se expongan los activos en base a la disponibilidad, los pasivos según su exigibilidad.

##### **k) Estado de inversiones acumuladas**

Este estado debe mostrar las cifras al inicio del ejercicio, las de movimiento del ejercicio y los importes acumulados al cierre del mismo, según las diferentes categorías y sub-categorías (si hubiese) de inversión contemplada en el anexo correspondiente del Convenio de Préstamo, esta presentación debe clasificarse en: Aportes FIDA, Aporte Local, Otros aportes.

##### **l) Flujo de efectivo recibido y Desembolsos efectuados**

Este estado muestra las cifras al inicio del ejercicio, las de movimiento del ejercicio y los importes acumulados desde el inicio del Programa hasta la fecha de cierre del ejercicio correspondiente. Es decir, un resumen de los fondos recibidos, mostrando separadamente los fondos del FIDA, los fondos proporcionados por otras fuentes, fondos de contrapartida local y beneficiarios; un resumen de gastos mostrando las aéreas principales del Programa y las categorías principales de gastos, tanto para el año fiscal actual como lo acumulado a la fecha; un resumen de saldo de las disponibilidades, exponiendo los fondos acumulados del Programa.

##### **m) Cuenta Especial**

El auditor debe efectuar la auditoria del movimiento de las actividades de la Cuentas Especial asociadas con el Programa. El Anticipo de la Cuenta Especial normalmente comprende:

- Depósitos y reposiciones recibidos del FIDA
- Pagos justificados por solicitudes de retiro
- Intereses que pueden haber percibido por los saldo
- Saldos remanentes al final de cada año fiscal

##### **n) Notas a los Estados Financieros.**

Tienen como objeto precisar y ampliar el enunciado o descripción de las partidas que se encuentren en los estados financieros, para facilitar la comprensión de los hecho relevantes y la adecuada interpretación de dichos estados, así como la presentación de información de carácter adicional y

otros datos necesarios para una presentación adecuada y razonable, siendo parte integrante de los estados financieros.

**o) Unidad Monetaria**

Los estados financieros del Programa se presentaran expresados en dólares estadounidenses, pudiendo presentarse además en la moneda local del país en que los estados financieros son emitidos. La presentación en esta última moneda sólo podrá hacerse en forma conjunta con los estados en dólares. Además, en una nota a los mismos, se explicara el método seguido en la conversión.

**II. EJEMPLO DE CRITERIOS DE EVALUACIÓN Y CALIFICACIÓN AUDITOR INDEPENDIENTE**

**i) Generalidades**

Será condición de aceptación de las oferta los siguientes requisitos:

Que la firma oferente sea miembro de un órgano profesional afiliado a la Federación Internacional de Contadores.

Que la firma de auditores esté registrada en la Contraloría General de la República de El Salvador Se deberán aportar referencias y confirmaciones actualizadas de estos requisitos, si la firma oferente no llena estos requisitos, con vigencia a la fecha de presentación de la oferta, no será considerada.

Para propósito de evaluación de la oferta, se aplicará un peso ponderado, tanto a la oferta técnica como a la propuesta económica, por lo que la oferta económica podrá tener un peso de 20 puntos (20%) y la oferta técnica de 80 puntos (80%), dentro de una base de 100 puntos.

**p) Criterios de Evaluación Oferta Técnica**

La oferta técnica será evaluada y clasificada tomando en cuenta los siguientes aspectos:

| Concepto  | Puntaje           |
|---|-------------------|
| Experiencia, formación académica y nivel profesional del personal | 50 puntos         |
| Enfoque metodológico y plan de trabajo                            | 50 puntos         |
| <b>Total</b>  | <b>100 puntos</b> |

Experiencia, formación académica y nivel profesional (50 puntos).

Con base a la información presentada por el proponente, se evaluará y clasificará para cada personal asignado la experiencia profesional promedio general, los trabajos realizados en auditorías similares, así como de su formación y nivel profesional, según la acreditación de títulos universitarios y de educación continuada. Para efectos de clasificación el personal será agrupado en los siguientes niveles y actividades:

**q) Nivel Gerencial**

Actividades de dirección: Personal Superior (Socios)

Actividad de supervisión: Personal de supervisión (Gerentes y/o supervisores)

**r) Nivel Staff**

Actividades de campo: Personal de campo (jefe y miembros del equipo de auditoría)

El puntaje individual será ponderado con base al número de horas presupuestadas por cada profesional que interviene dentro de la actividad.

Para el cálculo del puntaje individual se utilizarán los siguientes factores:

| CONCEPTO  | PUNTAJE | PUNTAJE MAXIMO ELEGIBLE |
|---|---------|-------------------------|
| <b>A)Experiencia, formación académica y nivel profesional</b>                                 |         | <b>50</b>               |
| <b>1. Experiencia, formación académica y nivel profesional del personal superior (socios)</b> |         | <b>5</b>                |

|   |    |           |
|---|----|-----------|
| <b>1.1 Nivel Profesional Ponderado</b>  |    | <b>2</b>  |
| (a) Auditores titulados (registro profesional, titulación, maestría y/o educación continuada)       | 2  |           |
| (b) Auditores Titulados (registro profesional y titulación)   | 1  |           |
| <b>1.2 Experiencia Profesional ponderada</b>  |    | <b>3</b>  |
| (a) Experiencia de quince (15) años o más   | 3  |           |
| (b) Experiencia entre (10) y catorce (14) años  | 2  |           |
| © Experiencia menor a diez (10) años  | 1  |           |
| <b>2. Experiencia y formación académica del personal de supervisión (gerentes y/o supervisores)</b> |    | <b>20</b> |
| <b>2.1 Nivel profesional ponderado</b>  |    | <b>7</b>  |
| (a) Auditores titulados (registro profesional, titulación, maestría y/o educación continuada)       | 7  |           |
| (b) Auditores titulados (registro profesional y titulación)   | 5  |           |
| <b>2.2 Experiencia profesional ponderada</b>  |    | <b>13</b> |
| (a) Experiencia de ocho (8) años o más  | 13 |           |
| (b) Experiencia entre (4) y siete (7) años  | 9  |           |
| © Experiencia menor a cuatro (4) años   | 4  |           |
| <b>3 Experiencia y formación académica del personal de campo (seniors, auditores y asistentes)</b>  |    | <b>25</b> |
| <b>3.1 Nivel profesional ponderado</b>  |    | <b>12</b> |
| (a) Auditores titulados (registro profesional, titulación)  | 12 |           |
| (b) Auditores egresados (titulación académica)  | 8  |           |
| © Asistentes (estudiantes de contabilidad y auditoría)  | 4  |           |
| <b>3.2 Experiencia profesional ponderada</b>  |    | <b>13</b> |
| (a) Experiencia profesional de seis (6) años o más  | 13 |           |
| (b) Experiencia entre dos (2) y cinco (5) años  | 9  |           |
| © Experiencia menor a dos (2) años  | 4  |           |

**s) B) Enfoque metodológico y plan de trabajo (50 puntos)**

Para efectos de evaluación y calificación de la oferta, se deberán considerar los siguientes aspectos:

- Concepto, enfoque y métodos que aplicará el Proponente
- Actividades previstas y cronograma detallado (Planeamiento, procedimientos de análisis e investigación, pruebas de evidencias, inspecciones de campo, etc.)
- Alcance de las actividades de auditoría, conforme a requerimientos del FIDA y de los Términos de Referencias, incluyendo la evaluación y diagnóstico del sistema de control interno del Programa y de los procesos de adquisiciones de bienes y contrataciones de obras y servicios de consultorías aplicados por el Programa.
- Distribución porcentual del total de horas presupuestadas (horas/hombre) y Staff (trabajo de campo a cargo del equipo de auditoría)

| CONCEPTO   | PUNTAJE | PUNTAJE MAXIMO ELEGIBLE |
|--|---------|-------------------------|
| <b>B) Enfoque metodológico y Plan de Trabajo</b>   |         | <b>50</b>               |
| <b>1. Análisis del enfoque, métodos, áreas de trabajo y actividades previstas y su consistencia y correspondencia con el plan de trabajo propuesto en cuanto a:</b>                      |         | <b>30</b>               |
| 1.1 Nivel de descripción y dimensión de las áreas y actividades a desarrollar para el alcance de los resultados previstos.   | 0-10    | <b>10</b>               |
| 1.2 Métodos y técnicas propuestas para la realizar las actividades de auditorías.  | 0-5     | <b>5</b>                |
| 1.3 Distribución mínima del número total de horas presupuestadas para las actividades del nivel gerencial de los trabajos de auditoria a cargo de los socios, gerentes y/o supervisores: |         | <b>15</b>               |
| a) Veinte (20) por ciento o más  | 15      |                         |
| b) Entre un quince (15) y veinte (20) por ciento   | 10      |                         |
| c) Menos de quince (15) por ciento   | 0       |                         |
| <b>2 Análisis y clasificación de la forma, contenido, cuadro de detalle y consistencia del plan de trabajo en cuanto a:</b>  |         | <b>10</b>               |
| 2.1 Presentación del organigrama del personal asignado (ejecutivo y técnico) y del cronograma  | 0-5     | <b>5</b>                |

---

|  |     |            |
|--|-----|------------|
| detallado de las actividades (horas/hombres) previstas.  |     |            |
| 2.2 Secuencia y consistencia de las actividades previstas entre si y correspondencia de los plazos previstos en el cronograma para realizar las actividades con la entrega de los productos esperados. | 0-5 | 5          |
| <b>3 Presentación general de la propuesta en lo que se relaciona al concepto general y cobertura de los términos de referencia y requerimientos de auditoria externa del FIDA</b>                      |     | <b>10</b>  |
| <b>Total (A) +( B)</b>   |     | <b>100</b> |

## Apéndice 8: Adquisiciones y contrataciones

1. La adquisición de bienes y contratación de obras y servicios de consultoría en el marco del Programa será conducida de conformidad con las “Directrices para la Adquisición de Bienes y Contratación de Obras y Servicios en el ámbito de los Proyectos del FIDA (Directrices del FIDA), con el Convenio de Financiación.

2. Para el desarrollo de los procesos que sean necesarios para ejecutar las actividades y resultados previstos en los Planes Operativos Anuales (POAs) del Programa, se suscribirá un acuerdo entre el MAG y el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo para la administración de recursos y el apoyo puntual en la implementación, bajo la modalidad de implementación nacional (NIM) del PNUD. Las normas y procedimientos serán de uso y aplicación obligatoria para la UGP, bajo responsabilidad de las máximas Autoridades Ejecutivas del Ministerio de Agricultura.

3. Las normas a utilizar por el PNUD están en conformidad con las directrices de adquisiciones y contrataciones del FIDA y la conducción de los procesos de adquisición de bienes y contrataciones será responsabilidad del PNUD. Cuando los montos no superen los USD 2 500 el proceso de adquisición lo realizará el PROGRAMA con asesoramiento directo del PNUD.

4. Los procesos de adquisiciones se llevarán a cabo durante el periodo de vigencia del Programa y tendrán coherencia con el Plan Operativo Anual (POA) aprobado, incluyendo un Plan de Adquisiciones y Contrataciones (PAC) con el fin de obtener la mejor relación precio-calidad.

5. **Aplicabilidad de las normas Nacionales:** La legislación sobre contratación pública de la República de El Salvador, en su artículo 4 letra "a)", establece que quedan fuera del ámbito de aplicación de la ley, las adquisiciones y contrataciones financiadas con fondos provenientes de Convenios o Tratados que celebre el Estado con otros Estados o con Organismos Internacionales, donde se encuadra el Convenio de Préstamo con el FIDA. De tal forma, las adquisiciones seguirán los procedimientos descritos en el convenio de financiación y en la Carta al Prestatario. En ciertas situaciones, la normativa podría eventualmente ser utilizada, siempre que el Fondo exprese específicamente la aceptación de tales procedimientos, mediante consulta previa para cada caso.

6. **Responsabilidades del equipo de Adquisiciones:** La UGP preparará las especificaciones técnicas, estimación de costos y propondrá los criterios o parámetros de evaluación de los bienes, obras y contratación de servicios de consultoría a ser adquiridos y los pondrá a consideración del PNUD que deberá contribuir como apoyo a la implementación en la revisión para asegurar la calidad de los servicios requeridos. En la proyección de las adquisiciones, la UGP deberá considerar los tiempos estimados de cada proceso, según la modalidad requerida, de manera que las mismas se puedan efectuar de forma oportuna.

7. El PNUD revisará los documentos recibidos, verificará la disponibilidad de recursos y su concordancia con el POA (no se financiarán acciones no incluidas en el POA aprobado por el FIDA), de ser procedente, designará a los miembros del comité de selección y elaborará los documentos de Solicitud de Ofertas.

8. **Personal involucrado en las Adquisiciones del Programa:** El Programa deberá contar con un especialista en adquisiciones que tendrá como atribuciones lo siguiente: (i) revisión de especificaciones y términos de referencia, (ii) llevar a cabo los procedimientos de compras menores a USD 2 500, (iii) Elaboración del PAC anual y (iv) llevar registro y actualización del PAC de forma trimestral.

9. **Tipo de Adquisiciones a Realizar en el Programa.** Dentro del esquema de ejecución del diseño del Programa, las inversiones y actividades a ser implementadas prevén adquisiciones de tres tipos:

- (i) Adquisiciones de bienes y servicios por medio del ente administrador que sobrepasan el monto de USD 2 500 para la ejecución de actividades del Programa

que se encuentren incluidas dentro de las actividades definidas en los componentes, así como otras adquisiciones que puedan ser objeto de proceso para la selección de empresas consultoras o consultores individuales.

- (ii) Adquisición de bienes y servicios menores a USD 2 500 que serán realizadas por el Programa, con excepción de la contratación de consultorías que deben ser llevadas a cabo por el ente administrador o en su caso el Programa si se cuenta con acuerdos de largo plazo con consultores individuales.
- (iii) Adquisiciones realizadas por las organizaciones beneficiarias para la ejecución de los Planes de Inversiones aprobadas por el Programa y que estarán reguladas por el contrato y/o convenio a suscribir con el PNUD, bajo la supervisión de la UGP, cuya ejecución corresponde a los componentes del Programa.

10. Las actividades principales del Programa estarán dirigidas a la inversión y la capacitación, todas las iniciativas a desarrollarse en campo, deberán ser presentadas por las organizaciones, empleando para su selección criterios de empoderamiento, credibilidad, inclusión, representatividad, sostenibilidad y fortalecimiento organizacional. Estos procedimientos deberán estar establecidos en el Manual de Operaciones previo a realizar las primeras operaciones en el terreno.

**11. Ejecución de Proyectos por medio de Organizaciones Beneficiarias:** Las organizaciones/asociaciones de productores rurales que puedan tener acceso a los recursos deberán ser organizaciones que hayan sido caracterizadas para determinar el nivel organizacional y establecer la necesidad de fortalecimiento de capacidades, ya que el objetivo de este tipo de ejecución es fortalecer los niveles de organización y de auto desarrollo. Las mismas deberán responder a una demanda real de los beneficiarios, identificada en forma participativa y debidamente analizadas y aprobadas por la instancia correspondiente dentro de la UGP (de acuerdo a lo establecido en el Convenio de Financiamiento y el Manual de Operaciones del Programa).

12. La contratación o suscripción de convenios con las organizaciones como ejecutoras consiste en delegarles la responsabilidad total en la ejecución de los Planes de Negocio. Con este procedimiento se estará mejorando la capacidad administrativa en el manejo de recursos de los beneficiarios, fortaleciendo las capacidades de la organización. Para tal efecto, se deberá evaluar y justificar -caso por caso- la conveniencia e idoneidad de financiar iniciativas bajo esta modalidad.

13. Las organizaciones que puedan participar de esta modalidad, serán las organizaciones que tengan un nivel medio o alto, en relación a la evaluación de la organización, dichas organizaciones deberán como mínimo contar con registros de actividades contables y financieras que permitan verificar el desempeño de las mismas.

14. Las organizaciones elegibles a ser apoyadas bajo esta modalidad serán las organizaciones que tengan una buena estructura funcional y organizativa, pero que necesiten apoyo del Programa para lograr la sostenibilidad a largo plazo y cuenten con liderazgo y capacidad empresarial suficientemente desarrolladas y que necesitan poco capital para lograr un buen desarrollo comercial, así como contar con capacidad para manejar recursos y se consideren capaces de desarrollar procesos de adquisiciones de bienes y servicios. Lógicamente, el Plan de Negocios preparado y aprobado para cada caso, deberá tomar en cuenta la capacidad instalada y proponer acciones acordadas con la misma, además de proponer asistencia técnica necesaria para su implementación.

15. La organización será la encargada y responsable de la ejecución de su propuesta. Lo anterior significa que la organización deberá encargarse de todos los aspectos de la ejecución tales como procesos de adquisición (licitación, cotización, compra directa), contratación de servicios técnicos, compra y transporte de los materiales e insumos (de ser el caso), etc., los procesos de adquisición establecidos para este tipo de Proyecto deberán regirse por las Directrices de adquisición establecida por el FIDA. El Programa a través de la UGP deberá monitorear el desempeño de las organizaciones que ejecuten fondos bajo esta modalidad y el cumplimiento de requisitos establecidos.

16. Las compras y contrataciones que se realicen serán debidamente documentadas con su papelería de respaldo, descripción del bien adquirido y factura, la cual estará disponible para las

visitas de supervisión y contraloría regulares que se realicen a la ejecución del plan y para la liquidación del mismo. Toda la documentación que se presente para presentación de informes de avance o para liquidación deberá realizarse de acuerdo a la reglamentación que se entregue por parte de la UGP para este tipo de convenios. Los costos consignados deberán ser propios del costo del mercado local y aceptados por el supervisor técnico, el cual estará capacitado para objetar algunos precios que según la base de costos del Programa no obedecen a la realidad.

17. La UGP, con su personal técnico realizará visitas de inspección y las auditorías que considere necesarias a los proyectos en la forma y periodicidad que considere convenientes.

18. Los desembolsos bajo esta modalidad, se harán de acuerdo a un plan de desembolsos que se fijará en las propuestas aprobadas por la UGP, incluyendo un primer desembolso como anticipo, y donde los próximos pagos se harán conforme al avance del Programa, (no podrán transferir el 90% de los recursos como parte de anticipo) por lo que se deberán documentar con una bitácora de avance el informe físico y financiero, hasta llegar al 90%. El último pago correspondiente al 10% del monto total financiado por el Programa, se desembolsará a la organización cuando ya se haya levantado un finiquito para la misma y la UGP, certifique que la obra se ha ejecutado a satisfacción, de acuerdo con las especificaciones técnicas y que ha cumplido con todos los requisitos y tiempos establecidos.

19. **Métodos Establecidos para las Adquisiciones del Programa.** Los bienes, obras y servicios de consultoría que sean necesarios para ejecutar las actividades y resultados previstos deberán contar con una programación la cual estará incluida en el Plan de Adquisiciones (PAC) que se entrega juntamente con el POA de forma anual, en el mismo deberán considerar los tiempos estimados para cada adquisición, según la modalidad requerida, de manera que las mismas se puedan efectuar oportunamente.

20. La UGP, deberá realizar su programación conforme a la asignación presupuestaria anual del Programa y verificará la disponibilidad oportuna de los recursos para someterlo para aprobación del MAG y la No Objeción ante el FIDA. Las adquisiciones que no se encuentren planificadas dentro del PAC y no tengan no objeción del FIDA, serán declaradas como no elegibles para ser financiadas con recursos del Programa, por lo que el prestatario deberá asumir la responsabilidad del financiamiento.

21. El PAC deberá indicar, entre otras informaciones lo siguiente: (i) breve descripción de los bienes, obras, servicios de consultoría y servicios diferentes a consultorías; (ii) el costo estimado de cada contrato; (iii) el método de adquisición y contratación; (iv) la aplicabilidad o no de la revisión previa; y (v) las fechas previstas para etapas importantes.

22. La adquisición de bienes del Programa se realizará en alguna de las siguientes modalidades, en función de las cuantías de la compra y lo establecido en los convenios de financiación:

- (i) Licitación pública internacional (LPI);
- (ii) Licitación pública nacional (LPN);
- (iii) Comparación de precios;
- (iv) Contratación directa.

23. **Límites para la aplicación de los métodos de adquisiciones y examen previo.** Los límites para el uso de cada uno de los diferentes métodos de adquisición o posibles selecciones serán definidos en el POA. Los siguientes límites servirán como guía general: (i) para las obras, bienes y servicios comunes: (a) LPI para los contratos superiores a USD 100 mil; (b) LPN para contratos a partir de USD 100 mil, y (c) Comparación de Precios para contratos de USD 5 mil hasta USD 100 mil; y; (ii) para servicios de consultoría: (a) LPN con por encima de USD 50 mil; (b) Selección de Consultores Individuales - hasta USD 50 mil. El examen previo del FIDA se requiere para los procesos de todas las modalidades; de todas las adquisiciones de obras, bienes, servicios comunes y de consultoría por encima de USD 50 mil y de todas las contrataciones directas. Estos valores podrán ser revisados a partir del segundo año de ejecución del Programa, mediante la validación de la supervisión.



24. **Archivo de documentación de las Adquisiciones.** Toda la documentación de los procesos de adquisición debe mantenerse archivada por la UGP para su revisión, supervisión y auditorías durante al menos diez años después de la fecha de cierre del Programa. Estos registros incluyen avisos públicos, documentos de licitación y anexos, la información de apertura de ofertas, informes de evaluación de ofertas, recursos formales por parte de los oferentes y los resultados, los contratos y las enmiendas y los cambios relacionados, los registros de quejas y resolución de conflictos, objeciones y cualquier otra información pertinente.

25. **Auditoria Externa.** El examen posterior de las adquisiciones realizadas por el Programa, deberá incluirse en el alcance del trabajo de la auditoria externa definiendo en los términos de referencia que esta comprenderá, las acciones y proyectos financiados por el Programa. El informe del auditor debe contener una opinión sobre el cumplimiento de los procesos de adquisiciones de bienes, contratación de obras y servicios de consultoría, conforme lo establecido en el Convenio de Financiación y en las regulaciones locales aplicables. El examen de los procesos de adquisiciones deberá hacerse de forma integrada con la respectiva documentación de soporte de los gastos relacionados con las solicitudes de desembolsos presentadas al FIDA.

26. **Medidas de mitigación del fraude y la corrupción.** Como parte de la mitigación de fraude y corrupción la UGP debe asegurarse que las adquisiciones se hagan con la mayor transparencia y eficiencia posible a nivel de Programa y de las organizaciones. Se deberá velar que los funcionarios, beneficiarios, oferentes, proveedores, contratistas y consultores en contratos financiados por el FIDA, observen los más altos estándares de ética e integridad durante la ejecución y contratación en el ámbito de dichos contratos, conforme lo indicado en la Política del FIDA de prevención del Fraude y la Corrupción en sus Actividades y Operaciones (Políticas Anticorrupción<sup>28</sup>). El MOP que elabore el Programa debe asegurar que exista el mayor grado de transparencia, rendición de cuentas de forma oportuna y contribuir a que haya la mayor participación, así como establecer claramente la separación de funciones.

---

<sup>28</sup> <http://www.ifad.org/governance/anticorruption/>

## Anexo 1. Plan de Adquisiciones de los Primeros 18 meses

### Apéndice I. Plan de Adquisiciones de los Primeros 18 meses

PROGRAMA RURAL ADELANTE  
PLAN DE ADQUISICIONES PARA 18 MESES

| ITEM  | UNID   | CANTIDAD | COSTO UNITARIO PREVISTO (USD) | PY1      |                |  |
|---|--------|----------|-------------------------------|----------|----------------|--|
|   |        |          |                               | Cantidad | MONTO TOTAL    |  |
| <b>Contratación de Personal</b>   |        |          |                               |          |                |  |
| Gerente del Programa  | \$/mes | 1        | 3,800                         | 1        | 3,800          |  |
| Gerente Administrativo y Financiero   | \$/mes | 1        | 2,550                         | 1        | 2,550          |  |
| Asesora de Inclusión y Género   | \$/mes | 1        | 2,400                         | 1        | 2,400          |  |
| Asesora de Desarrollo De Capacidades  | \$/mes | 1        | 2,400                         | 1        | 2,400          |  |
| Responsable de Seguimiento y Evaluación   | \$/mes | 1        | 2,400                         | 1        | 2,400          |  |
| Responsable de Comunicación   | \$/mes | 1        | 1,900                         | 1        | 1,900          |  |
| Contadora   | \$/mes | 1        | 1,900                         | 1        | 1,900          |  |
| Auxiliar Contable   | \$/mes | 1        | 1,200                         | 1        | 1,200          |  |
| Auxiliar Financiero   | \$/mes | 1        | 1,200                         | 1        | 1,200          |  |
| Encargado de Compras  | \$/mes | 1        | 1,200                         | 1        | 1,200          |  |
| Motoristas  | \$/mes | 2        | 700                           | 2        | 1,400          |  |
| Asistente de la Dirección   | \$/mes | 1        | 900                           | 1        | 900            |  |
| Ordenanza-Servicios Generales   | \$/mes | 1        | 700                           | 1        | 700            |  |
| Secretaria de Coordinaciones de Componente  | \$/mes | 1        | 900                           | 1        | 900            |  |
| Coordinación de Ambiente y Adaptación al Cambio Climático   | \$/mes | 1        | 2,400                         | 1        | 2,400          |  |
| Coordinación de Negocios Rurales  | \$/mes | 1        | 2,400                         | 1        | 2,400          |  |
| Coordinación de Diálogo de Políticas  | \$/mes | 1        | 2,400                         | 1        | 2,400          |  |
| Oficial de Seguimiento y Evaluación   | \$/mes | 1        | 1,900                         | 1        | 1,900          |  |
| Especialista en Informática   | \$/mes | 1        | 2,000                         | 1        | 2,000          |  |
|   |        |          |                               |          | <b>35,950</b>  |  |
| <b>Vehículos y Equipos</b>  |        |          |                               |          |                |  |
| Pick-up doble cabina 4x4  | No.    | 13       | 24,500                        | 13       | 318,500        |  |
| <b>subtotal</b>   |        |          |                               |          | <b>318,500</b> |  |
| Computadoras Portátiles (tipo laptop)   | No.    | 4        | 1,200                         | 4        | 4,800          |  |
| Computadoras PCU (tipo desktop)   | No.    | 14       | 1,500                         | 14       | 21,000         |  |
| Proyector de Cañón  | No.    | 2        | 2,200                         | 2        | 4,400          |  |
| Central Telefónica  | No.    | 1        | 1,600                         | 1        | 1,600          |  |
| Aire Acondicionados Split   | No.    | 8        | 2,500                         | 8        | 20,000         |  |
| GPS   | No.    | 12       | 400                           | 12       | 4,800          |  |
| Impresoras laser (blanco y negro y color)   | No.    | 4        | 1,500                         | 4        | 6,000          |  |
| Impresora de Inyección  | No.    | 2        | 400                           | 2        | 800            |  |
| Licencias Programa Antivirus  | No.    | 1        | 1,000                         | 1        | 1,000          |  |
| Fotocopiadoras (fotocopiadora + impresora + scanner + fax)  | No.    | 2        | 5,000                         | 2        | 10,000         |  |
| Equipo de Sonido, consola amplificadora de 4 entradas, parlantes de 400 Watts, micrófonos alámbricos e inalámbricos, pedestales para consolas y parlantes | No.    | 1        | 1,200                         | 1        | 1,200          |  |
| Cámaras fotográficas digitales  | No.    | 10       | 225                           | 10       | 2,250          |  |
| Canopy de 4x4 mts, con lona vinílica, estructura de tubo galvanizado de 1.3/4"  | No.    | 2        | 500                           | 2        | 1,000          |  |
| Refrigeradora 9 pies 2 puertas  | No.    | 1        | 700                           | 1        | 700            |  |
| Cafetera capacidad 9 tazas  | No.    | 1        | 80                            | 1        | 80             |  |
| Cafetera de acero inoxidable de 55 tazas  | No.    | 1        | 200                           | 1        | 200            |  |
| Básculas de pie   | No.    | 4        | 90                            | 4        | 360            |  |
| Ventilador de pedestal  | No.    | 6        | 75                            | 6        | 450            |  |
| Grabadoras tipo periodísticas   | No.    | 6        | 80                            | 6        | 480            |  |
| Calculadoras de mesa  | No.    | 6        | 90                            | 6        | 540            |  |
| Pen drives (discos/memoria externa)   | No.    | 10       | 100                           | 10       | 1,000          |  |
| Disco Duro externo 1 TB   | No.    | 2        | 150                           | 2        | 300            |  |
| Horno Microondas  | No.    | 1        | 150                           | 1        | 150            |  |
| Monitor LED de 32"  | No.    | 2        | 250                           | 2        | 500            |  |
| Anilladora  | No.    | 1        | 400                           | 1        | 400            |  |
| Scanner digital   | No.    | 2        | 400                           | 2        | 800            |  |
| <b>subtotal</b>   |        |          |                               |          | <b>84,810</b>  |  |
| <b>total</b>  |        |          |                               |          | <b>403,310</b> |  |

**Equipos (Presupuestado en Componente 2)**

Equipamiento para Centros de Acopio y Comercialización (computadores conectados a internet, 10 PCs por cadena + dispositivos inalámbricos)

No. 10 1,500.0

Servidor para almacenar información y sostén de red de computadoras + dispositivos inalámbricos

No. 1 10,000.0

**total****Mobiliario**

General

global

75,000

80,000

**Contratación de Servicios****Servicios Técnicos de Apoyo para la UGP**

Especialistas de Cadenas de Valor

\$/mes 5 2,200.0

Contratación de técnicos para el seguimiento de los PN a nivel del territorio (4 consultores\*1700 USD\* 12 meses\*4 años)

\$/mes 4 1,700.0

Estudio de Línea de Base

No. 1 0

Estudio RIMS

No. 1 20,000

Consultoría para Mapeo de Cadenas y Preparación del Plan de Negocios de Cadenas

No. 5 30,000

Consultoría diseño e implementar un mecanismo de funcionamiento de la mesa de las cadenas

No. 5 5,000

Consultoría para finalizar herramientas para los PNO

No. 1 5,000

Capacitación de Entrenadores en Preparación de PN (15 formuladores)

No. 5 8,000

Consultoría para el desarrollo de nuevos productos financieros

No. 1 15,000

Consultoría para diseñar y mantener curso y rpeube digital de la introducción al programa para proveedores de servicios

No. 1 10,000

Estudios legales, técnicos e institucionales sobre barreras y situación política para las cadenas de valor (estudios y asesorías)

No. 5 20,000

**total**

## Apéndice 9: Costo y financiación del Programa

1. El siguiente Apéndice presenta los Costos y el Financiamiento del Programa Rural Adelante organizados por componentes, efectos directos (resultados), y productos, su distribución en los cinco años de duración prevista del programa, las fuentes de financiamiento y el porcentaje de financiamiento por fuente y por categorías de gastos en que se han organizado los desembolsos del préstamo y de la donación.
2. La fase de implementación será de 5 años, a partir de la fecha de entrada en vigor del Préstamo FIDA.
3. Los criterios de cálculo utilizados han sido los siguientes:
  - (a) **Tipo de cambio.** Desde el 2001, la moneda oficial de El Salvador es el dólar estadounidense (USD).
  - (b) **Costos unitarios.** Los costos unitarios de bienes y servicios a ser financiadas por el programa fueron estimados en dólares de los Estados Unidos. Los costos unitarios para todos los bienes y servicios fueron calculados en base a precios de mercado al momento de la visita de esta Misión para compras y contrataciones similares realizadas por otros Programas financiados por el FIDA en El Salvador.
  - (c) **Contingencias de precios.** Para el cálculo de costos se ha considerado una baja contingencia de precios: 2.5 por ciento, más específicamente para actividades que se extenderán por más de un año (asistencia técnica a las organizaciones de beneficiarios, costo del personal de la UGP y costos operativos). En general, la naturaleza de los negocios rurales de las organizaciones contemplan un alto porcentaje de sus costos concentrados en inversiones y adquisiciones que se ejecutan en un lapso breve a muy breve de tiempo inmediatamente después que RURAL ADELANTE ha desembolsado los fondos a las organizaciones. Para el cálculo de costos se ha considerado una baja contingencia de precios: 2.5 por ciento, más específicamente para actividades que se extenderán por más de un año (asistencia técnica a las organizaciones de beneficiarios, costo del personal de la UGP y costos operativos). En general, la naturaleza de los negocios rurales de las organizaciones contemplan un alto porcentaje de sus costos concentrados en inversiones y adquisiciones que se ejecutan en un lapso breve a muy breve de tiempo inmediatamente después que RURAL ADELANTE ha desembolsado los fondos a las organizaciones.
  - (d) **Contingencias físicas.** Para el análisis de las contingencias físicas se ha utilizado una baja contingencia física: 1 por ciento. En líneas generales, cualquier requerimiento de cambios en los bienes y servicios a ser adquiridos que incremente el presupuesto del negocio deberá provenir de ahorros eventuales en las adquisiciones de otras líneas presupuestarias, aportes adicionales de las organizaciones y sus asociados, otras fuentes, particularmente de fuentes formales de financiamiento, o ahorros eventuales que se acumulen con la ejecución de los emprendimientos.
  - (e) **Impuestos:** El GOES y la Misión de diseño han concordado que los fondos del Programa serán administrados por una Agencia de Administración de Fondos del Sistema de Naciones Unidas (con presencia local). Esta modalidad significa que las adquisiciones y contrataciones estarán exentas de impuestos, IVA y cualquier tasa.
  - (f) **Componente importado.** Los vehículos y equipos electrónicos de diferente tipo (computadoras, impresoras, fotocopias, GPS, Programares, aire acondicionado, etc.) son de origen importado pero todos ellos son adquiridos en el mercado local, de proveedores locales. Con toda seguridad los negocios de las organizaciones incluirán equipamiento importado, que también será adquirido localmente, pero no es posible identificarlos en este momento.
4. Las actividades del Programa están organizadas en tres componentes: (i) Fortalecimiento de Capacidades para la Producción Sostenible con Adaptación al Cambio Climático; (ii) Desarrollo de

Cadenas de Valor Competitivas e Inclusivas; y (iii) Fortalecimiento del Marco de Políticas Públicas de Desarrollo Rural.

## A. Costo Total

5. El costo total del Programa para el período previsto de implementación de cinco años es de USD 18 688 891 millones incluyendo la contribución de las organizaciones de beneficiarios (USD 1 061 800). Este total ya incluye las contingencias físicas y de precios mencionadas en la sección anterior. Si se excluyen los aportes de los beneficiarios y de otras fuentes, el costo del Programa es de USD 17 627 091 (Cuadro 1).

**Cuadro 1. Costo Total del Programa por componente y por año (USD)**

| Componentes  | 2017             | 2018             | 2019             | 2020             | 2021             | Total             | %            |
|--|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|-------------------|--------------|
| 1. Fortalecimiento de Capacidades para la Producción Sostenible con Adaptación al Cambio Climático | 487,400          | 2,052,300        | 785,800          | 266,500          | 50,000           | 3,642,000         | 20.7         |
| 2. Desarrollo de Cadenas de Valor Competitivas, Inclusivas y Sostenibles                           | 983,641          | 2,783,200        | 3,087,000        | 2,251,550        | 293,200          | 9,398,591         | 53.3         |
| 3. Fortalecimiento del Marco de Políticas Públicas de Desarrollo Rural                             | 0                | 507,800          | 416,600          | 194,600          | 100,000          | 1,219,000         | 6.9          |
| 4. Gestión del Programa y S&E  | 944,500          | 546,000          | 578,000          | 590,000          | 709,000          | 3,367,500         | 19.1         |
| <b>Total</b>   | <b>2,415,541</b> | <b>5,889,300</b> | <b>4,867,400</b> | <b>3,302,650</b> | <b>1,152,200</b> | <b>17,627,091</b> | <b>100.0</b> |
| %  | 14.0             | 33.0             | 28.0             | 19.0             | 7.0              |                   |              |
| Contingencias Físicas  | 22,952           | 52,643           | 40,163           | 27,061           | 7,252            | 150,071           |              |
| Contingencias de Precios   | 31,274           | 221,685          | 293,303          | 296,228          | 152,676          | 995,166           |              |

6. El Componente 1, que asegurará que las instituciones públicas y las personas se favorecen con mayor capacidad para transferir tecnologías de producción en rubros de las cadenas de valor seleccionadas y conocimientos de producción con adaptación al cambio climático, representa el 20.7% (USD 3.64 millones) del costo total del Programa. Este es el componente que concentra las actividades ambientales y de sostenibilidad con enfoque de adaptación al cambio climático, pero es importante remarcar que este mismo énfasis en el cambio climático también permeará a las actividades implementadas en los otros componentes. El Componente 2, con un enfoque de inserción en mercados competitivos, sostenibles e inclusivos y de cadenas de valor es el componente que concentra el grueso de las actividades de inversión en los negocios de los beneficiarios organizados (53.3% ó USD 9.4 millones). Es en este componente que se concentra la contribución de las organizaciones de beneficiarios (USD 1.1 millones). Preliminarmente, se ha usado una proyección de un aporte promedio de las organizaciones que oscila entre el 7% del costo total del plan para las organizaciones tipo "D" (las más incipientes) y casi un 30% para las organizaciones tipo "A" (las más fortalecidas).

7. El Componente 3, que fortalecerá el marco de políticas públicas de desarrollo rural y de adaptación al cambio climático, con énfasis en la inclusión y movilización de jóvenes, mujeres e indígenas, representa el 7% ó USD 1.21 millones del costo total del Programa. Como se espera, este componente apoyará las acciones del MAG en la movilización e involucramiento de jóvenes, mujeres e indígenas en el diálogo de políticas públicas de desarrollo rural con enfoque de adaptación al cambio climático y también de INJUVE para promover una mayor presencia e intervención en el área rural y en la implementación de políticas públicas para la juventud rural. Por su parte, la Unidad de Gestión del Programa (UGP) y el Seguimiento y Evaluación representan en conjunto el 19% del costo total, incluyendo las inversiones en equipos y vehículos para la UGP. Específicamente los costos operativos del Programa representan el 14% del costo total.

## B. Costos por Categoría de Gasto

8. Este diseño ha establecido cinco Categorías de Gastos, con dos Subcategorías: (i) "Vehículos, Equipos y Mobiliarios"; (ii) "Asistencia Técnica/Consultorías", con dos Subcategorías, (a) Convenios Institucionales; y (b) Contratos de Servicios; (iii) Subvenciones y Subsidios / Negocios Rurales; (iv) Salarios; y (v) Costos Operativos. Como se puede apreciar en el Cuadro No. 2 presentado a continuación, la distribución de gastos por Categoría de gastos es el siguiente:

**Cuadro 2. Costos del Programa por Componente y Categoría de Gastos (USD) /a**

|   | Fortalecimiento de Capacidades para la Producción Sostenible con Adaptación al Cambio Climático |             | Fortalecimiento del Marco de Políticas Públicas de Desarrollo Rural |             | Gestión del Programa y Seguimiento y Evaluación | Total        |
|---|---|-------------|---|-------------|---|--------------|
|   | Desarrollo de Cadenas de Valor Competitivas e Inclusivas  |             |   |             |   |              |
| <b>I. Inversiones</b>                         |   |             |   |             |   |              |
| 1. Vehículos, Equipos y Mobiliarios           | -   | -           | -   | 498,500.0   |   | 498,500.0    |
| 2. Asistencia Técnica/Consultorías            | -   | -           | -   | -           | -   | -            |
| A. Convenios Institucionales                  | 2,642,000.0   | -           | 497,000.0   | -           | -   | 3,139,000.0  |
| B. Contratos de Servicios                     | -   | 2,483,591.0 | 722,000.0   | 269,000.0   |   | 3,474,591.0  |
| 3. Subvenciones y Subsidios/ Negocios Rurales | 1,000,000.0   | 6,915,000.0 | -   | -           | -   | 7,915,000.0  |
| <b>Total Inversiones</b>                      | 3,642,000.0   | 9,398,591.0 | 1,219,000.0   | 767,500.0   |   | 15,027,091.0 |
| <b>II. Costos Recurrentes</b>                 |   |             |   |             |   |              |
| A. Salarios                                   | -   | -           | -   | 1,850,000.0 |   | 1,850,000.0  |
| B. Costos Operativos                          | -   | -           | -   | 750,000.0   |   | 750,000.0    |
| <b>Total Costos Recurrentes</b>               | -   | -           | -   | 2,600,000.0 |   | 2,600,000.0  |
| <b>Total</b>                                  | 3,642,000.0   | 9,398,591.0 | 1,219,000.0   | 3,367,500.0 |   | 17,627,091.0 |

a/ excluye la contribución de los beneficiarios

9. La Categoría 3 incluye todos los fondos para financiar los negocios rurales vinculados a las cadenas de valor seleccionadas, el componente ambiental de los planes de negocios y las acciones afirmativas para mujeres, jóvenes e indígenas. Estos fondos hacen de esta categoría, la más sustancial del Programa en términos de cantidad de fondos y su focalización e los negocios. La Categoría 2 y sus dos Subcategorías también son importantes desde el punto de vista de los fondos dado que concentra todos los convenios institucionales que firmará el Programa con dependencias del MAG, la ENA, el CENTA, el MARN, la Dirección Nacional del Observatorio Ambiental, INJUVE y otras, tanto de adaptación al cambio climático como de apoyo al marco de políticas públicas de desarrollo rural. Mientras todas las actividades que serán ejecutadas a través de convenios institucionales serán implementadas por y en el seno de esas instituciones, las actividades a ser ejecutadas por contrato serán contratadas directamente por la UGP del Programa con proveedores de servicios. Estos incluyen las y los técnicos y especialistas que fortalecerán a las organizaciones de beneficiarios en aspectos organizacionales, productivos, agregado de valor y de acceso a mercados.

10. Es importante señalar aquí que la mayoría de las actividades del Programa serán implementadas a través de convenios institucionales y convenios o cartas-acuerdo con las organizaciones de beneficiarios que serán responsables de la administración, aplicación y rendición de los fondos transferidos por el Programa para la implementación de sus planes de negocios, la adquisición de los bienes y la contratación

de los servicios de asistencia técnica que apoyarán el fortalecimiento organizacional, el mejoramiento productivo, la transformación y la comercialización.

## B. Financiamiento del Programa

11. El Programa será financiado con un Préstamo del FIDA por USD 12 127 091 millones (64.2% del costo total), una donación ASAP de USD 5 millones (27% del total), un aporte de contrapartida del GOES de USD 0.5 millones (2.7% del total) y el aporte de los beneficiarios por un monto proyectado de USD 1 06 millones ó 5.5% del costo total del Programa, 6.6% si se excluye el aporte de otras fuentes (Cuadro 3).

**Cuadro 3. Financiamiento del Programa por Componente y por fuente (USD)**

| COMPONENTES  | Préstamo FIDA     |     | Donación ASAP    |      | GOES           |     | Organizaciones Beneficiarios |     |
|--|-------------------|-----|------------------|------|----------------|-----|------------------------------|-----|
|  | USD               | %   | USD              | %    | USD            | %   | USD                          | %   |
| 1. Fortalecimiento de Capacidades para la Producción Sostenible con Adaptación al Cambio Climático | -                 | -   | 3,642,000        | 100% | -              | -   | -                            | -   |
| 2. Desarrollo de Cadenas de Valor Competitivas e Inclusivas  | 8,195,591         | 78% | 1,203,000        | 12%  | -              | -   | 1,061,800                    | 10% |
| 3. Fortalecimiento del Marco de Políticas Públicas de Desarrollo Rural                             | 992,000           | 81% | 155,000          | 13%  | 72,000         | 6%  | -                            | -   |
| 4. Gestión del Proyecto + M&E  | 2,939,500         | 87% | -                | -    | 428,000        | 13% | -                            | -   |
| <b>TOTAL</b>   | <b>12,127,091</b> |     | <b>5,000,000</b> |      | <b>500,000</b> |     | <b>1,061,800</b>             |     |

12. Básicamente, el Componente 1 de "Fortalecimiento de Capacidades para la Producción Sostenible con Adaptación al Cambio Climático" será financiado enteramente por la donación ASAP. Esta donación también aportará una porción de fondos del Componente 2 (USD 1.2 millones) para financiar el componente ambiental de los planes de negocios y una porción muy reducida de los PNO. Estos fondos ASAP complementarán el financiamiento del Préstamo FIDA para dicho componente (USD 8.19 millones) y el de los beneficiarios por USD 1.07 millones. Por su parte, en el Componente 3 y en la UGP se concentran los aportes de contrapartida del GOES (USD 500 000), mientras que el préstamo FIDA financiará prácticamente todos los gastos del componente de Gestión del Programa y Seguimiento y Evaluación que incluye inversiones en movilidad y equipamiento de la UGP, todas las actividades de seguimiento y evaluación y el 49% de los costos operativos.

## Apéndice 10: Análisis económico y financiero

1. Este Apéndice presenta el análisis financiero y económico del Programa, utilizado para determinar la viabilidad y sostenibilidad financiera y económica y de los incentivos para los grupos-objetivo como resultado de su participación en las actividades de Rural Adelante. Para ello se han desarrollado modelos de negocios ilustrativos que reflejan las inversiones e incentivos del Programa y de sus beneficiarios, la situación productiva y de resultados, proyectada a 10 años para negocios de cadenas seleccionados y los requerimientos de mano de obra especializada y no especializada. Estas cadenas de valor seleccionadas son las de granos básicos (frijol y maíz), hortícolas (tomate y chile), lácteos (leche, quesos y otros derivados, alimentos balanceados) y miel y acuícolas (camarón). También se han modelizado dos iniciativas de servicios turísticos específicamente para grupos de jóvenes y uno para organizaciones incipientes (tipo “C” y “D”) en el rubro lechero y gestionado por grupos de mujeres.

### I. Análisis Financiero

2. **Metodología.** Para realizar el análisis financiero de Rural Adelante se ha utilizado el análisis Costo Beneficio, calculado a partir de los flujos de beneficios netos incrementales por un período de 10 años, considerados adecuados para reflejar la naturaleza de los emprendimientos a ser apoyados. Diez años se considera un período razonable para asumir que la propuesta modelada mantendrá su actualidad. Este análisis financiero fue realizado a **precios de mercado en USD** (dólares de los Estados Unidos de América), la **moneda oficial** de la República de El Salvador desde enero del 2001 y se utilizó una **tasa de descuento** del 12%, similar a la tasa utilizada en análisis similares en el país. La **tasa de inflación** se ha mantenido baja durante los últimos años, con algún pico en el último año, la **tasa de interés** es accesible para el financiamiento de negocios como los propuestos por el Programa, y el país es **deficitario en la producción de los principales rubros** a ser apoyados por el Programa por lo que existe consenso que el contexto es amigable para apoyar las iniciativas de negocios de los beneficiarios del programa.

3. Para el análisis se seleccionaron 10 modelos de negocios rurales de las 5 cadenas de valor mencionadas más arriba, con inversiones importantes en monto, dos modelos adicionales (turismo-artesanías) para jóvenes con deseos de contar con sus propios negocios y un modelo que resume un emprendimiento para las organización de Tipo “C” y “D”, con inversiones en el rango máximo entre USD 15 000 a 20000 como máximo. Se han hecho asunciones estándares para las compras y ventas de productos para los distintos negocios modelizados, que también toman en cuenta los principales riesgos potenciales. Los casos modelizados reflejan la línea central de la intervención prevista por Rural Adelante: (i) inversiones más significativas en Organizaciones de Tipo “A” y algunas de tipo “B” (hasta USD 100 000 y USD 55000 respectivamente) que tienen y/o buscan acceder y/o consolidarse en los mercados formales; (ii) el apoyo a organizaciones de Tipo “B” y alguna “C” con negocios en desarrollo o buenas ideas de negocios que agreguen valor, generen empleo a nivel local y aseguren el acceso a mercados más formales y/o asociación comercial con las redes de cooperativas y asociaciones de productores (hasta USD 55 000 y USD 30 000 respectivamente); (iii) el apoyo a jóvenes hombres y mujeres que desean asociarse y emprender sus propios negocios: su primer negocio y su primer empleo (en línea con otras intervenciones de Rural Adelante de apoyo a la formación de jóvenes y el desarrollo de capacidades y destrezas para entrar en el mercado de trabajo; y (iv) apoyo con PN o con recursos del Fondo de Acciones Afirmativas (o ahorros en el fondo para inversiones en PNO) que aseguren y/o promuevan la inclusión de mujeres y grupos más vulnerables) a organizaciones de Tipo “C” que venden sus excedentes de producción en mercados locales.

4. Los modelos reflejan **perfiles tecnológicos de negocios** viables implementados en la región. La información para su diseño proviene de experiencias de otros proyectos y programas financiados por el FIDA, el MAG y otras instituciones y programas en la región oriental y de evidencias derivadas del conocimiento existente en la zona para emprendimientos similares en escala e inversiones. Se ha previsto la expansión del negocio e incrementos en los volúmenes de venta y en el ingreso por: (i) compra adicional de producto a no-asociados (y potenciales asociados); (ii) mejoras en la producción y la productividad (por mejor organización y escalonamientos de la producción, uso más racional de agua y energía por incorporación de tecnologías más modernas, oferta de insumos y servicios mejorados, reducción de costos de producción, etc.); y (iii) ampliación de la membresía de la organización,



importante entre otras cosas, para asegurar un buen flujo de producto y cumplir con los compromisos de venta. En general, los modelos se estabilizan al quinto año, con tres excepciones (Modelos 5, 8 y 9), que se estabilizan en el sexto año.

5. Tanto la TIR como la VAN de cada modelo se calculó sobre el flujo de caja para un plazo de 10 años. Además de su función más clásica, la VAN nos ha permitido comparar ese valor con el monto requerido de fondos necesario para implementar el proyecto (a este fin, los costos del Programa no considerados en los modelos también fueron incorporados al análisis). Los modelos de negocios han sido formulados considerando todos sus beneficios y costos esperados para los emprendimientos que serán apoyados por el Programa. Para la situación “**sin programa**” se ha asumido que la condición actual se mantendrá en el futuro. La situación “**con programa**” incluye inversiones en infraestructura y equipamiento para la transformación con agregado de valor al producto y acceso a mercados formales<sup>29</sup>.

6. La **mano de obra** ha sido considerada en base a los requerimientos del negocio y en la mayoría de los casos se asume que la misma deberá ser contratada dada la especificidad y la dedicación requerida para las funciones consideradas para gestionar, administrar y operar los negocios. Ésta incluye la mano de obra especializada y no especializada para la implementación del negocio (un detalle de los requerimientos de mano de obra se ha incluido en cada modelo). Para modelos más reducidos en volumen de operación, se ha tomado en cuenta la lógica de la agricultura familiar: la disponibilidad de mano de obra “subocupada” en la familia que destina parte de su tiempo al desarrollo y operación de su negocio. En todos los casos, la mano de obra ha sido remunerada al precio de mercado.

7. Este y todos los **precios son de mercado**, tanto el pagado al productor/agricultor familiar por sus organizaciones, como el precio de venta del producto por la organización luego que se le ha agregado valor. Para el análisis de los precios, se han revisado varias estadísticas (principalmente del MAG) y análisis de la evolución de los mismos para los últimos tres a cinco años y si bien se aprecian fluctuaciones estacionales en casi todos los casos, los precios utilizados reflejan una situación promedio anual. **Impuestos**. Todos los bienes, servicios, productos e insumos agropecuarios tributan el **IVA** (13% + 5%) por lo que todos los precios incluidos en los modelos deben leerse incluyendo impuestos. Los **costos de comercialización** (compra y venta) también han sido incluidos en los modelos. El producto o insumo comprado por la organización es el producto o insumo del asociado (comprado a precios competitivos) que luego es vendido y/o puesto en consignación para la venta por la asociación. **Costo de oportunidad del capital**. La tasa de descuento utilizada para evaluar la viabilidad y robustez de las inversiones programadas y considerar su viabilidad en condiciones de mercado ha sido del 12%. Esta es la tasa que se ha estado utilizando regularmente en el país para análisis similares.

8. Los **parámetros generales** considerados para la propuesta de negocios han sido el tiempo medio de adopción y el nivel razonable de producción alcanzables dadas las características del emprendimiento propuesto y las inversiones previstas. Las tecnologías están disponibles en el mercado, no ofrecen dificultades de acceso y existen experiencias similares en la región.

## A. Análisis de la Viabilidad Financiera de los Modelos de Negocios

9. Los indicadores usados para analizar la viabilidad financiera de las alternativas propuestas han sido: (a) los beneficios; (b) el ingreso neto; (c) los beneficios netos incrementales a precios de mercado y comparado con la situación “sin programa”; y (d) el VAN financiero y la TIR a precios de mercado para modelos al menos con un año de resultados negativos (todos). El cuadro que se incluye a continuación muestra el número de beneficiarios considerados por cadena de valor (6 500 personas en total), el número de organizaciones potenciales a las que estas personas estarán asociadas y el ingreso de

<sup>29</sup> Para el cálculo de la **situación “sin programa”** se establecieron los ingresos para las situaciones que estaban desarrollando los beneficiarios modelizadas, que en la mayoría de los casos supone cambios importantes (a muy importantes) con respecto a la situación de base. La información histórica fue proporcionada por técnicos de PRODEMORO Oriente y recogida en entrevistas con productores. Las situaciones “sin programa” y “con programa” modelizadas muestran la diferencia que genera el tipo de inversiones previstas frente a una situación más básica, de acceso a mercados locales y ventas a intermediarios que llegan hasta la zona, pobre manejo post-cosecha, poco valor agregado al producto, producción a cielo abierto, falta de uniformidad del producto, etc. No hay dudas que hay una “nueva” situación de mercado. Esta mejora no está disponible para el grupo en una situación “sin programa”, que no realiza esa misma inversión y por tanto se mantiene en la misma franja de precios y mercados que en el pasado.

beneficiarios por año de implementación del Programa: 8% el primer año, 32% el segundo, 36% el tercero, 25% el cuarto y 0% el quinto y último año.

**Cuadro 1. TASA DE INCORPORACIÓN DE BENEFICIARIOS y ORGANIZACIONES POR MODELO Y POR AÑO**

| AÑO DEL PROGRAMA        | No. BENEFICIARIOS | BENEFICIARIOS |              |              |              |          |
|-------------------------|-------------------|---------------|--------------|--------------|--------------|----------|
|                         |                   | PY1           | PY2          | PY3          | PY4          | PY5      |
| % INCORPORACIÓN / AÑO   |                   | 0.08          | 0.32         | 0.35         | 0.25         | 0        |
| <b>MODELOS</b>          |                   |               |              |              |              |          |
| GRANOS BÁSICOS          | 759               | 61            | 243          | 266          | 190          | 0        |
| HORTALIZAS              | 1,700             | 136           | 544          | 595          | 425          | 0        |
| LÁCTEOS                 | 1,525             | 122           | 488          | 534          | 381          | 0        |
| MIEL                    | 700               | 56            | 224          | 245          | 175          | 0        |
| ACUÍCOLAS               | 1,300             | 104           | 466          | 455          | 325          | 0        |
| <b>TOTAL</b>            | <b>5,984</b>      | <b>479</b>    | <b>1,915</b> | <b>2,094</b> | <b>1,496</b> | <b>0</b> |
| <b>GRUPO DE MUJERES</b> |                   |               |              |              |              |          |
| TURISMO-ARTESANÍAS      | 300               | 24            | 96           | 105          | 75           | 0        |
| GRUPO DE MUJERES        | 300               | 24            | 96           | 105          | 75           | 0        |
|                         | <b>600</b>        | <b>48</b>     | <b>192</b>   | <b>210</b>   | <b>150</b>   | <b>0</b> |

10. Los indicadores usados para analizar la viabilidad financiera han sido: (a) los beneficios; (b) la utilidad neta anual; (c) los beneficios netos incrementales a precios de mercado y comparado con la situación "sin programa"; y (d) el Valor Actualizado Neto (VAN) financiero y la Tasa interna de Retorno (TIR) a precios de mercado para modelos al menos con un año de resultados negativos (todos).

**Cuadro 2. Viabilidad financiera de los modelos de negocios (USD) /a**

| MODELOS DE NEGOCIOS       | INGRESOS (USD) | COSTOS (USD) | INGRESOS NETOS (USD) | BEN_NETOS INCREMENTALES 'SIN' V. 'CON' PROGRAMA | TIR (%) | VAN (12%) |
|---------------------------|----------------|--------------|----------------------|---|---------|-----------|
| 1 GRANOS BASICOS_1        | 717,310.7      | 671,152.7    | 46,158.0             | 33,158.0  | 27.5    | 54,120.7  |
| 2 GRANOS BÁSICOS 2        | 118,236.0      | 95,201.6     | 23,034.4             | 14,334.4  | 27.0    | 25,569.5  |
| 3 HORTÍCOLAS 1            | 77,360.0       | 39,024.0     | 38,336.0             | 21,336.0  | 53.0    | 76,710.2  |
| 4 HORTÍCOLAS 2            | 437,025.5      | 379,083.1    | 57,943.3             | 41,943.3  | 36.0    | 78,202.0  |
| 5 LÁCTEOS 1               | 495,339.4      | 455,996.3    | 39,343.1             | 23,843.1  | 38.0    | 62,739.7  |
| 6 LÁCTEOS 2               | 54,133.5       | 36,401.2     | 19,732.3             | 14,732.3  | 32.0    | 32,135.0  |
| 7 MIEL 1                  | 346,147.9      | 308,983.0    | 37,154.0             | 23,654.9  | 23.0    | 34,874.4  |
| 8 MIEL 2                  | 201,065.5      | 168,020.4    | 33,045.1             | 21,045.1  | 28.0    | 37,169.2  |
| 9 ACUÍCOLAS 1             | 2,074,025.7    | 8            | 126,228.9            | 74,128.9  | 19.0    | 60,547.5  |
| 10 ACUÍCOLAS 2            | 72,057.5       | 30,707.0     | 38,516.5             | 27,516.5  | 35.0    | 58,745.7  |
| 11 SERVICIOS TURÍSTICOS 1 | 61,900.0       | 49,587.7     | 12,312.3             |   | 30.0    | 25,672.6  |
| 12 SERVICIOS TURÍSTICOS 2 | 35,212.5       | 22,788.0     | 12,424.5             |   | 27.0    | 25,693.9  |
| 13 MUJERES/LÁCTEOS 1      | 28,973.5       | 9,500.0      | 19,473.5             | 12,473.5  | 33.0    | 1,473.2   |

a/ Todos los modelos son asociativos

11. Como se aprecia en el cuadro, todos los modelos de negocios son viables, con buenos resultados positivos a lo largo del período considerado. En varios de los modelos, la situación 'con proyecto' significa un incremento atractivo en ingresos y beneficios para los beneficiarios del programa con respecto a la situación 'sin programa', particularmente por que el negocio es nuevo o supone un agregado de valor que promueve a la organización a otras fases de la cadena en que el mercado remunera mejor ese mayor valor agregado al producto.

## B. Análisis de la Viabilidad Financiera del Programa

12. Para verificar la viabilidad financiera del programa se ha calculado el Flujo de Beneficios Netos Incrementales Anuales durante un período de 10 años para el total de beneficiarios de cada modelo de acuerdo a su fase de incorporación al programa. La TIR financiera del Programa global es del 20% con un VAN de USD 6.38 millones, USD 22.2 millones si el cálculo de la VAN se hace para 20 años.

## II. Análisis Económico del Programa

13. **Metodología.** Para el Análisis Económico se utilizó la metodología de Costo-Beneficio basado en el cálculo del Flujo de Beneficios Netos Incrementales Anuales para el período seleccionado de 10 años. El análisis costo-beneficio o de rentabilidad se ha realizado mediante la TIRe (TIR económica) y la VANE (VAN económica). La TIRe ha sido calculada a partir del flujo de fondos económico generado por Rural Adelante. Generalmente un proyecto es considerado económicamente viable si la TIRe excede el costo de oportunidad del capital, del 12% para el caso del Programa. Para calcular la TIRe, se calcularon los beneficios económicos y los costos para un período de 10 años. El análisis toma en consideración la incorporación de actividades a través de un período de 5 años, el tiempo previsto de ejecución de Rural Adelante. Por tanto este análisis se ha basado en el número de beneficiarios directos a ser beneficiados a lo largo de esos 5 años, usando un flujo de fondos de todas las inversiones y costos operacionales y el flujo de fondos incremental de los modelos financieros. Para el análisis, sólo han sido considerados los beneficios y costos de carácter incremental asociados a las intervenciones del proyecto. Los costos económicos del proyecto fueron calculados usando COSTAB.

14. Para el cálculo se han eliminado **tasas e impuestos** de todos los precios de mercado (18%). No se han identificado **subsidios** para los insumos utilizados en los modelos, particularmente para uno de los más onerosos: el agua. Específicamente ya hace algunos años que los municipios de la región oriental han comenzado a cobrar por el consumo de agua. Si hay subsidios para la energía eléctrica (considerados en el factor de conversión utilizado). Específicamente, la **estimación de costos** económicos consideró: (a) todas las inversiones y costos al neto de los impuestos; (b) la parte de los costos del programa no incluida en los modelos de negocios, valuados a precios económicos (precios sociales o de cuenta); (c) los costos recurrentes del programa; y (d) el uso de un factor de corrección utilizado por el Ministerio de Economía para situaciones similares de 0.92 para corregir los precios de mercado (a precios sociales). Hay varios elementos que explican este factor: la moneda local es el dólar de los Estados Unidos (desde el 2001) la cual fluctúa libremente, sin intervenciones y sin distorsiones; el país es importador neto de los productos de las cadenas de valor seleccionadas (pero no por ello deja de exportar esos mismos productos, si bien en cantidades que no son significativas); no hay aranceles de exportación para estos productos y los aranceles de importación fluctúan entre el 5% y el 15%, éste último para para productos más elaborados, el Programa podría generar alguna sustitución de importaciones o incrementar las exportaciones (pero éstos no son objetivos explícitos del proyecto). El precio social de la mano de obra puede ser el precio con el factor más alto de conversión (en torno a 0.80 o, su costo de oportunidad, 24 días/mes), pero como se nos indicó en reuniones mantenidas en el país, usando dicho factor de conversión (que no sólo cubre la mano de obra) se arribaría más o menos a los mismos resultados. La **tasa social de descuento** empleada para la obtención de la VAN fue la tasa promedio del 12% anual.

15. En todos los modelos de negocios de granos básicos, hortícolas, de lácteos, de miel de abejas y acuícolas habrá requerimiento de mano de obra especializada para cubrir cargos de gestión, y no-especializada, permanente o temporal, para tareas de movimiento de mercaderías, vigilancia, procesos y

otros. Ello implicará la creación de **empleo** neto en todos estos casos (nuevos emprendimientos y aquellos en los que se incrementará la escala del negocio).

### A. Viabilidad Económica del Programa

16. El Programa resultó económicamente viable y los indicadores del análisis económico resultan positivos: (a) TIRe, 18% por ciento; y (b) VANe, USD 3.67 millones, USD 15.9 millones si el cálculo se hace a 20 años.

## III. Análisis de Sensibilidad

17. Para realizar un test de la robustez de los resultados mostrados hasta aquí, se realizó un análisis de sensibilidad, que se presenta en la tabla que se incluye más abajo. A través de este análisis se han testeado los efectos de diferentes efectos en los beneficios y costos del Programa en la TIRe y la VANe. El análisis muestra los impactos económicos que un incremento de sus costos (con disminución equivalente en los beneficios del Programa por la forma cómo están diseñados los modelos) hasta un 20% o un retardo en el inicio de la implementación (demora en la generación de beneficios) –hasta de 2 años. Como se puede apreciar en la tabla, el Programa sigue siendo económicamente viable y atractivo, manteniendo una TIRe y una VANe positivas, en estos tres casos y combinaciones testeados. No se ha testeado la posibilidad que los beneficiarios no incorporen las tecnologías propuestas, algo que se suele incluir en otros análisis de sensibilidad, porque esta incorporación es intrínseca al PNO y condición para su aprobación y financiamiento: se financia un plan de negocios y esa tecnología es lo que hace viable al plan que, a su vez, debe ser viable para ser aprobado y financiado por el Programa.

18. **Otros riesgos.** De los diferentes riesgos que podría enfrentar el Programa, identificados en el texto principal del Informe de Diseño, esta Misión hizo un análisis del impacto de la “afectación severa en la región Oriental, por fenómenos naturales y climáticos”, particularmente sobre los granos básicos y en parte con la miel de abeja (este último no incluido en los resultados por su bajo impacto sobre los resultados del Programa). Estos tres son modelos que no concentran muchos beneficiarios y si bien los modelos en sí mismos reflejan el impacto de una disminución de producción (en la forma de menor ingreso de producto/insumo y por ende menores ingresos por ventas), en general la TIRe y la VANe del programa se reducen muy poco. La sequía podría afectar más a las hortalizas o el ganado lechero pero la tecnología propuesta con los PNO implica una mudanza de la tecnología de producción a cielo abierto a una producción bajo cubierta protegida (en invernaderos y casas-malla), o el incremento del uso de alimentos balanceados para animales de doble-propósito. Otro de los riesgos considerados es una reducción de la producción de camarones por enfermedades (virus). Estos son modelos que concentran más beneficiarios y un volumen de actividad importante y ello se ve en la reducción del VANe, si bien en todos los casos analizados, los modelos mantienen su estabilidad. Riesgos del Programa como el “Desinterés de la población joven al trabajo productivo ante opciones de migración y remesas”, “Limitados recursos del MAG para dar continuidad de servicios del Programa”, o la “Limitada coordinación del gobierno para el desarrollo de programas en la región Oriental”, pueden ser riesgos para otras acciones del programa pero no afectarían económicamente a las actividades de financiamiento de los PNO dado que el mayor peso sobre las propias organizaciones beneficiarias.

19. Finalmente, el “escalamiento de la criminalidad y la violencia” es un tema que ha captado la atención, entre muchos otros, de los economistas e incluso se están definiendo algunos precios-sociales para medir la incidencia de dicho fenómeno sobre la sociedad y el clima de inversiones. Los resultados de estos ejercicios se han realizado para el país todo, pero un ejercicio específico de este tipo para la región de intervención del Programa no está disponible (esta Misión no contó con el tiempo y los recursos para realizar un análisis de este tipo, que requiere de metodologías de análisis bastante complejas).

**Cuadro 3. Análisis de sensibilidad**

|    | Base  | Incremento Costos |          | Incremento de Beneficios |           | Demora de los Beneficios |           | Influencia Sequías sobre granos básicos /a | Influencia de la virosis sobre el camarón /b |           |           |
|----|---|-------------------|----------|--------------------------|-----------|--------------------------|-----------|--|--|-----------|-----------|
|    |   | 10%               | 20%      | 10%                      | 20%       | 10%                      | 20%       | 30%  | 20%  | 30%       |           |
|    |   | TIRe<br>VANe      |          |                          |           |                          |           |  |  |           |           |
|    | 18%   | 16.1%             | 14.8%    | 18.4%                    | 19.1%     | 14.7%                    | 12.5%     | 17.3%                                      | 17.3%  | 17.0%     |           |
|    | 12%   | 3.68 mill         | 3.2 mill | 2.8 mill                 | 4.04 mill | 4.39 mill                | 3.28 mill | 1.21 mill                                  | 3.4 mill                                     | 3.24 mill | 3.38 mill |
| /a | Sequías con disminución de un 30% en la <u>recepción de granos básicos por la organización</u> ; por dos años en los diez años considerados (análisis en base a disminución equivalente del ingreso). |                   |          |                          |           |                          |           |  |  |           |           |

| ANALISIS FINANCIERO DEL PROYECTO (USD)  |            |                         |                     |                     |                     |                     |                    |                    |                    |                    |                    |                    |
|---|------------|-------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| MODELOS DE NEGOCIOS   | No. MODELO | GRUPOS DE BENEFICIARIOS | PY1                 | PY2                 | PY3                 | PY4                 | PY5                | PY6                | PY7                | PY8                | PY9                | PY10               |
| GRANOS BASICOS 1  | 1          | 259                     | -73,400.3           | -289,543.5          | -281,236.0          | -91,320.2           | 245,553.6          | 327,373.9          | 368,775.2          | 405,482.7          | 429,395.8          | 428,788.0          |
| GRANOS BASICOS 2  | 2          | 500                     | -81,315.7           | -307,091.7          | -258,274.4          | -49,818.2           | 296,367.3          | 255,373.7          | 349,067.5          | 359,740.6          | 360,948.1          | 361,810.6          |
| HORTALIZAS 1  | 3          | 1400                    | -382,626.7          | -680,494.1          | -408,709.0          | 644,590.8           | 1,741,808.6        | 1,719,154.5        | 1,703,537.5        | 1,703,520.0        | 1,703,520.0        | 1,703,520.0        |
| HORTALIZAS 2  | 4          | 300                     | -97,958.6           | -262,705.2          | -232,115.0          | -36,341.2           | 318,164.8          | 383,049.2          | 487,610.7          | 528,462.0          | 569,229.1          | 542,580.1          |
| LACTEOS 1   | 5          | 1100                    | -300,134.3          | -1,077,125.6        | -664,557.2          | 335,375.8           | 1,615,705.8        | 1,475,310.4        | 1,304,981.7        | 1,282,417.1        | 1,288,990.7        | 1,262,709.3        |
| LACTEOS 2   | 6          | 425                     | -72,260.5           | -263,997.3          | -190,915.3          | 8,981.8             | 313,061.4          | 313,061.4          | 313,061.4          | 313,061.4          | 313,061.4          | 313,061.4          |
| MIEL 1  | 7          | 100                     | -24,713.5           | -95,469.7           | -77,826.7           | -34,475.5           | 83,475.7           | 98,163.5           | 97,965.3           | 94,619.6           | 94,619.6           | 94,619.6           |
| MIEL 2  | 8          | 600                     | -121,985.5          | -473,019.0          | -444,159.9          | -154,961.0          | 460,331.1          | 612,833.0          | 677,322.2          | 627,895.4          | 613,288.2          | 598,315.9          |
| ACUICOLA 1  | 9          | 400                     | -547,649.3          | -457,313.8          | -1,892,365.5        | -614,664.5          | 1,620,464.5        | 1,899,299.1        | 1,886,133.6        | 1,816,553.5        | 1,646,309.1        | 1,644,531.3        |
| ACUICOLA 2  | 10         | 900                     | -176,074.9          | -648,088.2          | -446,458.5          | 175,572.9           | 1,030,997.3        | 1,122,905.7        | 1,122,761.7        | 1,140,616.8        | 1,145,264.0        | 1,131,567.3        |
|   |            | <b>5984</b>             |                     |                     |                     |                     |                    |                    |                    |                    |                    |                    |
| SERVICIOS TURISTICOS 1  | 11         | 150                     | -44,527.3           | -163,363.9          | -121,070.8          | -851.1              | 184,469.1          | 184,622.9          | 184,941.4          | 185,543.7          | 186,337.5          | 187,102.5          |
| SERVICIOS TURISTICOS 2  | 12         | 150                     | -41,328.0           | -158,319.2          | -143,191.9          | -47,928.6           | 127,126.8          | 160,644.7          | 194,280.2          | 220,117.0          | 235,317.2          | 164,656.7          |
| ORGANIZACIONES TIPO 'C'   | 13         | 300                     | -28,751.2           | -111,276.0          | -106,868.9          | -45,566.8           | 88,951.0           | 132,610.0          | 189,470.0          | 224,470.0          | 249,470.0          | 249,470.0          |
| SUBTOTAL  |            |                         | <b>-1,992,726.0</b> | <b>-4,987,807.0</b> | <b>-5,267,749.1</b> | <b>88,594.2</b>     | <b>8,037,525.9</b> | <b>8,684,402.0</b> | <b>8,879,908.3</b> | <b>8,902,499.8</b> | <b>8,835,750.7</b> | <b>8,682,732.6</b> |
| COSTOS DEL PROGRAMA (otros no incluidos en los modelos de negocios y otras inversiones) | COMP_1     | 2,642,000.0             | 487,400.0           | 1,252,300.0         | 585,800.0           | 266,500.0           | 50,000.0           |                    |                    |                    |                    |                    |
|   | COMP_2     | 1,803,591.0             | 451,991.0           | 352,800.0           | 352,800.0           | 352,800.0           | 293,200.0          |                    |                    |                    |                    |                    |
|   | COMP_3     | 1,219,000.0             |                     | 507,800.0           | 416,600.0           | 194,600.0           | 100,000.0          |                    |                    |                    |                    |                    |
|   | UGP + M&E  | 3,364,500.0             | 941,500.0           | 546,000.0           | 578,000.0           | 590,000.0           | 709,000.0          |                    |                    |                    |                    |                    |
| SUBTOTAL COSTOS DEL PROYECTO  |            | <b>9,029,091.0</b>      | <b>1,880,891.0</b>  | <b>2,658,900.0</b>  | <b>1,933,200.0</b>  | <b>1,403,900.0</b>  | <b>1,152,200.0</b> |                    |                    |                    |                    |                    |
| FLUJO DE FONDOS DEL PROYECTO  |            |                         | <b>-3,873,617.0</b> | <b>-7,646,707.0</b> | <b>-7,200,949.1</b> | <b>-1,315,305.8</b> | <b>6,885,325.9</b> | <b>8,684,402.0</b> | <b>8,879,908.3</b> | <b>8,902,499.8</b> | <b>8,835,750.7</b> | <b>8,682,732.6</b> |
|   | IRR 10=    | 20.0%                   | NPV12% 10=          | 6,385,076.2         |                     |                     |                    |                    |                    |                    |                    |                    |
|   |            |                         | NPV12% 20=          | 22,180,882.1        |                     |                     |                    |                    |                    |                    |                    |                    |

República de El Salvador  
Programa Nacional de Transformación Económica Rural para el Buen Vivir - Rural Adelante  
Informe de diseño detallado

| ANALISIS FINANCIERO DEL PROYECTO (USD)  |            |                         |                     |                     |                     |                     |                    |                    |                    |                    |                    |                    |
|---|------------|-------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| MODELOS DE NEGOCIOS   | No. MODELO | GRUPOS DE BENEFICIARIOS | PY1                 | PY2                 | PY3                 | PY4                 | PY5                | PY6                | PY7                | PY8                | PY9                | PY10               |
| GRANOS BASICOS 1  | 1          | 259                     | -73,400.3           | -289,543.5          | -281,236.0          | -91,320.2           | 245,553.6          | 327,373.9          | 368,775.2          | 405,482.7          | 429,395.8          | 428,788.0          |
| GRANOS BASICOS 2  | 2          | 500                     | -81,315.7           | -307,091.7          | -258,274.4          | -49,818.2           | 296,367.3          | 255,373.7          | 349,067.5          | 359,740.6          | 360,948.1          | 361,810.6          |
| HORTALIZAS 1  | 3          | 1400                    | -382,626.7          | -680,494.1          | -408,709.0          | 644,590.8           | 1,741,808.6        | 1,719,154.5        | 1,703,537.5        | 1,703,520.0        | 1,703,520.0        | 1,703,520.0        |
| HORTALIZAS 2  | 4          | 300                     | -97,958.6           | -262,705.2          | -232,115.0          | -36,341.2           | 318,164.8          | 383,049.2          | 487,610.7          | 528,462.0          | 569,229.1          | 542,580.1          |
| LACTEOS 1   | 5          | 1100                    | -300,134.3          | -1,077,125.6        | -664,557.2          | 335,375.8           | 1,615,705.8        | 1,475,310.4        | 1,304,981.7        | 1,282,417.1        | 1,288,990.7        | 1,262,709.3        |
| LACTEOS 2   | 6          | 425                     | -72,260.5           | -263,997.3          | -190,915.3          | 8,981.8             | 313,061.4          | 313,061.4          | 313,061.4          | 313,061.4          | 313,061.4          | 313,061.4          |
| MIEL 1  | 7          | 100                     | -24,713.5           | -95,469.7           | -77,826.7           | -34,475.5           | 83,475.7           | 98,163.5           | 97,965.3           | 94,619.6           | 94,619.6           | 94,619.6           |
| MIEL 2  | 8          | 600                     | -121,985.5          | -473,019.0          | -444,159.9          | -154,961.0          | 460,331.1          | 612,833.0          | 677,322.2          | 627,895.4          | 613,288.2          | 598,315.9          |
| ACUICOLA 1  | 9          | 400                     | -547,649.3          | -457,313.8          | -1,892,365.5        | -614,664.5          | 1,620,464.5        | 1,899,299.1        | 1,886,133.6        | 1,816,553.5        | 1,646,309.1        | 1,644,531.3        |
| ACUICOLA 2  | 10         | 900                     | -176,074.9          | -648,088.2          | -446,458.5          | 175,572.9           | 1,030,997.3        | 1,122,905.7        | 1,122,761.7        | 1,140,616.8        | 1,145,264.0        | 1,131,567.3        |
|   |            | <b>5984</b>             |                     |                     |                     |                     |                    |                    |                    |                    |                    |                    |
| SERVICIOS TURISTICOS 1  | 11         | 150                     | -44,527.3           | -163,363.9          | -121,070.8          | -851.1              | 184,469.1          | 184,622.9          | 184,941.4          | 185,543.7          | 186,337.5          | 187,102.5          |
| SERVICIOS TURISTICOS 2  | 12         | 150                     | -41,328.0           | -158,319.2          | -143,191.9          | -47,928.6           | 127,126.8          | 160,644.7          | 194,280.2          | 220,117.0          | 235,317.2          | 164,656.7          |
| ORGANIZACIONES TIPO 'C'   | 13         | 300                     | -28,751.2           | -111,276.0          | -106,868.9          | -45,566.8           | 88,951.0           | 132,610.0          | 189,470.0          | 224,470.0          | 249,470.0          | 249,470.0          |
| SUBTOTAL  |            |                         | <b>-1,992,726.0</b> | <b>-4,987,807.0</b> | <b>-5,267,749.1</b> | <b>88,594.2</b>     | <b>8,037,525.9</b> | <b>8,684,402.0</b> | <b>8,879,908.3</b> | <b>8,902,499.8</b> | <b>8,835,750.7</b> | <b>8,682,732.6</b> |
| COSTOS DEL PROGRAMA (otros no incluidos en los modelos de negocios y otras inversiones) |            |                         |                     |                     |                     |                     |                    |                    |                    |                    |                    |                    |
|   | COMP_1     | 2,642,000.0             | 487,400.0           | 1,252,300.0         | 585,800.0           | 266,500.0           | 50,000.0           |                    |                    |                    |                    |                    |
|   | COMP_2     | 1,803,591.0             | 451,991.0           | 352,800.0           | 352,800.0           | 352,800.0           | 293,200.0          |                    |                    |                    |                    |                    |
|   | COMP_3     | 1,219,000.0             |                     | 507,800.0           | 416,600.0           | 194,600.0           | 100,000.0          |                    |                    |                    |                    |                    |
|   | UGP + M&E  | 3,364,500.0             | 941,500.0           | 546,000.0           | 578,000.0           | 590,000.0           | 709,000.0          |                    |                    |                    |                    |                    |
| SUBTOTAL COSTOS DEL PROYECTO  |            | <b>9,029,091.0</b>      | <b>1,880,891.0</b>  | <b>2,658,900.0</b>  | <b>1,933,200.0</b>  | <b>1,403,900.0</b>  | <b>1,152,200.0</b> |                    |                    |                    |                    |                    |
| FLUJO DE FONDOS DEL PROYECTO  |            |                         | <b>-3,873,617.0</b> | <b>-7,646,707.0</b> | <b>-7,200,949.1</b> | <b>-1,315,305.8</b> | <b>6,885,325.9</b> | <b>8,684,402.0</b> | <b>8,879,908.3</b> | <b>8,902,499.8</b> | <b>8,835,750.7</b> | <b>8,682,732.6</b> |
|   | IRR 10=    | 20.0%                   | NPV 12% 10=         | 6,385,076.2         |                     |                     |                    |                    |                    |                    |                    |                    |
|   |            |                         | NPV 12% 20=         | 22,180,882.1        |                     |                     |                    |                    |                    |                    |                    |                    |

## Apéndice 11: Proyecto de manual de ejecución del Programa

1. El Manual de Ejecución o Manual Operativo del Programa (MOP) se elabora para establecer los medios y mecanismos prácticos bajo los cuales el Programa enfocará sus actividades en el terreno, así como asegurar el cumplimiento de los procesos y controles internos, para el logro de los objetivos del Programa Rural Adelante.
2. El MOP tendrá como propósito definir el marco conceptual, institucional, normativo y técnico del Programa, así como los niveles de responsabilidad de las instancias e instituciones involucradas en su implementación. Asimismo, se definen las responsabilidades, los procedimientos y acciones que son necesarias para su implementación, bajo un esquema flexible sujeto a los ajustes que se definirán entre las partes facultadas para ello.
3. El MOP será de uso obligatorio para todos los funcionarios, directivos, técnicos, personal de las diferentes instituciones responsables del cumplimiento de los objetivos del Programa; así como de las organizaciones e instituciones públicas participantes. Deberá ser elaborado por la Unidad de Gestión del Programa (UGP) y aprobado por el MAG, el cual tendrá la responsabilidad de trasladarlo al FIDA para su no objeción final.
4. En los casos que se requiera incluir modificaciones al MOP, éstas deberán ser igualmente aprobadas por el MAG y la UGP, previa recomendación del FIDA y posterior no objeción.

### A. Contenido del Manual Operativo –MOP-

5. Específicamente, el Manual de Operativo guiará a los ejecutores en los siguientes temas:
  - (a) **Marco legal e institucional** que describe, los principales instrumentos que rigen el Programa y el marco institucional de toma de decisiones al momento de la intervención.
  - (b) **Descripción del Programa.** Deberá incluir una breve explicación del Programa en su totalidad, incluyendo sus objetivos y hacer referencia a cada componente, en particular, y a la interrelación entre sí, como parte de una estrategia conjunta.
  - (c) **Implementación del Programa y sus Componentes.** Deberá describir como se realizará la implementación de actividades específicas, así como la forma en que se realizará la supervisión y los avances del Programa en relación con las metas establecidas, además del apoyo que se dará para mejorar la implementación en cada componente. Describe las acciones de implementación que se relacionan directamente con la organización y gestión, conformación y coordinación de las actividades por medio de la UGP, el funcionamiento de las empresas o instituciones asociadas a la implementación.
  - (d) **Organización del Programa.** Deberá describir las responsabilidades y la estructura organizativa de cada uno de los actores que participarán en la ejecución. Se define la naturaleza, las funciones y la estructura orgánica de los organismos de toma de decisiones y de la UGP y el contexto en el que se vincula esta unidad que se encargará de ejecutar el Programa, con el organismo ejecutor (MAG). Así mismo, se detallarán las actividades y responsabilidades de la UGP y las entidades participantes del Programa, que tendrán relación directa con los procedimientos de adquisiciones y la ejecución de los recursos del financiamiento.
  - (e) **Asociados a la Implementación.** Esta sección del manual deberá describir las actividades y especialidad de las entidades que serán los principales socios del Programa y que contribuirán a la ejecución.
  - (f) **Ciclo de Planificación de las Inversiones.** Deberá describir en forma detallada los procesos de selección, presentación, aprobación y ejecución de las inversiones, entendiéndose como inversiones todas las actividades que el Programa lleve a cabo en el terreno, pudiendo ser estas adquisiciones de equipo, iniciativas de infraestructura, implementación de planes de capacitación, etc.



- (g) **Procesos Administrativos y de Adquisiciones.** El MOP deberá incluir la descripción detallada de los procesos administrativos más importantes para el mejor desempeño del Programa, con el objetivo de brindar un marco general para la organización y control dentro de la UGP del Programa, se incluyen en esta sección aspectos administrativos, financieros, contables, desembolsos de recursos de préstamo, manejo de cuentas, contabilidad, controles internos y procesos de contratación de auditoría.
- (h) **Adquisiciones y Contrataciones.** Deberá explicar los procesos establecidos por el FIDA y MAG y el ente administrador de recursos para realizar los proceso de adquisición, conjuntamente con las Directrices del FIDA para la adquisición de bienes, la descripción y metodología empleada en cada procedimiento de compra directa, cotización, licitación nacional, licitación internacional y contratación de servicios de consultorías, en el marco de lo dispuesto en el documento de financiación del Programa y el rol de la MAG en este proceso. El cumplimiento de las normativas nacionales de impacto socio- ambientales (o, alternativamente, con los procedimientos de salvaguardia socio-ambiental FIDA) estará garantizado.
- (i) **Gestión de personal y política de reclutamiento de personal de la UGP.** Deberá describir las características generales, las funciones de la UGP y su objetivo, la política de reclutamiento de personal de la UGP y sus respectivos procedimientos, los cuales son establecidos precisamente para garantizar que los procesos sean transparentes y de conformidad con lo establecido por el FIDA. Además, se debe incluir dentro de sus apéndices los Términos de Referencia Personal que conforma la UGP y la evaluación anual de desempeño.
- (j) **Implementación del Sistema de Seguimiento y Evaluación.** Describe como se implementará y operará un Sistema Integral de Planificación, Seguimiento, Evaluación y Gestión del Conocimiento. El cual tendrá el objetivo de coadyuvar en la implementación, gestión y logro de los objetivos del Programa, por medio de la entrega de información oportuna (cuantitativa y cualitativa) que se derive del análisis de la ejecución, de los procesos, estrategias, resultados y restricciones del mismo, a fin de: (i) generar espacios de aprendizaje y (ii) reflejar la ejecución y los resultados del Programa y apoyar la adopción de mejores decisiones para ajustar la marcha y la estrategia del mismo.
- (k) **Guía de Actividades para el Cierre del Programa.** Se debe incluir en la parte final del MOP las actividades que se realizarán para el cierre de actividades y se debe describir la importancia del Informe de Terminación del Programa y los contenidos e información básica a considerar para la entrega del informe, además de las provisiones necesarias para aportar todos los insumos que permitan la culminación ordenada del Programa.
- (l) **Anexos.** El manual deberá incluir como anexos mínimos, el reglamento de uso de vehículos y combustible, reglamento de viáticos, reglamento para transferencia de recursos a las organizaciones, así como otros que considere pertinente desarrollar durante la ejecución del Programa.

## Apéndice 12:

### Conformidad con las políticas del FIDA

6. El presente Informe de Conclusión del diseño para el Programa Rural Adelante ha tenido en cuenta las prioridades, lineamientos y recomendaciones establecidas en los principales documentos estratégicos y políticas de FIDA, según se resume a continuación:

**Política de focalización de pobres en zonas rurales.** En concordancia con la política de focalización del FIDA, el Programa concentra sus acciones en los municipios rurales de la Región Oriente con mayores niveles de pobreza, Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI), y alta vulnerabilidad ambiental y al cambio climático, identificando en ellos a las organizaciones existentes vinculadas a cadenas de valor, donde se concentra la población que mejor puede aprovechar las oportunidades que ofrece Rural Adelante. En seguimiento de los principios rectores de la política para la identificación de la población objetivo se tienen en cuenta las diferencias de género provocando la participación activa de las mujeres y se incluyen grupos históricamente excluidos como los pueblos indígenas y las personas jóvenes.

**Política de igualdad de género y empoderamiento de la mujer.** El Programa promueve el empoderamiento económico de las mujeres, por medio de su inclusión en las organizaciones vinculadas a las cadenas de valor y el fortalecimiento de su participación activa en la distribución de activos, responsabilidades y beneficios, tomando en consideración acciones afirmativas en el cofinanciamiento de los negocios en que participan. Fortalecerá las capacidades de las mujeres para su participación en cargos de liderazgo en las organizaciones para que puedan influir en las decisiones; a la vez se propone el reforzamiento de las instituciones encargadas del desarrollo rural para que implementen eficazmente las políticas nacionales de igualdad de género y el abordaje de las cuestiones de género en la agricultura y el desarrollo rural.

**Pueblos indígenas.** En concordancia con la política del FIDA, se apoyará a las comunidades indígenas de la región, ubicadas en el corredor seco salvadoreño. Se fortalecerá su cultura y conocimientos ancestrales por medio del desarrollo de sus artesanías y se brindarán oportunidades para valorizar sus productos, gestionar sus negocios y tener acceso a mercados más rentables. Adicionalmente, el Programa abrirá espacios y promoverá consultas para obtener el consentimiento libre, previo e informado de la población indígena, acerca de los proyectos y actividades que les atañen. Se apoyará al MAG en la definición de una estrategia dirigida a los pueblos indígenas y se apoyará el fortalecimiento de mecanismos para la participación indígena en la toma de decisiones.

**Política de gestión de recursos naturales y medio ambiente** El Programa se enmarca en la Política de Gestión de Recursos Naturales y Medio Ambiente (PGRNMA), especialmente en los principios de incremento de escala de las inversiones del FIDA en medio ambiente y manejo de los recursos naturales (principio 1). Además el Programa permite a los gobiernos locales reconocer el valor de los recursos naturales (principio 2) y promocionará prácticas productivas que favorezcan la adaptación al cambio climático (principio 3). Adicionalmente, fortalecerá la normativa ambiental en El Salvador al facilitar a los gobiernos locales el cumplimiento de la legislación ambiental en lo que se refiere a la evaluación de impacto ambiental y a la planificación (principio 4). El Programa permitirá a los planes de negocios incorporar criterios ambientales, tanto en el diseño de los mismos como en la implementación (principio 7). Criterios específicos de evaluación de los planes de negocios, facilitarán la preparación de planes que tengan beneficios importantes ambientales, lo que además facilitará el acceso a recursos financieros para actividades ambientales de familias pobres (principio 9).

**Estrategia de cambio climático.** El Programa se enmarca en la estrategia de cambio climático del FIDA. El Proyecto considera dentro de su diseño el análisis de riesgos ambientales, tanto durante la preparación de planes de negocios, como durante su implementación. Los planes de negocios incluirán los efectos del cambio climático en el análisis de viabilidad financiera y económica, de manera de explicitar los costos contingentes. Esto permitirá incluir actividades específicas de adaptación/mitigación cuando corresponda. El Proyecto prevé apoyar a los gobiernos locales en la planificación con un enfoque de gestión de riesgos, que incluirá el análisis de riesgos climáticos. Adicionalmente, el Proyecto facilitará al Ministerio de Agricultura la generación de bienes públicos orientados a la adaptación al cambio climático, como información climática; investigación e innovación en el corredor seco; normas y estrategias de adaptación sectoriales; y formación y capacitación de cuadros técnicos y profesionales.

**Riesgo de manejo de empresas.** El Programa se enmarca en el enfoque holístico del FIDA para el fomento de las empresas en pequeña escala en zonas rurales, en particular las Micro y Pequeñas Empresas Rurales (MPER), a través de la prestación de servicios no-financieros sostenibles, la facilitación del acceso a mercados y la estrategia de recuperación de costos. El Programa pretende promover la capacidad de los actores de las cadenas de valor para lograr una efectiva coordinación de esfuerzos en torno a estrategias comunes de acceso a mercado. Adicionalmente, promoverá el diseño de planes de negocio de MPER que tengan una clara orientación de mercado, incorporen mejoras en el ciclo productivo, diversifiquen el acceso a fuentes de financiamiento, promuevan una comercialización más eficiente e incorporen una visión de sostenibilidad a largo plazo. Fomentará una mayor relación con los mercados formales como mecanismo para garantizar la recuperación de costos y la generación de ingresos de MPER de forma competitiva y sostenible de acuerdo a los requisitos de calidad, cantidad y frecuencia de distribución exigida por el mercado. Se mejorará la capacidad institucional de instituciones de capacitación y fortalecerá las funciones de asesoramiento en las comunidades de las zonas rurales.

**Finanzas rurales.** Rural Adelante se basa en la política del FIDA en materia de financiación rural, en particular la micro financiación rural, haciendo hincapié en sus principios rectores de inclusión financiera basados en el mercado, la colaboración con asociaciones del sector privado y la elaboración y el apoyo a estrategias a largo plazo. El Programa buscará el diálogo y la concertación de esfuerzos con instituciones financieras interesadas en crear productos financieros o adaptar los existentes para responder eficientemente a las necesidades de las MPER. De igual forma, promoverá planes de negocio que incorporen una clara estrategia de sostenibilidad a largo plazo a través de la diversificación de fuentes de financiamiento incluyendo préstamos, ahorros internos, remesas productivas y que comprometan parte de los fondos de contrapartida en efectivo.

**Diálogo de políticas.** A pesar de que el FIDA no tiene una política corporativa sobre el dialogo político, y a que es todavía una área de intervención nueva para la organización, el Programa encaja con lo que el FIDA ha llegado a considerar buena práctica. FIDA promueve que la participación política en los proyectos alcance dos objetivos fundamentales: puede ayudar a crear un entorno propicio para la ejecución y lograr el impacto del proyecto, y puede contribuir a crear las condiciones para que un gran número de la población rural pueda salir de la pobreza. Es un elemento clave de la agenda de ampliación. No es la función del FIDA para abogar por los resultados políticos específicos; se trata más bien de ayudar a los gobiernos a que se basan en la experiencia del proyecto en el diseño o la reforma de las políticas, y para facilitar el diálogo entre las partes interesadas nacionales sobre cuestiones políticas clave. El Programa está en línea con estos objetivos y principios, en la creación y facilitación de espacios de diálogo político sobre las barreras en las cadenas y a la participación de organizaciones rurales, y segundo, en el apoyo a las instituciones públicas en la aplicación de leyes y estrategias nacionales sobre temas transversales (ambiente y cambio climático, genero, pueblos indígenas, juventud) en el sector agrícola / rural. Los dos resultados ayudarán en la creación de un entorno político para mejorar los resultados la reducción de la pobreza extrema en zonas rurales.

**Gestión del conocimiento.** En armonía con la políticas de gestión del conocimiento del FIDA, el Programa realizará un conjunto de acciones para poner a disposición de un grupo amplio de personas, los conocimientos generados, para lo cual se están promoviendo la realización de estudios, sistematizaciones de experiencias y lecciones aprendidas, espacios de intercambio y reflexión. El Programa promoverá la introducción de innovaciones y el escalamiento de experiencias de otros proyectos en el área de influencia.

**Evaluación.** Se diseñara un sistema de Planificación, Seguimiento y Evaluación participativo, de conformidad con las directrices del FIDA contempladas en la Guía para el Seguimiento y Evaluación de Proyectos y en el Sistema de gestión de los resultados y el impacto (RIMS). Como parte del sistema de evaluación se realizará el levantamiento de una línea de base, con financiamiento de recursos ASAP y se realizarán una revisión de medio periodo, evaluaciones temáticas, la revisión de medio término, y la evaluación final, de conformidad con las disposiciones sobre evaluación contempladas en las Condiciones Generales para la Financiación. Se mantendrán registros actualizados del Programa.

## Anexo 1

### Evaluación Social, Ambiental y Climática

#### I. Principales características del área del Programa

##### A. Contexto social y cultural

1. Rural Adelante se ejecutará en los departamentos de La Unión, Usulután, San Miguel y Morazán, que conforman la Región Oriental del país. Con el propósito de lograr un mayor impacto a través de las inversiones, el MAG ha planteado como estrategia, iniciar actividades en el norte de la región para luego continuar hacia el centro y al sur. Los criterios de focalización de los municipios serán las condiciones de pobreza, vulnerabilidad al cambio climático, la presencia de organizaciones formales con emprendimientos y negocios vinculados a las cadenas de valor priorizadas, así como el potencial de alianzas estratégicas, que contribuyen directamente al acceso a mercados. La ubicación de los actores y de los activos existentes en cada cadena de valor, determinarán territorios de atención prioritaria para el Programa, los cuales pueden incluir uno o varios municipios de uno o varios departamentos.

2. Poblaciones indígenas están representadas en el área objetivo del proyecto. Durante la fase de diseño, la población indígena y sus representantes han sido consultados y hay un registro de sus demandas, incluyendo el CLPI En el Apéndice 2 , Anexo 3. Los pueblos indígenas y sus organizaciones han sido identificados como objetivos particulares de las actividades del proyecto, ya que tienen una vulnerabilidad específica en la zona del proyecto.

3. Vulnerabilidades de mujeres y jóvenes también se identifica en el diseño del proyecto (Apéndice 2, Anexo 2) y habrá actividades dirigidos específicamente para ellos en el proyecto.
- 4.

## **B. Recursos naturales y su manejo**

5. Las características de la región oriental son homogéneas y similares para todos los departamentos seleccionados. El trópico seco de Centroamérica es una base importante para la generación de alimentos para la población. Las situaciones históricas, sociales, económicas y la variabilidad de ambientes y recursos han encauzado a los diferentes grupos de centroamericanos a desarrollar diferentes medios de vida. De las 57 zonas de medios de vida de Centroamérica, 47 están ubicadas en la franja del corredor seco. Las zonas en el corredor seco con condiciones equivalentes se pueden agrupar en 14 zonas de medios de vida, lo que permite observar un patrón en la geografía que facilitará analizar las relaciones con factores del medioambiente.

6. Para el año 2006, los recursos hídricos de El Salvador se estimaban en 17.8 km<sup>3</sup>, de los cuales 11.6 km<sup>3</sup> provienen de las aguas superficiales. Asimismo es el único país de Centroamérica cuyo territorio drena totalmente a la vertiente del océano Pacífico. Un total de 360 ríos se consideran de importancia, los cuales están agrupados en diez regiones hidrográficas. Las más importante es la cuenca del río Lempa (10 167 km<sup>2</sup>), de la que un 56 % pertenece a El Salvador, y el resto a Guatemala y Honduras. El Salvador también dispone de aguas subterráneas. Aunque su delimitación geográfica no ha sido detallada, existe un estimado de 2000 millones de m<sup>3</sup> de recarga de precipitación al año. Los acuíferos de mayor rendimiento corresponden a Sonsonate-Acajutla, Jiboa-Lempa, Lempa-Jiquilisco, Usulután-Vado Marín, Valle de Zapotitán, Quezaltepeque-Opico, y San Salvador, entre otros. Todos ellos se encuentran ubicados en la Fosa Central y Planicie costera del territorio.

7. La mayor parte del suelo en El Salvador está ocupado por algún tipo de bosque y áreas agrícolas. Sin embargo, bosque naturales o sembrados, ocupan únicamente 10% del territorio. Las actividades agrícolas de granos básicos, 36% del área agrícola (ver DT 9 para más detalle), se desarrollan principalmente en zonas de laderas y terrenos marginales, mientras que la producción industrial (caña de azúcar; melón; arroz y otros) se desarrollan en las partes bajas de las cuencas. Este desarrollo del área agrícola ha generado presión sobre el suelo, que ha resultado en una degradación considerable. Como menciona FAO (1999), la degradación visible, alcanza al 70% del área agrícola.

## **C. Clima**

8. La sequía en El Salvador tiene una definición diferente a las sequías en otras partes del mundo. Generalmente, la sequía en El Salvador es cíclica y se relaciona estrechamente con el período de El Niño de la Oscilación Sur (ENOS). La Comisión Centroamericana de Ambiente y Desarrollo (CCAD) informa que en los últimos 60 años se han observado alrededor de 10 eventos “Niños”, que se extienden entre 12 y 36 meses. La sequía en El Salvador se relaciona más con la distribución anómala de la precipitación dentro del período lluvioso, especialmente cuando inicia la lluvia, el receso de la canícula y su reinicio. En el 79% de los 1,800 casos documentados (Brenes 2010), la sequía dura 2 meses o menos, y sólo en los eventos más críticos, la anomalía aumenta por un déficit de precipitación total anual o se prolonga durante todo el período de la postrera.

9. Utilizando un Modelo de Circulación General (MCG) desarrollado por NCEP/NCAR, Hidalgo et. al. (2013) ajustó los resultados de simulaciones para la región de Centroamérica. Los resultados para el escenario A1B (medio) para el periodo 2050 - 2099, muestran que las reducciones en precipitación serán de 5% al 10% y reducciones en escorrentía, del orden del 10% al 30%, para Guatemala, El Salvador y Belice. Por lo tanto, la prevalencia de sequías en esta región se incrementará significativamente en este escenario. Los incrementos de temperatura para estos países podría incrementarse hasta 3oC, lo cual es consistente con el patrón de sequías de Centroamérica, que está correlacionado con el desplazamiento hacia el sur de la Zona de Convergencia Inter-Tropical. El ajuste del modelo de NCEP/NCAR muestra que en esta región ha estado disminuyendo la escorrentía anual desde 1980.

10. Complementariamente, Imbach et. al. (2012), utilizando 23 MCG, estimaron los posibles cambios en la cobertura de suelo a través de un índice de cobertura vegetal (Leaf Area Index). Las estimaciones son consistentes con los resultados encontrados por Hidalgo et. al. (2013). Las mayores temperaturas, generan una probabilidad más alta de sequías para la región norte de Centroamérica, especialmente para el corredor seco que incluye a El Salvador, Honduras y Guatemala. Las estimaciones muestran un potencial de pérdida (disminución) del 77% al 89% del índice de cobertura vegetal, indicando además que regiones previamente húmedas, pasarán a ser secas. La escorrentía disminuirá inclusive en las regiones donde aumenta la precipitación, debido en parte a la menor cobertura vegetal. Escenarios con mayores emisiones (por ejemplo, A2), muestran resultados similares, pero con mayor certeza.

## **D. Temas centrales**

11. Las proyecciones climáticas muestran que existe un alto riesgo de que el corredor seco incremente el número de días secos y de temperatura. Acciones inmediatas son necesarias para avanzar en adaptación al cambio climático. Esto implicará investigar y difundir variedades y tecnologías de adaptación (ver componente 1 del PDR); y facilitar la planificación de la inversión pública.

12. De igual manera, la inclusión de productores más jóvenes y mujeres en la gestión e implementación de los proyectos es determinante para el éxito de las inversiones. Debido al incremento en la migración hacia centros urbanos y el relativo costo de oportunidad de la actividad agropecuaria, es necesario encontrar mecanismos de incentivar la inversión en el área rural. Especialmente en municipios con altos niveles de pobreza y riesgo ambiental, como las identificadas por el Proyecto. El PRODEMORO demostró que intervenciones que facilitan una alta participación de jóvenes y/o mujeres, tienen una más alta probabilidad de éxito, que aquellos dominados por hombres y adultos<sup>30</sup>.

## **II. Potenciales riesgos e impactos climáticos, ambientales y sociales**

### **A. Principales potenciales impactos**

13. Como se indica en el Documento de diseño el proyecto se basa en la preparación e implementación de planes de negocios grupales, los cuales serán financiados parcialmente por el Proyecto. La evaluación ambiental y social parte del supuesto de que todos los planes de negocios deberán cumplir con la legislación nacional y contar la debida autorización de la autoridad competente. El proyecto no financiará planes de negocios que no cuentan con la respectiva autorización y evaluación ambiental, como indica la legislación nacional, sus reglamentos y otros documentos aprobados por el Gobierno. Es el MARN el encargado de hacer cumplir esta legislación.

14. El diseño preliminar del proyecto indica que existen cinco potenciales riesgos asociados al diseño e implementación de los planes de negocios: i) exclusión de grupos vulnerables durante la preparación de planes y priorización de inversiones; ii) utilización de insumos peligrosos para el ambiente y generación de residuos y contaminantes durante el periodo de producción; iii) riesgo climático; iv) obras e infraestructura; y v) exclusión de grupos vulnerables durante la implementación de planes de negocios.

15. Adicionalmente, actividades productivas puntuales, como la piscicultura, pueden ser susceptibles al cambio climático. El diseño prevé el financiamiento de planes de negocios de producción de camarones de agua salada en la costa pacífica (incluidos en la tipología de acuicultura). Estas actividades pueden generar impactos negativos en el ecosistema a través de la remoción de manglar y cambio de las características del suelo en las áreas intervenidas. Adicionalmente, la intensificación en la cría (a través de alimentación suplementaria) puede generar procesos de contaminación en áreas de costa. Actividades de adaptación deberán ser incluidas en el diseño de los planes de negocio, especialmente para iniciativas productivas como la piscicultura.

---

<sup>30</sup> Referencia a evaluación intermedia y otros reportes de PRODEMORO.

16. Todos los riesgos e impactos ambientales y sociales negativos son evitables. Las actividades incluidas en el diseño, se han estructurado de manera de reducir o eliminar los potenciales impactos negativos.

17. El Proyecto establecerá procedimientos claros para generar sesgos positivos hacia grupos vulnerables durante la etapa de producción / operación del plan de negocios. Estos procedimientos serán parte de los reglamentos aprobados por los socios de cada plan de negocios.

18. El Proyecto deberá establecer en el Manual Operativo del Proyecto (MOP, Apéndice 11) lineamientos y listas excluyentes para aquellos insumos que no financiará (por ejemplo, agroquímicos prohibidos). Adicionalmente, establecerá claros procedimientos para la calificación de ideas de proyectos / planes de negocios en función de su impacto relativo sobre el medio ambiente. Por ejemplo, si el proyecto planea extender zonas de pastizal, se deberá analizar las áreas incrementales y su potencial efecto sobre áreas forestales. El proyecto también deberá establecer puntajes mayores (sesgo positivo) para aquellos proyectos que proponen reducir impactos negativos sobre el medio ambiente (por ejemplo, reforestación; agroforestería). Para los residuos resultantes de las actividades o subproductos del proceso productivo, el proyecto establecerá requisitos mínimos de análisis durante la preparación de la preinversión (planes de negocios) para los efectos durante la etapa de producción. Estos requisitos deberán ser iguales o mayores a los establecidos por la legislación nacional.

19. Capacitación para la gestión integrada de plagas y el uso seguro de plaguicidas, de acuerdo con las directrices de la FAO, serán parte del proyecto.<sup>31</sup>

## **B. Cambio climático y adaptación**

20. Todos los planes de negocios deberán incluir un análisis de riesgo climático, con la misma proyección y simulación que el análisis económico / financiero. El proyecto no financiará planes de negocios que propongan reducir la cobertura forestal. Los planes de negocios que incluyan sistemas de riego (con fuentes superficiales o subterráneas) deberán contar con el debido análisis de balance hídrico. De la misma forma, planes de negocio de piscicultura, deberán incluir un análisis de disponibilidad de agua para la producción, así como los efectos del cambio climático sobre la temperatura del agua y el metabolismo de la especie a ser producida. La propuesta de plan de negocios en este caso, deberá incluir provisiones sobre alimentación adicional para compensar el incremento de temperaturas. Toda infraestructura financiada por el proyecto deberá incluir un análisis de localización y estar fuera de áreas de inundación; deslizamiento o fallas geológicas. El análisis económico / financiero incluirá simulaciones con relación a cambios en los supuestos productivos (por ejemplo, rendimientos) en base a modelaciones de cambio climático disponibles para El Salvador.

21. Todo plan de negocios que incluya construcción de obras y/o infraestructura deberá contar con: i) documentos de propiedad de los terrenos donde se construirán las obras; ii) análisis de riesgos en base a periodos de retorno estándar para la zona de proyecto; iii) propuesta de administración y gestión, incluyendo presupuestos estimados; y iv) estrategia de transferencia, en caso de que el grupo beneficiario decidiera (o no pudiera continuar) finalizar la administración del mismo.

## **III. Categoría ambiental y social**

22. Debido a que gran parte de las actividades financiadas por el proyecto estarán relacionadas a estudios / asistencia técnica / capacitación, los principales riesgos están asociados a las inversiones del componente 2. Dado que una condición necesaria para el financiamiento de los planes de negocios será la obtención de las autorizaciones ambientales necesarias, la supervisión del proyecto debería ser suficiente para reducir o eliminar los riesgos identificados en las anteriores secciones. De

---

<sup>31</sup> El cumplimiento con el Código Internacional de Conducta de la FAO sobre manejo de plaguicidas y sus pilotos posteriores y asegurar que ningún plaguicida clasificado como extremadamente peligrosos (clase Ia) o muy peligrosos (clase Ib) según la OMS Clasificación recomendada de plaguicidas según su peligrosidad y sus pilotos posteriores.

acuerdo a la descripción los párrafos 34 y 35 de los Procedimientos de Social, Evaluación, Ambiental y Climática del FIDA (PESAC<sup>32</sup>), el Proyecto no financiará actividades contempladas en la categoría “A” de la política ambiental del FIDA. La Tabla X muestra el criterio de selección de categoría.

23. De la misma forma, el proyecto realizará algunas de las actividades contempladas en la categoría “B” de las políticas ambientales y sociales del FIDA (ver párrafos 37 y 38 del PESAC). Estas actividades han sido descritas en las secciones anteriores y se han previsto o el diseño final preverá medidas adecuadas de mitigación y prevención. Por este motivo se recomienda clasificar el proyecto como de categoría “B”.

24. Un plan de gestión ambiental y social (PGAS) tendrá que ser implementado. El plan tendrá que ser preparado en la fase de arranque del proyecto para implementación inmediata

25.

### Preguntas de referencia para la revisión del riesgo climático

|   |    |  | Comentario (si la respuesta es SI)  |
|---|----|--|---|
| Proyectos que promueven actividad agropecuaria en áreas marginales y/o altamente degradadas (como laderas de montaña; pendientes deforestadas; planicies inundables)  | NO |  |   |
| Proyectos que hacen inversiones en áreas de costa bajo el nivel del mar o en áreas montañosas de glaciares  | NO |  |   |
| Proyectos que establecen infraestructura en áreas con historial de eventos climáticos extremos (por ejemplo, centros de procesamiento de yuca en áreas susceptibles de deslizamientos; plantas lecheras en planicies inundables; silos para almacenamiento de granos en zonas susceptibles a tormentas tropicales)    | NO |  |   |
| Proyectos en áreas en las cuales proyectos de desarrollo rural han experimentado pérdidas y daños relacionados al clima.  | NO |  |   |
| ¿El grupo meta del Proyecto es dependiente en recursos naturales sensibles al clima (como cultivos susceptibles a la sequía; cultivos de secano; peces migratorios; entre otros)?   | SI |  | El corredor seco depende de fuentes de agua complementarias para producir                     |
| ¿El área de Proyecto ha sido sujeto de eventos climático extremos en el pasado, como inundaciones, sequías, tormentas tropicales u olas de calor?   | NO |  |   |
| ¿La productividad agrícola o incidencia de plagas será afectada por la variabilidad climática o extremos climáticos en el área y temporalidad del Proyecto?   | SI |  | Se espera que los rendimientos disminuyan si no se realizar prácticas de adaptación           |
| ¿Etapas claves en las cadenas productivas identificadas por el Proyecto (producción a mercados) serán afectadas por la variabilidad climática o extremos climáticos?  | NO |  |   |
| ¿Tiene el proyecto potencial de integrar actividades de adaptación al cambio climático sin costos adicionales excesivos (como la aplicación de códigos de construcción; expansión de programas de fortalecimiento de la capacidad local; o incluyendo riesgos climáticos en los procesos de definición de políticas)? | SI |  | El Proyecto incluirá prácticas de adaptación asociadas a procesos de planificación existentes |
| ¿Se beneficiaría el Proyecto de un análisis más detallado de riesgo climático y vulnerabilidad para identificar la población rural más vulnerable, mejorar la focalización e identificar inversiones adicionales para manejar riesgos climáticos?   | NO |  |   |

## IV. Evaluación del riesgo climático

26. De la misma forma en que se evaluaron los riesgos ambientales del Proyecto, se debe evaluar si el Proyecto es vulnerable a los efectos del cambio climático. Debido a que las principales actividades del Proyecto estarán relacionadas a actividades agrícolas y pecuarias, es probable que

<sup>32</sup> Documento completo de referencia en [http://www.ifad.org/climate/SECAP/secap\\_e\\_16dec.pdf](http://www.ifad.org/climate/SECAP/secap_e_16dec.pdf)

se vean afectadas por los cambios en la disponibilidad y agua y temperaturas durante el año. El análisis nos muestra que el riesgo climático es medio.

## V. Acciones recomendadas para el diseño del Proyecto

27. Durante la preparación del Proyecto será necesario: i) establecer una tipología preliminar de planes de negocios, que permita establecer la magnitud de las inversiones que generan riesgos ambientales y sociales; ii) establecer indicadores precisos que serán establecidos por la línea base del Proyecto que permitan darle seguimiento a la supervisión ambiental; y iii) establecer módulos de entrenamiento (tanto para el componente 1 como para el componente 2) de temas ambientales para autoridades; beneficiarios; público en general (por ejemplo, cumplimiento de la legislación nacional; cambio climático).

28. El diseño final del Proyecto deberá incluir un borrador de MOP. Este documento deberá incluir en las secciones de: i) tipología de proyectos que recibirán financiamiento, incluyendo los planes de adaptación al cambio climático; ii) criterios de selección de planes de negocios / ideas de proyecto; y iii) categorías de financiamiento; los criterios ambientales mínimos sugeridos en la sección 5. El MOP también deberá incluir una descripción del contenido mínimo de los planes de negocios, que deberán incluir: i) análisis de riesgos ambientales, climáticos y sociales; ii) modelación de la rentabilidad del plan de negocios bajo los diferentes modelos y escenarios de cambio climático; y iii) requerimientos de capacitación y asistencia técnica del grupo de beneficiarios para incorporar criterios de evaluación de riesgos y planificación en función del cambio climático.

29. El MOP deberá incluir puntajes mínimos para cada plan de negocios para poder ser considerado por el comité de evaluación. El MOP establecerá un puntaje mínimo para los criterios ambientales y sociales. Finalmente, el MOP debe incluir el proceso de cumplimiento de la legislación nacional en temas ambientales, especialmente para aquellos planes de negocios con potenciales impactos en ecosistemas abiertos (como es el caso de la producción de camarones en la costa Pacífico).

## VI. Alternativas

30. El presente Proyecto, en cierto nivel, escala el PRODEMORO, en actual ejecución. La alternativa de "situación sin proyecto", para el diseño e implementación, es de continuar con la estrategia de PRODEMORO. La segunda alternativa presentada está relacionada a la propuesta del Proyecto Rural Adelante, que incluye el cofinanciamiento ASAP. La tercera alternativa planteada, es una modificación al diseño de Rural Adelante, siguiendo la línea del proyecto Amanecer Rural, también en ejecución en El Salvador.

|   | <b>PRODEMORO</b>  | <b>Rural Adelante</b>   | <b>Amanecer Rural</b>   |
|---|---|---|---|
| Enfoque ambiental                         | No tiene enfoque explícito, aunque existe financiamiento para proyectos ambientales (básicamente reforestación) Apoyo a la Unidades Ambientales Municipales | Enfoque explícito en adaptación al cambio climático<br>Financiamiento explícito de actividades ambientales y de adaptación al cambio climático<br>Metas explícitas ambientales y climáticas | No tiene un enfoque explícito, aunque proyectos presentados, pueden ser ambientales |
| Focalización y selección de beneficiarios | Grupos organizados o no organizados   | Grupos organizados  | Grupos organizados o no organizados   |
| Enlace con cadenas de valor               | No hay un objetivo explícito, aunque naturalmente algunos planes de negocios se enlazan con otros eslabones de la cadena                                    | Enfoque explícito   | No hay un objetivo explícito  |

31. La alternativa seleccionada (proyecto Rural Adelante), tiene enfoque ambiental explícito, parcialmente por la existencia del cofinanciamiento de ASAP, pero también por las políticas del Gobierno y la realidad del área de intervención.



## VII. Marco institucional de evaluación ambiental

32. La autoridad ambiental en El Salvador, es el Ministerio del Ambiente y Recursos Naturales (MARN). La Ley Ambiental de 1998 y sus reglamentos, definen claramente el procedimiento de evaluación ambiental, tanto para proyectos privados como para inversiones públicas. La categorización de actividades, obras y proyectos es un instrumento de referencia y orientación para la autoridad ambiental que ayuda a la determinación del tipo de proyecto e impacto potencial que éste pueda tener en el medio ambiente. La categorización permitirá conocer la clase de documentación ambiental que el Titular debe presentar y agilizar el proceso de evaluación ambiental. La categorización de actividades, obras o proyectos se fundamenta en los criterios descritos en el Cuadro 1.

**Cuadro 1. Criterios de categorización**

|   |  |
|---|--|
| Envergadura                                 | Es el criterio asociado al tamaño, extensión, superficie, volumen o magnitud de una actividad, obra o proyecto.  |
| Naturaleza del impacto potencial            | Referido a la sensibilidad del sitio o al estado de conservación de los factores ambientales: agua, suelo, aire, flora y fauna, del medio donde se pretende ejecutar una determinada actividad, obra o proyecto, es decir, la capacidad del medio para asimilar o neutralizar los impactos potenciales a ser generados por actividades humanas y del mayor o menor tiempo que éste requiere para su recuperación sin intervención exógena. |
| Naturaleza de la actividad, obra o proyecto | Es el criterio que está relacionado al tipo de proceso a realizar y al riesgo potencial asociado a la misma.   |

Fuente: Ley Ambiental de 1998 (MARN)

33. Las categorías definidas por la Ley, se respaldan en una serie de acuerdos ejecutivos (aprobados por el Gabinete de Ministros), que han actualizado y completado la legislación nacional respectiva. Las categorías son: i) A, no requiere evaluación ambiental; ii) B1, puede requerir evaluación, de acuerdo al análisis del MARN; y iii) B2, requiere evaluación. El MARN ha definido los pasos y procedimientos que deben seguirse para cada categoría de impacto ambiental. Únicamente el MARN está facultado para procesar las solicitudes de licencia ambiental. Sin embargo, la Ley Ambiental, también define que los Ministerios de línea, así como los Gobiernos Municipales, podrán constituir unidades ambientales, que podrán recibir autorización del MARN para procesar solicitudes de licencia ambiental.

34. La sociedad civil organizada en El Salvador tiene una larga trayectoria de análisis, participación y gestión de los recursos naturales, medio ambiente y cambio climático. Existen varias Organizaciones No Gubernamentales (ONG), Fundaciones, Institutos, que tienen objetivos explícitos, y en algunos casos, limitados a, temas ambientales. Estas instituciones participan de los proyectos del FIDA y se espera que participen del nuevo Proyecto, en forma directa e indirecta. En forma directa, proveyendo servicios al MAG y en forma indirecta, participando de las fotos y procesos de toma de decisión (por ejemplo, durante la redacción y consenso de las políticas y estrategias de adaptación al cambio climático).

## VIII. Información adicional necesaria para completar la evaluación

35. Con base en el informe final del PRODEMORO se deberá elaborar una tipología preliminar de planes de negocios que permita establecer más claramente el riesgo ambiental y social durante la etapa de implementación de los mismos.

## IX. Recursos para el seguimiento y evaluación

36. El proyecto establecerá indicadores precisos para el seguimiento ambiental y social, en función de las políticas del FIDA; manuales de indicadores del RIMS; y necesidad de información de los gobiernos locales y nacionales de El Salvador. Adicionalmente, el Proyecto establecerá indicadores que deberán ser medidos (con una metodología probabilística adecuada) durante el estudio de línea base. Estos indicadores podrán ser:

Almacenamiento de carbono  
Almacenamiento de agua  
Calidad del agua en el área de proyecto

37. El Proyecto también medirá estos y otros indicadores durante la evaluación intermedia y final. El presupuesto para estas actividades estará incluido en el presupuesto general del proyecto. El presupuesto para el análisis ambiental de los planes de negocios estará incluido en el presupuesto de preinversión. Los grupos de beneficiarios y sus patrocinadores deberán ser responsables de cualquier otro gasto relacionado al análisis ambiental que no está incluido en el diseño del proyecto (por ejemplo, multas; patentes; fianzas, etc.)

38. El presupuesto ha sido incluido en el presupuesto del proyecto. Algunas actividades serán financiadas a través de fuentes alternativas.

**Cuadro 2. Presupuesto estimado (USD)**

|   | FIDA    | ASAP    |
|---|---------|---------|
| Línea base                                    |         | 120,000 |
| Evaluación final                              | 150,000 |         |
| Seguimiento y evaluación                      | 80,000  |         |
| Apoyo a municipios para seguimiento ambiental | 100,000 | 100,000 |

## **X. Consultas con beneficiarios, sociedad civil y público en general**

39. Durante el diseño, el equipo de diseño realizó consultas con la sociedad civil, potenciales beneficiarios y autoridades locales, para incorporar sus comentarios y sugerencias al diseño final. Se realizaron cuatro reuniones (una reunión pro departamento seleccionado para la implementación del Proyecto) en las cuales se presentó el diseño preliminar del proyecto y las características ambientales del mismo. Los comentarios y sugerencias de los participantes se han incluido en el diseño y un informe específico forma parte de la documentación de diseño del Proyecto. En cada reunión se contó con representantes de productores, autoridades, técnicos y miembros de ONG y organismos de cooperación. En promedio participaron 35 personas por reunión, haciendo un total de 140. La participación de jóvenes y mujeres fue alto. Más del 40% de los participantes eran jóvenes y mujeres.

40. Los principales comentarios de los participantes sobre el diseño del proyecto fueron:

- Cronograma de diseño e implementación. La principal preocupación de los participantes fue el inicio de actividades en el terreno.
- Condiciones para participar, especialmente tomando en cuenta los criterios de elegibilidad establecidos por PRODEMORO.
- Flexibilidad para el uso de fondos. Especialmente cuando el objetivo de la idea del grupo es social y no empresarial.
- Opciones para que el objetivo ambiental (sobre todo reforestación) pueda primar sobre los criterios de rentabilidad.

## Apéndice 13: Contenido del expediente del proyecto

1. Los siguientes documentos forman parte del expediente del Programa y se pueden consultar en el siguiente enlace: <https://xdesk>

### a. Documentos generados durante la misión de identificación (Octubre – Diciembre 2014)

- Términos de referencia y agenda de trabajo
- Documentos para la misión
- Documento de COSOP
- Nota conceptual del Programa de Transformación Económica Rural
- Minutas de la reunión de CPMT para revisión de la nota conceptual (dd/mes/año)
- Nota conceptual para revisión por OSC FIDA
- QA Concept Note Review
- OSC Issues paper
- OSC Review Minutes (dd/mes/año)
- Documentos de país sobre la NC

### b. Documentos generados durante la formulación

#### Misión de formulación de 1-14 de marzo 2015

- Términos de referencia y agenda de trabajo
- Ayuda memoria de la misión de formulación
- Resumen de consulta a organizaciones de la Región Oriental
- Notas reuniones con el equipo contraparte del MAG (3 de marzo, 10 de marzo 2015)
- Minutas de la reunión de CPMT post-misión (17 abril 2015)
- Informe de Diseño Detallado, incluyendo apéndices (versión 10 abril 2015)
- Informe de evaluación de la gestión financiera
- Lista de personas entrevistas
- Documentos de trabajo generados:
  - DT 1. Antecedentes y contexto rural y del país
  - DT 2. Lecciones aprendidas en El Salvador
  - DT 3. Pobreza y focalización
  - DT 4. Género, juventud y poblaciones indígenas
  - DT 5. Producción, Transformación, comercialización y empresarialidad rural (cadenas).  
Servicios financieros
  - DT 6. Diálogo inclusivo de políticas públicas de desarrollo rural/ instituciones
  - DT 8. Evaluación Social, Ambiental y Climática
  - DT 9. Costos y financiamiento
  - DT 10. Análisis económico y financiero
  - DT 11. Modelo de gestión del programa (arreglos institucionales)

#### Misión de conclusión del diseño (17-27 mayo de 2015)

- Términos de referencia y agenda de trabajo
- Ayuda memoria de la misión de conclusión de diseño
- Metodología y resumen de taller de Jóvenes
- Metodología y resumen de taller de Poblaciones indígenas
- Nota Reunión con Actores de las cadenas
- Nota Reunión con Intermediarias financieras
- Nota Reunión con participantes sobre cambio climático/ambiente
- Informe de evaluación de la gestión financiera
- QE Memo ELSLV (27-04-15)
- Comentarios a QE Memo El SLV
- Informe de Conclusión del Diseño, incluyendo apéndices (versión 27-6-15)
- Documentos de trabajo generados:
  - DT 1. Antecedentes y contexto rural y del país
  - DT 2. Lecciones aprendidas en El Salvador
  - DT 3. Pobreza y focalización
  - DT 4. Género, juventud y poblaciones indígenas

- DT 5. Producción, Transformación, comercialización y empresarialidad rural (cadenas).  
Servicios financieros
- DT 6. Diálogo inclusivo de políticas públicas de desarrollo rural/ instituciones
- DT 8. Evaluación Social, Ambiental y Climática
- DT 9. Costos y financiamiento
- DT 10. Análisis económico y financiero
- DT 11. Modelo de gestión del programa (arreglos institucionales)

### **c. Documentos clave consultados durante la formulación**

#### Políticas de FIDA

- Focalización, Género, Pueblos Indígenas, Medio Ambiente, Cambio Climático, Finanzas Rurales, Gestión del Conocimiento e Innovación;
- Programa sobre Oportunidades Estratégicas Nacionales (COSOP);
- Directrices generales para la formulación (Directrices de Formulación de Proyectos de FIDA).

#### Documentos de país consultados

- Estrategia Nacional de Cambio Climático, Ley General de Juventud, Ley de Micro y pequeña empresa, Plan de Agricultura familiar 2011-2014, Plan Quinquenal de Desarrollo 2014-2019, Plan Estratégico Institucional del MAG 2014-2019, Plan Nacional de Fomento de la Diversificación y Transformación, Política Nacional de Medio Ambiente, Plan Nacional de Mujeres, Territorio en Progreso, Censo de Población, Censo Agropecuario, Anuarios estadísticos agropecuarios, Informes de cadenas, Encuestas de hogares 2013, UNDP-V\_IDH 2013.