

Programa

Nuevas Microempresas de Frutas y Hortalizas Orgánicas

Evaluación Final



**ATN/ME-6282-ES
ATN/ME-6283-ES**

El Salvador

Programa Nuevas Microempresas de Frutas y Hortalizas Orgánicas

EVALUACIÓN FINAL

Preparado para:
El Banco Inter-Americano de Desarrollo
San Salvador, El Salvador

Mayo 2003

Preparado por:
Roger Daviss Pipe



EQUUS Consulting

Suite 302, 1631 Vine Street
Vancouver, B.C. Canadá
V6K 3J3
Tel: (604) 730-8866
Email: rogerpipe@telus.net

Contenidos

Resumen Ejecutivo	i
1. Introducción	1
2. Descripción Histórica del Proyecto	2
3. Indicadores, Metas y Desempeño	3
4. Encuesta de Campo de Productores Individuales	7
a) Método de producción	7
b) Diversificación	9
c) Pérdidas en cultivos	12
d) Ingresos netos promedio	14
e) Destino de ventas	16
5. Encuesta de Grupos Colectivos (Cooperativas)	19
6. Desarrollo Empresarial	23
a) Resultados de los Grupos de Enfoque	23
b) Estimación del Grado de Implantación de los Temas	26
7. PROEXSAL y el Fondo de Comercialización	30
a) Antecedentes	30
b) Estado Actual del Fondo	26
c) Análisis de Flujo de Caja del Fondo y de PROEXSAL	32
8. Otros Temas de Evaluación	37
a) El diseño del Programa	37
b) La ejecución del Programa	38
c) Los indicadores de desempeño	39
d) La metodología de trabajo	40
e) Nivel de coordinación	41
f) El impacto del Programa sobre la Unidad Ejecutora	42
9. Lecciones Aprendidas y Recomendaciones	43
a) El Diseño del Programa	43
b) La Ejecución del Programa	44
c) Los Procedimientos del Banco	45
Anexo 1: Aspectos Metodológicos de la Evaluación	47
Anexo 2: Encuesta de Productores	52
Anexo 3: Resumen de los Informes de Seguimiento del Proyecto	58
Anexo 4: El cumplimiento de los objetivos y lecciones aprendidas según CLUSA	61
Anexo 5: Programación versus Ejecución Real	67
Anexo 6: Estadísticas del Proyecto	69
Anexo 7: Flujo de Caja de PROEXSAL	73
Anexo 8:	

Resumen Ejecutivo

Este informe presenta los resultados de la evaluación final del Programa Nuevas Microempresas de Frutas y Hortalizas Orgánicas, un programa de El Salvador ejecutado entre mayo del 1999 y julio del 2002 con co-financiamiento del Banco Inter-Americano de Desarrollo. La evaluación se basó en la revisión de documentos del Programa, entrevistas y una encuesta de campo. Se examinó el grado de avance de los dos componentes del programa: (i) Servicios de Asistencia Técnica y Capacitación, ejecutado por la organización nacional CLUSA El Salvador; y (ii) Servicios de Mercadeo y Comercialización, ejecutado por PROEXSAL (la Sociedad Cooperativa de Productores y Exportadores de el Salvador). Se determinó que CLUSA alcanzó o superó todas las metas establecidas en los documentos del Programa, menos la adopción de algunas herramientas gerenciales, la cual fue limitada debido a la complejidad de algunos temas relativo al nivel educacional de los productores metas. En cambio no se alcanzó ninguna de las metas del Componente 2 debido a problemas administrativos de PROEXSAL y su alto costos operativos. Por lo tanto, el Programa fue exitoso en cuanto a las metas del Componente 1: el fomento de prácticas orgánicas, la introducción de cultivos no-tradicionales, la implantación – no total, pero siempre significativa -- de herramientas gerenciales, y el aumento de los ingresos netos de los productores beneficiarios. El Programa no fue exitoso en cuanto a las siguientes metas del Componente 2: en la creación de nuevos centros de empaque, en el establecimiento de un Fondo de Comercialización, o en la apertura de mercados internacionales. No obstante estos resultados negativos, el Programa logró apoyar a los pequeños productores conocer a nuevos compradores, y tuvo un impacto significativo en fortalecer los conocimientos del mercado local y nacional y en entrar en mercados alternativos.

A través de la encuesta de campo se averiguó que la utilización de métodos de producción netamente químicas de parte de los productores individuales disminuyó 49% desde el inicio del programa. Asimismo, la utilización de métodos de producción mixta (producción química con prácticas orgánicas) ha incrementado en un 40% en las parcelas individuales y la utilización de prácticas netamente orgánicas ha aumentado en un 8%. El nivel de adopción de prácticas orgánicas alcanzó el nivel más alto en el tercer año del Programa sin embargo se rebajó con la terminación de la asistencia técnica de CLUSA, reflejando la importancia de dicha asistencia para la sostenibilidad de prácticas orgánicas.

En cuanto a la comercialización de productos, el Programa apoyó a los productores en abrir nuevos mercados. Como resultado, de los productores encuestados el porcentaje de ventas a intermediarios en finca bajó del 58% al inicio del Programa al 11% al final. Incrementaron el porcentaje de ventas a intermediarios externos, mercados locales, mercados externos nacionales. Apoyado por el Programa, uno de los grupos logró establecer su propia marca comercial y vender directamente a un supermercado.

El Programa benefició a 14 grupos de productores pequeños. Alrededor de 2,000 productores individuales (13% mujeres) recibieron capacitación en temas de asistencia técnica, desarrollo gerencial, comercialización y mercadeo. Se establecieron 75 parcelas

demostrativas en 12 de los grupos, involucrando 29 productos no-tradicionales. En promedio los ingresos netos de los productores subieron 12% entre el Año 1 y el Año 2 del Programa, y 19% entre el Año 2 y el Año 3. En términos absolutos, el incremento promedio entre el Año 1 y el Año 3 fue igual a US\$322.

En cuanto al impacto del Programa a nivel de las actividades realizadas en forma colectiva, se averiguó que la sostenibilidad de prácticas orgánicas está altamente dependiente de la presencia de asistencia técnica. Al terminar el Programa, todos los grupos colectivos volvieron a la utilización en un alto porcentaje de las prácticas químicas de antes. Sin embargo, el Programa logró fomentar la introducción de un alto número de nuevos cultivos no-tradicionales en estos grupos.

La evaluación analizó el estado actual del Fondo de Comercialización y el flujo de caja de PROEXSAL durante el Programa. A través de este análisis se demuestra que los recursos desembolsados para el Fondo fueron aplicados debidamente a la liquidación de productos e inversiones elegibles, pero que terminaron siendo utilizados para financiar gastos administrativos. Como resultado, PROEXSAL fue declarado en incumplimiento en la mitad del Programa, efectivamente paralizando la ejecución del segundo componente del Programa. A partir de agosto 2001, se ha mejorado la situación financiera de PROEXSAL debido a la intervención de CLUSA Internacional y CLUSA El Salvador en la administración de la entidad. Actualmente el Fondo tiene alrededor de \$51,000 y los gastos administrativos de PROEXSAL han sido dramáticamente reducidos. Hoy en día la situación financiera de PROEXSAL es frágil pero el pronóstico para su recuperación y crecimiento futuro es positivo.

Se considera que el Programa comprobó la eficiencia de la metodología de asistencia técnica y transferencia tecnológica utilizada por CLUSA. Tres lecciones aprendidas por parte de CLUSA eran: (i) los eventos de desarrollo empresarial fueron modificando en su modalidad: de grupos grandes con temas amplios a grupos reducidos con temas específicos; (ii) el manejo de las parcelas demostrativas fue modificado del involucramiento de CLUSA y varios productores, a manejo directo por un solo productor con asistencia del consultor de CLUSA; y (iii) el enfoque de los eventos de asistencia técnica fue modificada hacia sub-grupos de productores interesados dentro de los grupos en vez de a nivel de la junta directiva.

Además, la experiencia positiva inicial del Fondo de Comercialización demuestra la potencial de este mecanismo innovador para vincular los pequeños productores con el mercado. Sin embargo una lección aprendida es la importancia de apoyar a los productores en la comercialización de productos de segunda y tercera categoría durante el período de transición asociado con la introducción de nuevos cultivos y nuevas prácticas orgánicas. La experiencia de Los Planes demuestra el éxito del modelo de desarrollo implícito en el diseño del Programa. Sin embargo la extensión del modelo depende en la capacidad de los grupos para producir en forma escalonada. Para hortalizas y ciertas frutas, el acceso a riego es casi un prerrequisito. Por lo tanto el elemento de micro-riego debería incluirse en Programas similares futuros.

El FOMIN utiliza instrumentos de donación e inversión para apoyar a pequeños proyectos pilotos que ponen a prueba nuevos conceptos y que desempeñan un papel catalizador los cuales conducen a la ampliación de los programas de reforma. Durante el Programa *Nuevas Microempresas* CLUSA perfeccionó la metodología utilizada para la transferencia tecnológica productiva a pequeños productores. Además, el Programa puso a la prueba nuevos conceptos para El Salvador, incluyendo la creación de Fondo de Comercialización y el apoyo a PROXSAL, una cooperativa formado por y para los mismos productores miembros. El Programa comprobó la utilidad del Fondo de Comercialización para la liquidación de productos. Asimismo, el concepto de un enfoque de valor agregado a través de centros de empaque fue validado por la experiencia de Los Planes. Sin embargo el Programa reveló algunas de las dificultades en reproducir este modelo, demostrando que no basta un diseño sólido sino también la administración sólida.

1. Introducción

- 1.1 El Programa Nuevas Microempresas de Frutas y Hortalizas Orgánicas era un programa agrícola de El Salvador de tres años que terminó julio del 2002. Tenía como objetivos mejorar la competitividad y estimular el desarrollo empresarial de grupos de pequeños productores agrícolas salvadoreños. Los objetivos específicos eran: (i) abrir a los pequeños productores el acceso a nuevos mercados; (ii) proveer a los grupos de productores de herramientas tecnología y administración; y (iii) estimular la creación de nuevas empresas. Además, mediante el fomento de la agricultura orgánica, preservar los recursos naturales y usarlos en una forma sostenible. El Programa fue financiado con fondos del BID/FOMIN (US\$1.3 millones) y de los dos entidades ejecutoras que eran CLUSA (US\$300,000) y PROEXSAL (\$200,000). CLUSA es un organismo no gubernamental especializado en asesoría y capacitación en el sector agrícola mientras que PROEXSAL es una empresa cooperativa de comercialización.
- 1.2 El presente documento es el informe de la evaluación final que se realizó en noviembre y diciembre del 2002. Los objetivos de la evaluación son los siguientes: (i) verificar el cumplimiento de los indicadores establecidos para cada actividad en cada uno de los componentes; (ii) examinar y dictaminar sobre el alcance de los patrones de desempeño y el grado de cumplimiento de las metas previstas en los planes anuales; (iii) determinar el impacto del Programa sobre los beneficiarios en los aspectos económicos, comercialización, medio ambiente, género, y fortalecimiento de las organizaciones o grupos beneficiarios; (iv) analizar la situación actual del Fondo de Comercialización y de PROEXSAL; (v) presentar las lecciones aprendidas y dar recomendaciones que podrán ser aplicadas a otros proyectos similares en el futuro.
- 1.3 La evaluación consistía en una revisión de documentos del Programa, una encuesta de una muestra de los productores miembros de los grupos participantes, entrevistas con los coordinadores del Programa, con los miembros de la junta directiva de ambas ejecutores y con miembros de la junta directiva de una muestra de los grupos beneficiarios; así como discusiones con el oficial de proyecto del BID.

2.7 **2. Descripción Histórica del Programa**

- 2.1 El Programa Nuevas Microempresas de Frutas y Hortalizas Orgánicas fue aprobado por el Directorio del BID el 7 de diciembre de 1998 y entró en vigencia el 27 de enero de 1999. Estaba elegible para desembolsos a partir del 12 de mayo de 1999. La fecha original del último desembolso era el 27 de julio de 2002, lo cual fue extendido al 27 de enero de 2003. El Programa terminó en 2002.
- 2.2 El Programa consistía en dos componente: (i) Servicios de Asistencia Técnica y Capacitación, lo cual fue ejecutado por la empresa consultora nacional CLUSA El Salvador; y (ii) servicios de mercadeo y comercialización, ejecutado por PROEXSAL (la Sociedad Cooperativa de Productores y Exportadores de el Salvador). Este segundo componente incluyó como meta el establecimiento de un Fondo de Comercialización para facilitar la compra/venta de productos de los grupos del Programa, el establecimiento de centros de empaque, inversiones en equipos y materiales relacionados con actividades de valor agregado y comercialización.
- 2.3 Durante el primer año del programa (mayo 1999 – abril 2000) se atendieron a 12 grupos de pequeños productores, seleccionados por su potencial para la producción orgánica de frutas y hortalizas. CLUSA impartió más de 100 eventos de capacitación en diversas temas de transferencia tecnológica y gestión empresarial. Se establecieron 26 parcelas demostrativas en 16 cultivos no-tradicionales. Se elaboraron módulos de capacitación en gestión empresarial incluyendo “La Empresa Cooperativa”, “El Proceso Administrativo” y “La Comercialización”. Se realizaron 7 giras de intercambio local y un intercambio a nivel regional. Se realizaron dos talleres de difusión del modelo.
- 2.4 PROEXSAL por su lado se dedicó a: (i) trasladar información de mercadeo y comercialización a los productores participantes; (ii) capacitar a los mismos en temas de manejo poscosecha e empaque; y (iii) realizar actividades de compra/venta de productos. También participó en una feria y cuatro misiones comerciales con el fin de promover los productos comercializados y buscar nuevos mercados. Se estableció un centro de empaque artesanal en el grupo Los Riyitos y se capacitó a Los Planes en temas relacionados con sus sistemas de proceso y registro. Se realizaron actividades de ampliación a mercados rurales, identificando nuevos compradores y poniéndolos en contacto con los productores. En el primer año logró rebajar el porcentaje de ventas a intermediarios en la finca del 58% al 40%; subieron las ventas a mercados locales, mercados externos y al mismo PROEXSAL. Además se realizaron actividades de promoción incluyendo artículos de prensa y radio y materiales de promoción sobre vegetales orgánicos a los consumidores.
- 2.5 Originalmente se contemplaba establecer durante el primer año un Fondo de Comercialización a través de un banco comercial. Eso no sucedió principalmente debido a un desacuerdo sobre la comisión y la condiciones para la administración del Fondo. Por lo tanto a finales de 1999 PROEXSAL pidió una enmienda al convenio original. La enmienda estableció que el mismo

PROEXSAL manejaría los recursos del Fondo hasta que se hubiera desembolsado el 75% de los recursos dirigidos hacia el fondo

- 2.6 Al terminar el primer año del Programa, los Informes de Seguimiento del Desempeño de Proyecto (ISDP) indicaron que la operación se encontraba avanzando normalmente. Se mencionó que se había contratado a todo los consultores del Programa y los equipos necesarios fueron adquiridos. PROEXSAL fue galardonado con el Premio Nacional de Medio Ambiente, Categoría Esfuerzo Empresarial, por promover la comercialización de vegetales orgánicos con pequeños productores. Todo indicaba que el Programa andaba en camino
- 2.7 Durante el segundo año del Programa (mayo 2000 – abril 2001), siguieron y se ampliaron las actividades de asistencia técnica. A nivel de los productores individuales la mayoría de los grupos demostraron un alto nivel de interés en las metas del Programa. Sin embargo en 3 grupos se detectó poco interés a nivel colectivo en incorporar prácticas orgánicas. No obstante, CLUSA alcanzó o sobrepasó todas las metas establecidas en el plan de trabajo de este año, hecho corroborado en los ISDP.
- 2.8 Por el lado de PROEXSAL el segundo año fue marcado por varios factores, eventos y circunstancias que dificultaron la ejecución satisfactoria del componente de comercialización, incluyendo (i) un distanciamiento entre PROEXSAL y el grupo Los Planes, su proveedor más importante de productos orgánicos; (ii) la incapacidad de establecer centros de empaque – un elemento estratégico del Programa; (iii) la caída de precios internacionales de algunos productos (melón, sandía, ajonjolí) en que PROEXSAL había especializado y la incapacidad de PROEXSAL de desarrollar una estrategia de comercialización para enfrentar la situación; (iv) altos costos administrativos y la utilización no elegible de recursos perteneciendo al Fondo de Comercialización para financiarlos; (v) la decisión de la junta directiva de PROEXSAL de enfocar en consultorías de capacitación en vez de actividades de comercialización.
- 2.9 Algunos de estos problemas fueron identificados durante la Evaluación de Medio Término realizado en febrero y marzo de 2001. En cuanto al componente CLUSA, la evaluación encontró un excelente nivel de adopción de prácticas orgánicas en cuanto a los productores individuales: la producción netamente química se había rebajado del 90% al 60% del área total cultivado; además se detectaba un buen grado de diversificación, tomando en cuenta el corto plazo de ejecución transcurrida. En cuanto a la producción en forma colectiva, se encontró una tasa relativamente baja de adopción de prácticas orgánicas pero en cambio un buen nivel de diversificación.
- 2.10 En cuanto a PROEXSAL, la Evaluación de Medio Término determinó que había un buen avance en la identificación de nuevos mercados para productos orgánicos y un incremento en la calidad de éstos; en cambio la Evaluación destacó los siguientes problemas: la reducción en la utilización del Fondo de Comercialización para los productos orgánicos, el rompimiento comercial entre PROEXSAL y el grupo cooperativo Los Planes; la falta de una línea completa de hortalizas orgánicas; la no realización de exportaciones; y el bajo uso del fondo en la instalación de nuevos centros de empaque, entre otros. Se propuso entonces modificar el esquema de funcionamiento del Fondo de Comercialización para incrementar su capital. También se

propusieron estrategias de comercialización para posicionar la marca y ofrecer al mercado una línea más completa de hortalizas. Respecto al bajo número de centros de empaque instalados a la fecha, se propuso modificar la condición contractual que estableció que el terreno en donde se ubicaba el centro de empaque debería ser propiedad de PROEXSAL.

- 2.11 Desdichadamente la Evaluación de Medio Término no logró identificar que los recursos del Fondo habían sido utilizados para financiar los gastos administrativos de PROEXSAL. Esto sólo se descubrió al haberse realizado el 75% de los desembolsos: fue entonces cuando se encontró que PROEXSAL no disponía de recursos para establecer el Fondo. Frente a esta realidad, en agosto de 2001 el BID declaró a PROEXSAL en incumplimiento de las condiciones del contrato y se paralizaron los desembolsos del componente.
- 2.12 En el tercer año (mayo 2001 – abril 2002), con PROEXSAL efectivamente eliminado del Programa, CLUSA asumió por defecto las actividades de comercialización, papel que ya había empezado a asumir durante el segundo año. CLUSA se dedicó a consolidar los avances logrados en los primeros dos años en cuanto a la certificación orgánica de aquellos grupos que tenían tal potencial; en la diversificación hacia nuevas hortalizas, complementarias a las ya introducidas; y en el fortalecimiento empresarial de cuatro de los grupos a través de la mecanización de sus sistemas de contabilidad y el establecimiento de sistemas de control computarizados. Metodológicamente CLUSA introdujo dos cambios notables en el tercer año basado en las lecciones aprendidas de los años anteriores: (i) en cuanto a las parcelas demostrativas, empezaron a involucrar un mayor número de asociados por grupo; (ii) relacionado con el punto anterior, originalmente la estrategia de transferencia tecnológica de prácticas orgánicas estaba enfocada hacia las cooperativas y los grupos. CLUSA descubrió que era mucho más eficiente identificar a subgrupos de productores individuales interesado dentro de los grupos y trabajar directamente con ellos. También cabe destacar la introducción de un nuevo enfoque estratégica en pequeños sistemas de riego como resultado de las dificultades encontradas en lograr ciertas metas del Programa bajo producción de secano.

3. Indicadores, Metas y Desempeño

Cuadro 3.1

Grado de Avance del Programa basado en los Indicadores y Metas Establecidas

Project Performance Monitoring Report

Component/Output	Indicador/Meta	Desempeño del Componente	Grado de Avance
Componente 1: Servicios de Asistencia Técnica y Capacitación (CLUSA)			
1. Grupos de productores asesoraos y capacitados en herramientas gerenciales	8-10 grupos de productores con productividad y márgenes de utilidad incrementados, al final del tercer año. El ingreso anual incrementado 5% y herramientas gerenciales implantadas	<p>Ingresos Anuales. De acuerdo a la metodología utilizada por CLUSA, los ingresos netos por productor subieron 12.0% entre Año 1 y el Año 2 del programa y 23.3% entre el Año 2 y el Año 3. Los ingresos promedios por productor de la muestra eran \$1,244 en el Año 1, \$1,456 en el Año 2, y \$1,788 en el Año 3. La muestra está basada en cultivos no-tradicionales más los ingresos por trabajos en cooperativa.</p> <p>Herramientas gerenciales. Herramientas gerenciales impartidos en el 100% (245 eventos de desarrollo empresarial impartidos). Sin embargo el nivel de la adopción, el uso y la actualización de ciertas herramientas numéricas por parte de los productores es limitado.</p>	<p>100%</p> <p>85%</p>
2. Grupos de productores capacitados en agricultura orgánica, incluyendo intercambios de experiencias con otros grupos.	6 a 8 parcelas demostrativas establecidas y 8 a 10 grupos de productores asesorados.	<p>75 parcelas demostrativas establecidas con un total de 29 cultivos.</p> <p>14 grupos de productores asesorados durante la vida del Programa: 11 grupos de productores en el 1999, 13 grupos en 2000, 12 grupos entre enero 2001-sept 2001; 11 grupos entre oct. 2001- marzo 2002</p> <p>244 eventos de transferencia tecnológica impartidos</p>	100%
3. Nuevos grupos formados por medio de Asesoría Técnica	Dos nuevos grupos formados	Dos nuevos grupos formados: Los Navegantes (2000) y El Cafetal (2001).	100%
4. Fortalecimiento de las Cooperativas y disseminación del Modelo, incluyendo consultorías para el manejo de información gerencial y realización de talleres.	18 eventos de capacitación en gestión y 18 de comercialización impartidos y 6 giras de intercambio local y 3 internacionales completadas	<p>132 eventos de capacitación bajo el componente Transferencia y Tecnología</p> <p>245 eventos de capacitación bajo el componente de Desarrollo Empresarial. Sólo 12 eventos dedicados específicamente al tema de comercialización (el Proceso de Comercialización Agrícola). Sin embargo, cabe destacar el apoyo de los consultores de CLUSA en el proceso de comercialización de productos, lo cual sirvió como capacitación práctica en la materia.</p> <p>24 giras de intercambio local 3 giras de intercambio regionales (Guatemala)</p>	<p>100%</p> <p>100%</p>

Component/Output	Indicador/Meta	Desempeño del Componente	Grado de Avance
	Porcentaje de pérdidas en cultivos reducidas al 15% en cada año.	1 visita internacional recibida En cuanto a la devolución de productos por parte de sus compradores, la meta fue alcanzada en Los Planes, el único grupo que tenía una producción importante de hortalizas antes del Programa. En la Sección 4 del Informe se argumenta que este indicador no era aplicable a nivel de postcosecha para los demás grupos beneficiarios.	100%
	Dos talleres de difusión realizados y visitas internacionales recibidas, para diseminar el modelo.	2 talleres de difusión realizados. 1 visita internacional recibida	100%
Componente 2: Servicios de Mercadeo y Comercialización (PROEXSAL)			
1. Gerencia y Administración del Proyecto	Capital de PROEXSAL incrementado en US\$36,000 al final del tercer año	La capital de PROEXSAL incrementó en alrededor de US\$11,000. Sin embargo, PROEXSAL ha quedado a punto de quiebra debido a costos operacionales excesivos y decisiones administrativas que redujeron los ingresos netos de la empresa relacionados con la compra/venta de productos agrícolas.	0%
2. Servicios de Información Comercial, que incluirá información sobre precios y volúmenes de productos agrícolas orgánicos y no tradicionales; y promoción del acercamiento con los clientes.	Ventas anuales nacionales e internacionales incrementadas en 30%.	Entre el Año 1 y el Año 2 del Programa las ventas nacionales a través de PROEXSAL cayeron 37%. Entre el Año 2 y el Año 3 del Programa las ventas nacionales a través de PROEXSAL se rebajaron otro 47%. Sin embargo, el éxito de Los Planes se debe en gran medida al apoyo de PROEXSAL durante la primera mitad del Programa. Las ventas estimadas de Los Planes incrementaron 81% desde 1998-1999 y 2001-2002. Las ventas de productos no-tradicionales de Los Planes representan alrededor del 25% de las ventas totales de productos no-tradicionales de los grupos que participaron en el Programa. Por lo tanto, se considera que se logró la meta en un 25%.	25%
	Ventas internacionales incrementadas en 10%	PROEXSAL no realizó ninguna venta internacional durante el Programa	0%
3. Puesta en Marcha de Centros de Empaque y Ampliación de Mercados, por medio de consultorías.	5 empresas (centros de empaque) creadas, al final del tercer año.	Se creó 1 centro de empaque rústico (los Riyitos). Actualmente sin embargo la estructura no funciona tal como originalmente contemplado, es decir para procesar regularmente en forma cooperativa los productos de la mayor parte de la membresía.	0%
4. Fondo de Comercialización, para dar liquidez a productores y financiar instalación de nuevos centros de empaque.	Fondo de Comercialización operando, con US\$100,000	El valor del Fondo al 10 de noviembre 2002 se calcula es \$51,702. Sin embargo esto se debe a una inyección de nuevos fondos por parte de CLUSA Internacional. Todos los desembolsos del BID asignados al Fondo de Comercialización, después de haber sido utilizados una sola vez para comprar productos agrícolas tal como contemplado, fueron utilizados posteriormente para financiar gastos administrativos en vez de ser devueltos al Fondo.	51.7%

4. Encuesta de Campo de Productores Individuales

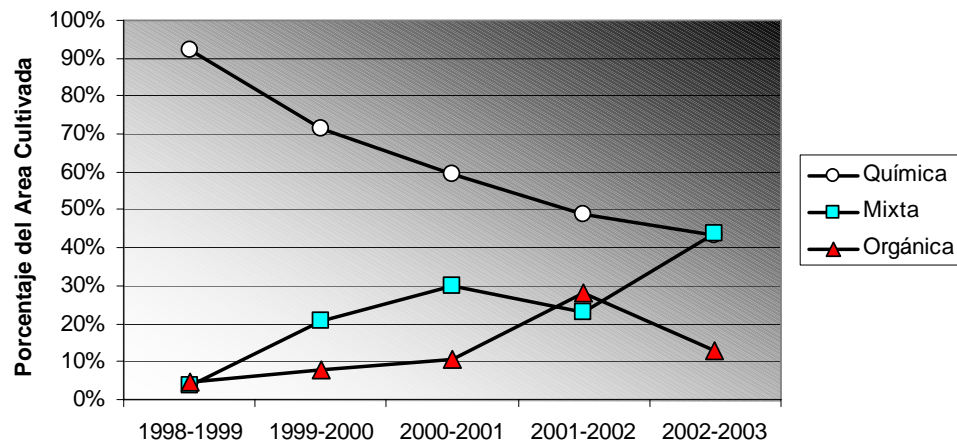
- 4.1 Durante la Evaluación de Medio Término se levantó una Encuesta de Productores que cubrió los siguientes aspectos: (i) los tipos y áreas de cultivos sembrados; (ii) el método de producción utilizado en cada parcela cultivada; (iii) el uso de insumos orgánicos elaborados en la finca; (iv) el uso de fertilizantes y plaguicidas orgánicos; (v) pérdidas pre- y poscosechas; (vi) el valor de las ventas; (vii) el destino de las ventas; y (viii) la forma de venta. Se recopiló información correspondiendo a los años agrícolas 1998-1999, 1999-2000, y el invierno de 2000-2001. Puesto que el Programa se inició en 1999, el año agrícola 1998-1999 sirvió como año de base de la evaluación. Cabe recordar que el invierno de 1998 fue el invierno del huracán Mitch, lo cual afectó las pérdidas precosechas y el valor de las ventas y podría haber afectado decisiones productivas para aquel verano y el siguiente año.
- 4.2 Para la Evaluación Final, se volvió a levantar la misma Encuesta de Productores para el verano del año agrícola 2000-2001, el invierno y el verano de 2001-2002 y el invierno de 2002-2003. A continuación los resultados de la Evaluación de Medio Término se presentan junto con la nueva información obtenida durante la Evaluación Final.

a. Método de producción

- 4.3 Se investigó la tendencia en cuanto a los métodos de producción química, mixta y orgánica. La producción química consiste en el uso de fertilizantes y plaguicidas estrictamente químicos. La producción orgánica implica producir sin aplicar ningún producto químico. La producción mixta se trata del uso de por lo menos un producto orgánico en el proceso de producción. El rubro de producción mixta incluye producción en transición hacia una producción netamente orgánica certificable al igual que producción con una base tradicional donde simplemente se aplican menos productos químicos y algunos productos orgánicos. Si la producción es mixta eso puede indicar o que la producción esté en camino hacia convertirse en producción orgánica; o que se hayan adoptado algunas prácticas orgánicas sin tener la intención de eliminar de todo el uso de prácticas químicas. O sea, la producción mixta no implica necesariamente que la producción terminará siendo orgánica.
- 4.4 La Figura 4.1 presenta el método de producción utilizado por los productores individuales. Es notable que del área total cultivada, la producción netamente química se ha reducido en forma significativa, del 90% al 50%. Hasta 2000-2001 esta reducción se debía mayormente a un incremento de producción mixta, del 4% al 30%, acompañado por una reducción en el área de producción orgánica. Entre 2000-2001 y 2001-2002 se incrementó el área de producción orgánica del 10% al 28%. Sin embargo, en el invierno de 2002-2003, al terminar el Programa se cayó nuevamente al 12% el porcentaje de producción orgánica, cerca al nivel reportado en el 2000-2001. En cambio el porcentaje de producción mixta aumentó al 44%. Este resultado sugiere que, en ausencia de la asistencia técnica de CLUSA, los

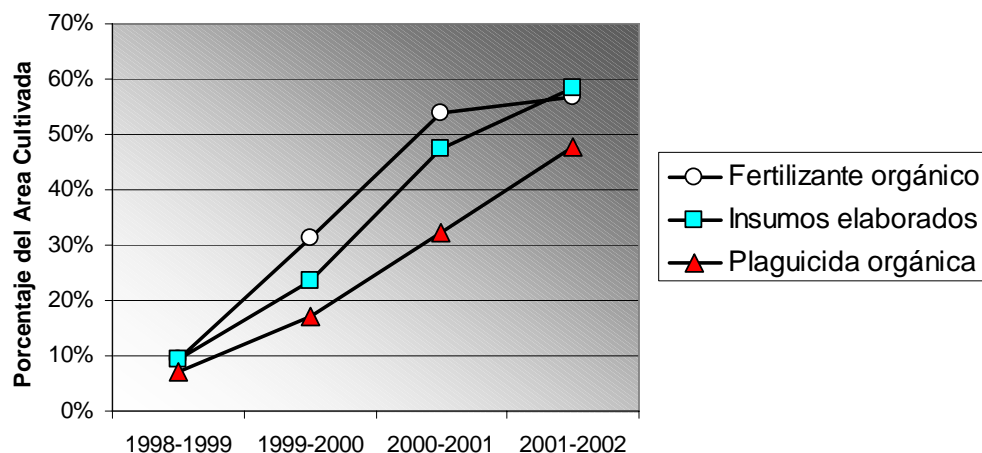
productores tiendan a regresar al uso de productos químicos, sobre todo plaguicidas. Sin embargo, se están incorporando paralelamente métodos no-químicos. Por lo tanto entre 2001-2002 y 2002-2003 la producción mixta alcanzó el 44% del área total cultivada y la producción netamente química siguió rebajando para llegar al 43%.

Figura 4.1
Método de Producción



- 4.5 Durante las entrevistas con los productores se constató que muchos de ellos aprecian algunos aspectos de la producción orgánica, notablemente el uso de abono orgánico. En cuanto al uso de plaguicidas orgánicas, se observó una tendencia de utilizarlas mayormente en el verano cuando la incidencia de plagas es baja. Muchos productores, sobre todo aquellos ubicados en tierras bajas, indicaron que en el invierno es siempre necesario aplicar algunos productos químicos controlar las plagas, sobre todo cuando se trata de cultivos no-tradicionales como hortalizas. (Esta situación se refleja en la Figura 4.2).
- 4.6 La figura 4.2, demuestra el porcentaje del área total cultivado donde se aplican fertilizantes y plaguicidas orgánicas, al igual que el porcentaje del área total en donde se aplica algún insumo orgánico elaborado por el productor en la finca. El gráfico demuestra una tendencia significativa de aumentar el uso y la elaboración de insumos orgánicos. Debido al Programa, los productores han incrementado notablemente el uso de fertilizantes orgánicos. Asimismo, hay una tendencia marcada de incrementar el uso de plaguicidas elaboradas orgánicamente. Esto ha tenido un efecto muy positivo en los productores ya que, además de ser una alternativa ecológica y saludablemente atractiva, para ciertos cultivos es un método que hace posible la utilización de subproductos de la finca y por ende una reducción de costos.

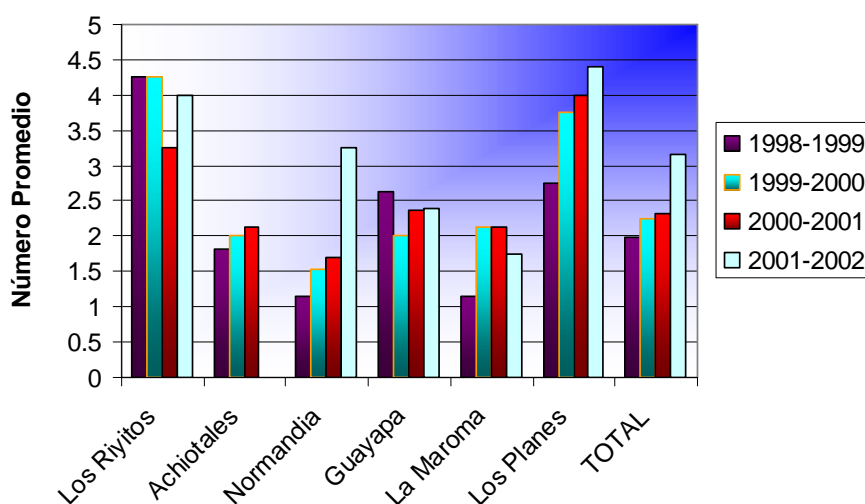
Figura 4.2
Uso de Prácticas Orgánicas



b. Diversificación

- 4.7 Una de las metas del Programa fue introducir frutas y hortalizas no-tradicionales, logrando de tal manera la diversificación de la base productiva con énfasis, bien entendido, en la producción orgánica. Se analizó este aspecto del Programa examinando el comportamiento de los siguientes indicadores de avance: (i) el número promedio de cultivos; y (ii) el grado de concentración, definido como el grado de concentración de los ingresos en uno o dos cultivos de mayor importancia.
- 4.8 **Número promedio de cultivos.** Con la introducción de nuevos cultivos no-tradicionales, se esperaba detectar un incremento en el número promedio de cultivos sembrados por productor por año agrícola, puesto que los productores

Figura 4.3
Número Promedio de Cultivos por Productor



tienden a seguir produciendo algunos cultivos tradicionales además de introducir otros nuevos. En la Figura 4.3, se presenta el número promedio de cultivos por productor, por grupo y por año agrícola. Hubo un incremento en tres de los seis grupos visitados. El gráfico indica que el incremento más notable se realizó en Los Planes y Normandía. También se detectó un incremento en Los Achiotales por el período reportado (no incluyendo 2001-2002). Los Riyitos mantuvieron alrededor de cuatro cultivos y hubo una reducción en Guayapa y la Maroma.

- 4.9 **Índice de Concentración.** La diversificación implica no sólo incrementar el número absoluto de productos, sino también distribuir el riesgo y el beneficio a través de la cartera de productos. El siguiente ejemplo ilustra la diferencia entre una producción concentrada y una producción diversificada. Suponiendo el caso de un Productor A con dos cultivos, uno que contribuye el 99% de los ingresos, y el otro el 1%. En este caso, se diría que la producción está concentrada casi exclusivamente en el Cultivo 1. Ahora considere un Productor B, quien también cultiva dos productos, uno de los cuales contribuye el 75% de los ingresos y el otro sólo el 25%. Ambos cultivan dos productos sin embargo el Productor B está mucho menos concentrado en el Cultivo 1 y por tanto su producción tiene un mayor nivel de diversificación.

- 4.10 Para comparar el grado de concentración entre productores individuales, se desarrollaron dos índices, C_1 y C_2 , calculados de la siguiente manera:

$$C_1 = V_1 \div V_T$$

$$C_2 = (V_1 + V_2) \div V_T$$

En donde V_1 = el valor de ventas del cultivo de mayor valor en el año agrícola
 V_2 = el valor de ventas del cultivo con el segundo valor más alto en el año agrícola
 T = el valor total de la venta de cultivos en el año agrícola.

El C_1 indica el nivel de concentración en un solo cultivo mientras que el C_2 demuestra la concentración en los primeros dos cultivos de mayor importancia económica.

- 4.11 La Figura 4.4 compara el índice de concentración C_1 de los grupos en 1998-1999, 1999-2000 y 2001-2002. En cuatro de los grupos, el nivel de concentración en un solo cultivo se rebajó; subió en el caso de Guayapa y en La Maroma, después de haber logrado un mayor nivel de diversificación en el primer año, terminó en el mismo nivel de concentración presente al inicio del Programa. En promedio se redujo la dependencia en un solo cultivo del 75% al 67%. Tomando en cuenta el corto período de ejecución del Programa eso representa un logro importante.
- 4.12 La Figura 4.5 presenta C_2 , el índice de concentración de los grupos en los dos cultivos de mayor importancia económica. La mayor reducción en concentración se realizó en Los Riyitos y los Planes; se obtuvo una reducción mínima en

Achiotales y Normandia. En el caso de Guayapa y La Maroma, subió en nivel de concentración en los primeros dos cultivos. En promedio no se logró un cambio significativo del índice, lo cual quiere decir que los productores siguen concentrando su producción en sólo dos cultivos.

Figura 4.4
Índice de Concentración C_1
(porcentaje de concentración en sólo un cultivo)

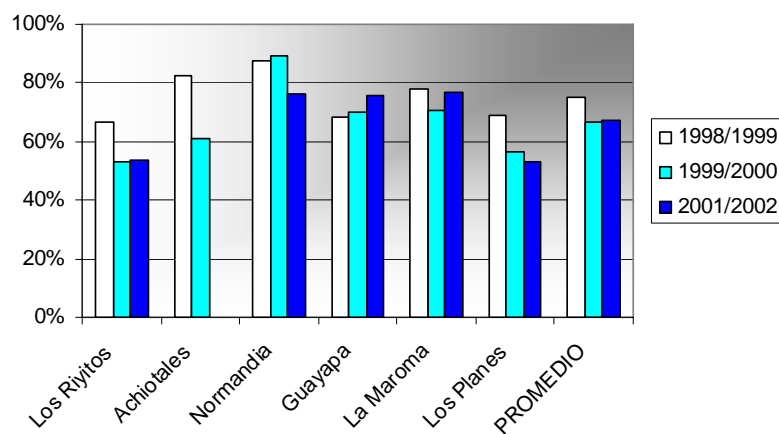
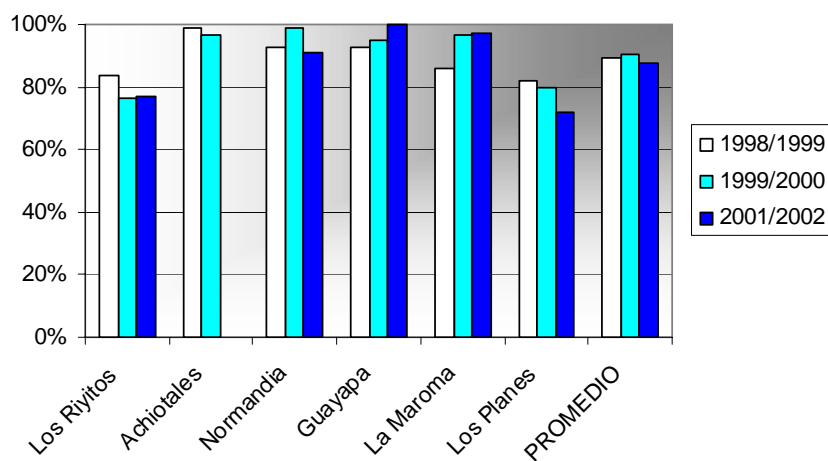


Figura 4.5
Índice de Concentración C_2
(porcentaje de concentración en dos cultivos)

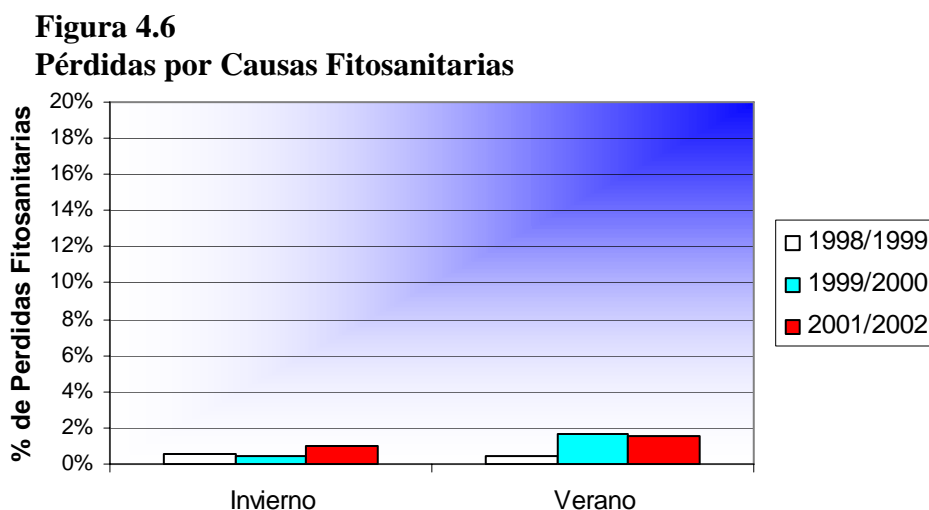


- 4.13 Tomado en conjunto con la Figura 4.3, se puede concluir que el Programa ha fomentado una reducción importante del nivel de concentración en un solo cultivo. Además, tal como indica la Figura 4.7, se ha logrado introducir alternativas a los cultivos tradicionales: en 1998-1999 la venta de maíz representaba el 63% del valor de ventas de los grupos (no incluyendo Los Planes) comparado con el 53% en 2001-2002. El Programa se inició en un momento oportuno cuando estuvieron bajos los precios de los cultivos tradicionales y los productores buscaban alternativas rentables. Debido al Programa y la

introducción de nuevos cultivos, se ha obtenido un incremento absoluto de ingresos.

c. Pérdidas en Cultivos

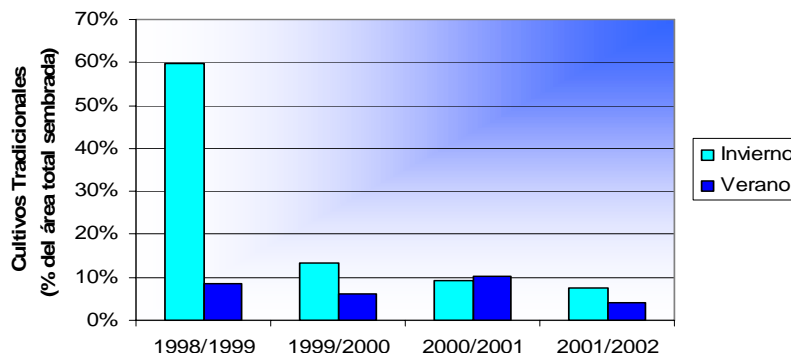
- 4.14 Uno de los indicadores incluidos en el marco lógico del Programa es una reducción de pérdidas en cultivos del 15% en cada año. El marco lógico no especifica si se trata de pérdidas pre o poscosechas. A través de la Encuesta de Productores se averiguó la cantidad de pérdidas pre y poscosechas y la causa de dichas pérdidas. En cuanto a las pérdidas precosechas, se distinguió entre factores climáticos y factores fitosanitarios. Puesto que CLUSA se enfocó en los problemas fitosanitarios a continuación se presenta únicamente los resultados de la encuesta relacionados con pérdidas por dichos factores.



- 4.15 La Figura 4.6 presenta tres hechos de interés con respecto a las pérdidas por causas fitosanitarias: (i) dichas pérdidas son relativamente bajas, representando menos del 1% del área sembrada en el invierno y menos del 2% en el verano; (ii) excepto en 1998/1999, las pérdidas del verano son mayores que las del invierno; (iii) las pérdidas *incrementaron* con respecto a 1998/1999, el año de comparación.
- 4.16 Una posible explicación por la cual el porcentaje de pérdidas reportadas fue mayor en el verano es que los productores, sabiendo que hay mayor riesgo de plagas en el invierno, suelen sembrar menos cultivos susceptibles a plagas en el invierno. Esta hipótesis está sostenida por la Figura 4.7: antes del Programa (1998/1999), el 60% de las siembras en invierno eran cultivos tradicionales, comparado con el 8% en el verano. Con el Programa, el porcentaje del área sembrada de cultivos tradicionales se rebajó, más dramáticamente en el invierno. Este resultado representa un impacto muy significativo del Programa. Justo en el momento cuando se habían caído los precios de los granos básicos, el Programa

ofreció a los productores una alternativa rentable a través del cultivo de productos no-tradicionales.

Figura 4.7
Siembras de Cultivos Tradicionales



- 4.17 Un análisis del área promedia sembrada (Cuadro 4.1) demuestra una reducción en el invierno comparado con el año de base 1998/1999. Con el Programa, los productores sembraron cultivos de alta rentabilidad en un área más reducida durante el invierno, lo cual posibilitó un mayor control fitosanitario.

Cuadro 4.1
Área Promedia Sembrada en el Invierno y el Verano

	1998/1999	1999/2000	2000/2001	2001/2002	PROMEDIO
Invierno	2.1	1.6	1.6	1.8	1.8
Verano	1.5	0.7	0.9	0.9	1.0
Índice V/I	71%	45%	57%	49%	57%

- 4.18 Con el Programa, se disminuyó la diferencia entre el porcentaje del área sembrada de cultivos tradicionales en el invierno y en el verano. El incremento del porcentaje de cultivos no-tradicionales en el invierno puede ser una de las causas del ligero incremento de pérdidas por causas fitosanitarias durante el invierno. Asimismo, el porcentaje del área sembrada con cultivos tradicionales en el verano se rebajó en un 50% con el Programa, del 8% en 1998/1999 al 4% en 2001/2002. Sin embargo las pérdidas del verano por causas fitosanitarias se incrementaron más del 50%, desde alrededor del 0.6% en 1998/1999 al 1.6% en 2001/2002. Se concluye que una buena parte del incremento ligero de pérdidas por causas fitosanitarias durante el invierno se debe al incremento relativo de siembras de cultivos no-tradicionales. Sin embargo el incremento de pérdidas durante el verano, también mínimas en términos absolutos, se debe a otros factores.
- 4.19 Una de las metas del Programa establecida en el marco lógico fue la reducción en pérdidas por cosecha del 15%. Puesto que las pérdidas pre-cosechas antes del Programa eran menos del 0.6%, se concluye que la meta del marco lógico estaba fijada en términos relativos. La evidencia de la encuesta de campo indica que esta

meta no fue realizada. Cabe recordar sin embargo, que (de acuerdo a las Figuras 4.1 y 4.2) el porcentaje del área cultivada con métodos netamente químicos se redujo del 92% en 1998/1999 al 43% en 2001/2002. Durante el mismo período, el porcentaje del área tratada con plaguicidas orgánicas subió del 7% al 48%. Puesto que se trata de una nueva tecnología, es de esperar que la transición hacia la producción mixta u orgánica, combinado con una reducción relativa en la siembra de cultivos tradicionales, resulte en un incremento de pérdidas pre-cosechas por causas fitosanitarias. El hecho que el incremento de pérdidas fue tan reducido es una reflexión muy positiva de la calidad de la asistencia técnica de CLUSA. Por lo tanto, si bien el indicador no se logró, se considera que eso no refleja negativamente a CLUSA.

- 4.20 El argumento anterior está enfocado en las pérdidas pre-cosechas. En cuanto a las pérdidas poscosechas, sólo dos de los 45 productores encuestados en la Evaluación de Medio Término reportaron pérdidas poscosechas en 1998/1999 y 1999/2000. Por lo tanto, se concluye que el indicador solo es relevante para la mayoría de los productores con respecto a las pérdidas pre-cosechas.
- 4.21 Según CLUSA, este indicador nació durante la fase de preparación del Programa, y se estableció basado en la experiencia de Los Planes mediante estudio preparado por consultores que trabajaron en esta fase de preparación, donde se reportaron pérdidas del 40%. Lamentablemente, no está disponible en la Representación del BID en El Salvador el documento original donde se reportó esta cifra. Sin embargo, durante la Evaluación Final, la junta directiva de Los Planes confirmar que antes del Proyecto, el porcentaje de devolución de producto por parte de los compradores (el supermercado La Despensa de Don Juan) era alrededor de esta cifra reportada, y que hoy en día se ha bajado a entre 15% y 20%.

d. Ingresos Netos Promedios

- 4.22 Uno de los objetivos principales del Programa fue aumentar los ingresos de los grupos beneficiarios y se estableció como indicador un incremento del 5% de los ingresos anuales. Se interpreta ésta meta como un incremento del 5% en cada año.
- 4.23 Hay una debilidad metodológica relacionada con el cálculo de este índice. La información presentada en los informes de CLUSA se basó en una comparación entre los ingresos de los productores antes del Programa y durante el Programa. La fuente de información para los ingresos de base es el Memorando de Donantes, párrafo 4.9 donde se cita:

“Según estudios de CLUSA, la edad de los productores es entre 20 y 40 años, y sus ingresos anuales en 1996, en promedio, era de aproximadamente US\$751.”

Desdichadamente, no fue posible encontrar una descripción de la metodología utilizada para generar el estimado de 1996, puesto que esta información no se

encuentra a disposición de la representación en San Salvador. Sin esta información, es imposible determinar si la metodología utilizada por CLUSA es consistente con la metodología original. Por lo tanto, no se puede realizar una comparación válida de los ingresos antes del Programa y con el Programa.

- 4.24 Por la razón anterior, para fines de evaluar el grado de avance de este indicador, se compararon los ingresos netos promedios por grupo de beneficiarios calculados por CLUSA (Cuadro 4.2). De acuerdo con la información de CLUSA, los ingresos netos de los productores subieron 12% entre el Año 1 y el Año 2 del Programa, y 19% entre el Año 2 y el Año 3. En términos absolutos, el incremento promedio entre el Año 1 y el Año 3 es igual a US\$322.
- 4.25 Los datos presentados en el Cuadro 4.2 tienen como fuente los Informes Anuales de CLUSA. CLUSA calculó los costos de las actividades productivas al igual que los ingresos correspondientes, lo cual posibilitó el cálculo de los ingresos netos promedios de cada grupo (lo cual no fue posible obtener a través de la Encuesta de Productores, por la complejidad en calcular los costos de las actividades). Los ingresos presentados en los Informes Anuales corresponden específicamente a cultivos no-tradicionales, calculados sobre la base de una muestra representativa de productores seleccionados por los consultores de CLUSA.
- 4.26 Se puede hacer dos observaciones con respecto a la metodología utilizada. Hubiera sido preferible que fuera una muestra aleatoria y hubiera sido más completo calcular los ingresos netos de todas las actividades agrícolas, no sólo los cultivos no-tradicionales. Habiendo dicho eso, se considera que la información presentada por CLUSA permite una estimación aceptable del impacto del Programa sobre los ingresos de los productores beneficiarios.

Cuadro 4.2
Ingresos Netos Promedios por Productor
(US\$)

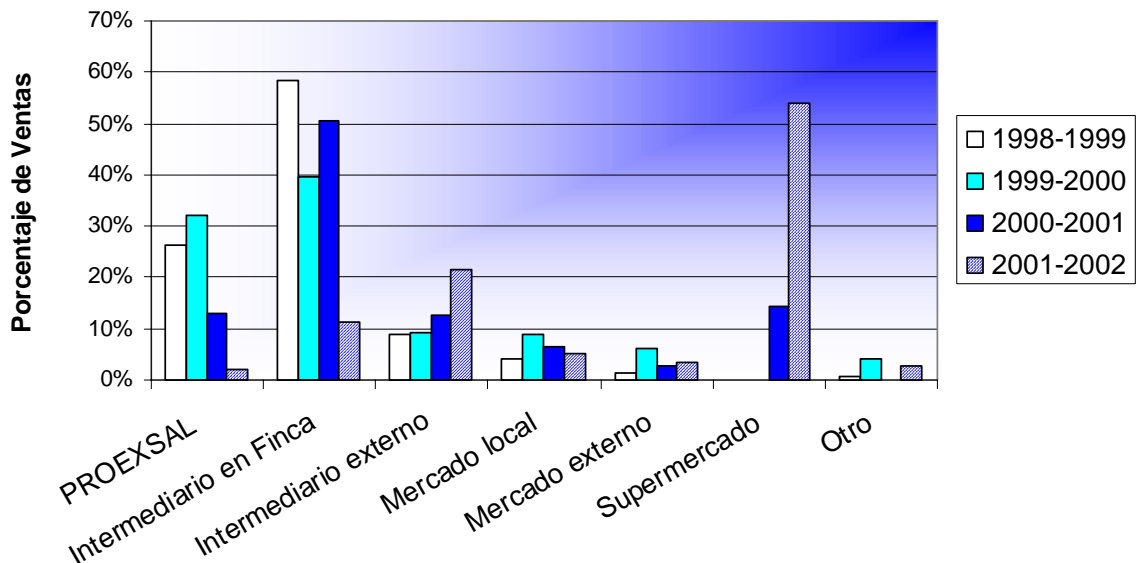
	1	2	3	4	5	6	7
	mayo 1999 - abril 2000	mayo 2000 - abril 2001	mayo 2001 - abril 2002	% increm.	% increm.	% increm.	incred. absoluto
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 1 - 2	Año 2 - 3	Promedio	US\$
Los Achiotales	1,427	1,606	1,839	13%	15%	27%	412
San Jose de Luna	838	1,033	1,097	23%	6%	30%	259
Santa Clara	839	1,055	1,664	26%	58%	83%	824
La Carrera	856	1,003	1,072	17%	7%	24%	217
La Maroma	1,585	1,701	1,745	7%	3%	10%	160
Normandia	808	901	1,051	12%	17%	28%	243
Los Planes	3,367	3,434	3,690	2%	7%	9%	323
Los Navegantes	-	1,005	1,129		12%	12%	124
Nueva Guyapa	816	940	1,476	15%	57%	72%	660
Cara Sucia	864	946	1,168	9%	24%	33%	304
Las Tablas	890	873		-2%		-2%	(17)
Los Riyitos	1,390	1,518	1,944	9%	28%	37%	554
Sihuanango	-	876	1,001		14%	14%	125
PROMEDIO				12.0%	19.4%	16%	322

Fuente: Informes Anuales de CLUSA

e. Destino de ventas

- 4.27 Una meta importante del Programa fue fortalecer la capacidad de los beneficiarios para comercializar sus productos. En la Figura 4.9 se presenta el destino de ventas, indicando a quién o a dónde se vendieron dichos productos.

Figura 4.9
Destino de Ventas



- 4.28 Con la intervención del Programa, se esperaba una reducción en la importancia de ventas a intermediarios en la finca. Asimismo se esperaba fomentar un aumento en las ventas a otros compradores, tales como mercados locales, mercados externos al igual que intermediarios fuera de la finca. Debido a las barreras para vender directamente a los supermercados, no se consideraba que esto pudiera haber sido una opción realista para la mayoría de los grupos durante el Programa.
- 4.29 Es notable que en el primer año del Programa, 1999-2000, se rebajaron en casi el 20% las ventas a intermediarios en la finca. En el mismo período, subieron las ventas en mercados locales y mercados externos. Se incrementaron también las ventas a PROEXSAL, quien logró ubicar el producto en nuevos mercados tales como supermercados, hoteles y restaurantes especializados. Eso representaba un logro notable del Programa y del mismo PROEXSAL. En el año 2000-2001 sin embargo, se rebajaron dramáticamente las ventas a PROEXSAL, al igual que a los mercados locales y externos. A la vez, volvieron a subir nuevamente las ventas a intermediarios en la finca. También por primera vez se aparecieron las ventas directas a los supermercados. Hay dos factores que explican esta situación: (i) un distanciamiento entre PROEXSAL y el grupo Los Planes; y (ii) la

- incapacidad de PROEXSAL de sostener y consolidar los logros en la apertura de nuevos mercados vistos en el 1999-2000.
- 4.30 **Distanciamiento entre PROEXSAL y Los Planes.** En agosto de 2000 se produjo un distanciamiento entre el grupo Los Planes y PROEXSAL. Los Planes era la fuente de casi el 100% del producto orgánico que se venía comprando con recursos del Fondo de Comercialización. Además la producción de ese grupo representaba un porcentaje importante de las hortalizas totales comercializados por PROEXSAL. Por lo tanto este evento fue de importancia trascendental para el Programa y para la suerte financiera de PROEXSAL.
- 4.31 El distanciamiento tuvo su origen en un desacuerdo entre Los Planes y PROEXSAL en cuanto a los precios de compra. Los Planes empezó a buscar otro comprador y apoyado por CLUSA se puso en contacto con un ONG salvadoreña especializada en el área de comercialización, FUDEMYPE (la Fundación para el Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa). En una ocasión Los Planes no pudo satisfacer los requerimientos de PROEXSAL debido a un compromiso con el otro cliente. A partir de este momento PROEXSAL dejó de comprar el producto del grupo. Los Planes, por su parte, se sintió abandonado por PROEXSAL y cuando hoy en día le interesa a PROEXSAL comprar de Los Planes, es el grupo que ahora se niega a venderle a PROEXSAL por cuestiones de resentimiento y orgullo. Paradójicamente, los planes que tenía Los Planes con FUDEMYPE nunca se concretizaron.
- 4.32 A partir del distanciamiento, Los Planes empezó a comercializar sus productos con el apoyo de CLUSA. Cabe destacar que el contrato de CLUSA no contemplaba la comercialización de productos. Es un ejemplo claro de la dedicación profesional de CLUSA (los consultores por tomar la iniciativa y la organización en sí por apoyarlos), el hecho de haber apoyado extra-contractualmente al grupo, ayudándolos a desarrollar y registrar su propia marca comercial y acompañándolos en sus esfuerzos de abrir una línea directa de ventas con el supermercado La Despensa de Don Juan. Efectivamente, Los Planes logró desarrollar su propia marca y hoy en día vende directamente al supermercado. En la Figura 4.9, las ventas a supermercados en 2000-2001 y 2001-2002 corresponden a los productos de Los Planes. En el gráfico se puede ver la relación entre la reducción de compras de PROEXSAL por un lado y el aumento de ventas a los supermercados por el otro.
- 4.33 Este logro, es decir el hecho de haber llegado a tal punto de desarrollo, suficientemente avanzado para vender productos directamente a un cliente tan exigente como son los supermercados, representa un éxito notable para el Programa y para PROEXSAL. PROEXSAL viene trabajando y apoyando al grupo desde 1995, inicialmente bajo otros Programas, y a partir de 1999 bajo el Programa *Nuevas Microempresa*. Sin embargo justamente cuando el grupo está en condición de consolidar sus avances y expandir su mercado, PROEXSAL se alejó del grupo. Esta situación gravemente perjudicó las metas de comercialización del Programa y la sostenibilidad financiera de PROEXSAL.

- 4.34 **Consolidación de la apertura de nuevos mercados.** En cuanto a la consolidación de nuevos mercados es notable, que durante el primer año del Programa y con el apoyo de PROEXSAL se lograron abrir nuevos mercados, tanto en los mercados locales y externos como en los supermercados y compradores especializados a través de PROEXSAL. De acuerdo a los datos presentados en la Figura 4.9 sin embargo, esta apertura no se consolidó en el segundo año del programa. Cabe destacar que los datos de 2000-2001 corresponden solamente al invierno de este año agrícola. Cuatro de los seis grupos entrevistados, incluyendo Guayapa, La Maroma, Los Achiotales y Normandía, mantuvieron una fuerte tendencia durante el invierno de cada año agrícola a cultivar maíz, un cultivo tradicional en El Salvador con canales de intermediarios que llegan directamente a las fincas a comprar sus productos. Efectivamente en el siguiente año, el porcentaje de ventas en la finca se rebajó dramáticamente. Sin embargo a partir de 2001 PROEXSAL ya no participaba en forma significativa en el programa. Por lo tanto se puede argumentar que los avances en la apertura de nuevos mercados en el último año del Programa es en gran medida una reflexión del trabajo de CLUSA quien por defecto con la salida de PROEXSAL se responsabilizó por asistir los grupos en la comercialización de sus productos.
- 4.35 En 2001-2002 el porcentaje de ventas a intermediarios en la finca se bajó al 11%. Una explicación parcial del hecho es la importancia relativa de Los Planes dentro de los grupos visitados. En 1998/1999 las ventas de los Planes representaban el 48% de las ventas totales de los seis grupos visitados durante la Evaluación de Medio Término. En 2001/2002, las ventas de los Planes representaban el 57% del total. Por la misma razón subió el porcentaje de ventas a los supermercados. No obstante esta aclaración, la reducción en ventas en la finca y la subida en el porcentaje de ventas a intermediarios externos (21% en el 2001-2002 comparado con 9% en 1998-1999) representan un logro importante del Programa. Sin embargo cabe enfatizar que a partir del 2001 fue CLUSA y no PROEXSAL que apoyó a los productores en la comercialización. Por lo tanto el mérito para este cambio se debería atribuir en buena parte a los consultores de CLUSA.
- 4.36 La Figura 4.9 demuestra la disminución de papel de PROEXSAL en la comercialización de los productos de los grupos visitados. También indica que los avances para desarrollar nuevos mercados locales y externos obtenidos en el primer año del Programa (1999-2000) no se mantuvieron. Con respecto al año de base (1998-1999) sin embargo, se logró siempre un ligero mejoramiento en las ventas a mercados externos (3% en el 2001-2002 comparado con 1% antes del Programa).

5. Encuesta de Grupos Colectivos (cooperativas)

- 5.1 Tres de los seis grupos que fueron visitados durante la Evaluación de Medio Término cultivan en forma colectiva: Los Achiotales, La Maroma y Normandía. Durante los primeros dos años del Programa, CLUSA utilizó una metodología de capacitación de entrenadores, enfocada en los miembros de la junta directiva de los grupos. Debido a la elección cada dos años de la junta directiva, CLUSA encontró que era más eficiente y sostenible trabajar directamente con sub-grupos de productores individuales que demostraban un mayor nivel de interés en las metas del Programa. Por lo tanto, en el último año del Programa, CLUSA introdujo este cambio metodológico.
- 5.2 Para determinar el impacto del Programa a nivel de los grupos que trabajan en forma colectiva, se levantó la misma encuesta utilizada para los productores individuales. Durante la Evaluación Final, de los tres grupos anteriormente mencionados, fueron visitados La Maroma y Normandía. Por lo tanto, para los años 1998/1999, 1999/2000, y 2000/2001, los resultados presentados a continuación reflejan la información de los tres grupos mientras que los resultados de 2001/2002 reflejan sólo La Maroma y Normandía.
- 5.3 Las Figuras 5.1 y 5.2 demuestran la fragilidad de la sostenibilidad de las intervenciones a nivel de los grupos. Después de un desempeño exitoso preliminar, similar al patrón encontrado a nivel de los productores individuales, los grupos volvieron a la situación inicial antes del Programa. En cuanto a la meta de introducir prácticas orgánicas, a nivel de los productos cultivados en forma colectiva el Programa no ha logrado tener un impacto sostenible. Un factor que contribuyó a este resultado fue el cambio de la junta ejecutiva de los grupos, lo cual perjudicó la continuidad de actividades de asistencia técnica. En el grupo La Maroma, por ejemplo, la nueva junta decidió volver a las viejas prácticas químicas. Si bien las cooperativas deberían conseguir la aprobación de los socios en cuanto a los cultivos a sembrarse, el método de producción es la decisión de la junta. La paradoja es que a nivel de los productores individuales, hay una buena aceptación de los métodos orgánicos y mixtos. Sin embargo a nivel de las actividades realizadas en forma cooperativa, las áreas son muchas más extensas. Un factor que afecta la adopción de métodos orgánicos a nivel de cooperativa es la reportada práctica de algunas empresas agroquímicas de ofrecer incentivos financieros a miembros de la junta para motivarlas a comprar sus productos. Una medida que podría contribuir a la sostenibilidad de las iniciativas orgánicas en futuros proyectos sería promover la modificación de las actas de las cooperativas para incorporar la aprobación por parte de los socios del método de producción.
- 5.4 El Programa sí ha logrado un impacto significativo a nivel de las colectivas en cuanto a la meta de diversificación y hasta cierto punto a la de comercialización.

Cada grupo ha tenido una experiencia distinta. En el caso de La Maroma y Normandía, ambos incrementaron el número de cultivos durante el Programa. La excepción es Los Achiotales que no logró diversificarse debido al hecho de que el grupo está dejando de cultivar en forma colectiva y desde el inicio del Programa está más enfocado hacia la producción individual.

Figura 5.1
Método de Producción a Nivel Colectiva

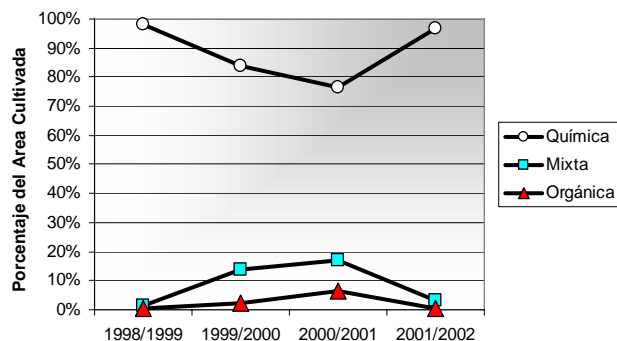
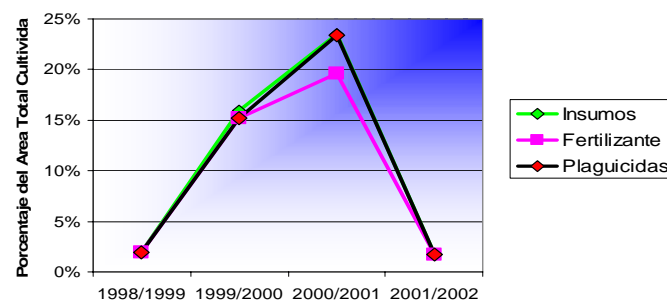


Figura 5.2
Uso de Prácticas Orgánicas



5.5 No solamente se ha incrementado el número absoluto de cultivos a nivel de grupo (Figura 5.3), sino también se trata de nuevos cultivos (Figura 5.4). Sin embargo, el índice de concentración no se ha mejorado en general en los años analizados (Figuras 5.5 y 5.6).

5.6 En el caso de La Maroma, los ingresos del grupo están fuertemente concentrados en sólo dos cultivos: la caña y el frijol blanco. La importancia relativa de estos dos cultivos ha bajado, del 92% de los ingresos en los años 1998/1999 al 82% en 2001/2002. Asimismo en Normandía, la caña y el maíz dominan, y la importancia relativa de estos dos cultivos incrementó durante el Programa. En el caso del Los Achiotales se rebajó el índice de concentración en el 1999/2000 debido a una mala cosecha de caña, la cual rebajó el aporte de dicho cultivo.

Figura 5.3
Número de Cultivos

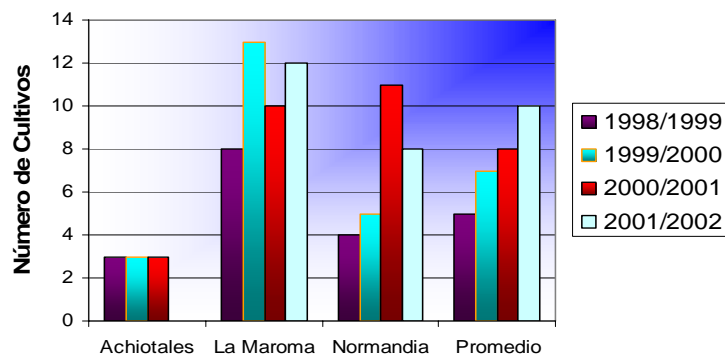
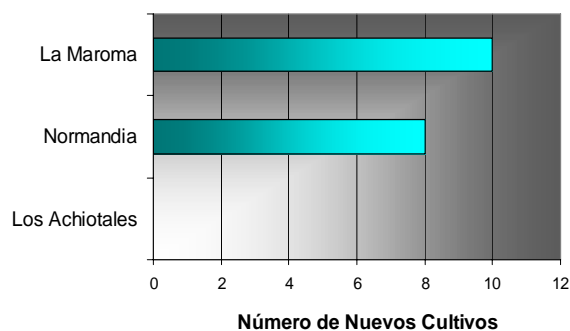


Figura 5.4
Número de Nuevos Cultivos
Total acumulado 1999-2002



- 5.7 Este resultado demuestra la importancia considerar conjuntamente los tres indicadores: el número de cultivos, el número de cultivos nuevos, y el índice de concentración. Tomando en cuenta los tres elementos se puede concluir que en el caso de La Maroma y Normandía el Programa ha logrado introducir un número significativo de nuevos cultivos, pero que la importancia relativa económica de estos cultivos sigue siendo relativamente menor. Sin embargo en términos absolutos, los nuevos cultivos contribuyen sin duda alguna a mejorar los ingresos del grupo. Además, cabe mencionar que el tiempo que lleva trabajando los grupos con estos nuevos cultivos es relativamente corto. Por lo tanto, se espera un incremento en la importancia económica relativa al mediano plazo. De hecho, debido al éxito económico alcanzado con los nuevos cultivos, tanto la Maroma como Normandía indicaron que ya comenzaron a ampliar las áreas dedicadas a nuevos cultivos.

Figura 5.5
Índice de Concentración C_1
(porcentaje de concentración en sólo un cultivo)

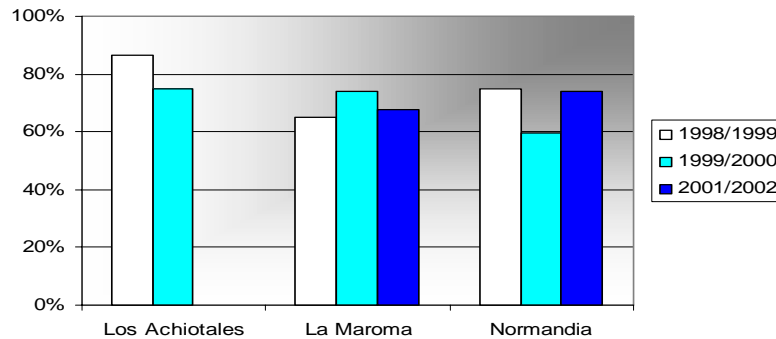
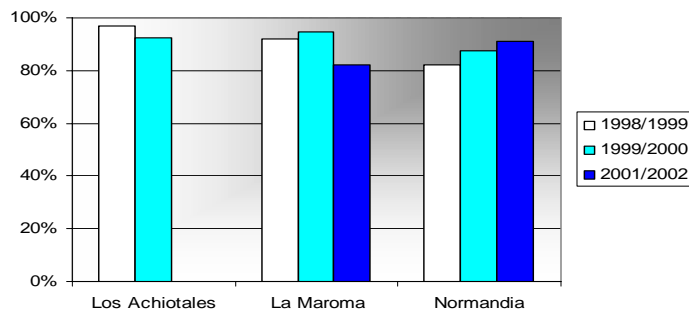


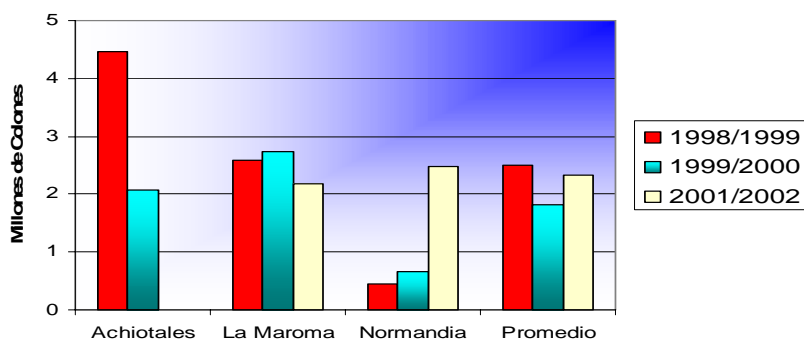
Figura 5.6
Índice de Concentración C_2
(porcentaje de concentración en dos cultivos)



- 5.8 En la Figura 5.7 se presentan las ventas promedio de los tres grupos en el 1998/1999, 1999/2000, y de La Maroma y Normandía en 2001/2002. Cabe destacar que se trata del valor de las ventas y no de las ganancias. En los tres grupos los cambios se deben principalmente a la fluctuación en rendimientos o en precios de la caña, el cultivo de mayor importancia de estos grupos. Debido a una

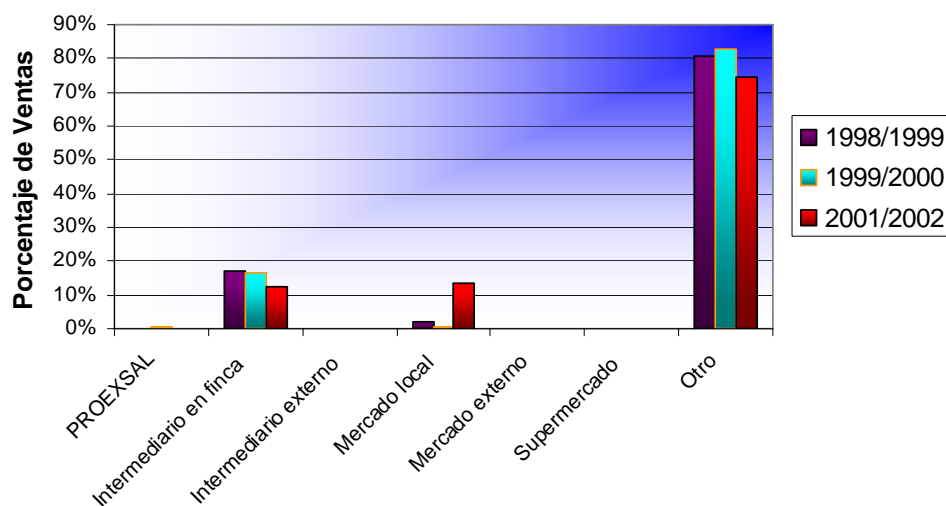
mala cosecha de caña en Los Achiotales, se rebajaron los ingresos del grupo en un 54%. Además la disminución puede en parte explicarse por el hecho de que la cooperativa está en proceso de abandonar el trabajo colectivo y como consecuencia poca importancia le han dado a los cultivos manejados como grupo colectivamente. En el caso de Normandia, la subida de ventas en 2001/2002 se debe principalmente a una buena venta de caña comparada con los años anteriores.

Figura 5.7
Ventas Promedio



5.9 En la Figura 5.8 se presenta el destino de ventas de los productos. En cada año se detecta una reducción de ventas en la finca. En el último año hay un incremento notable en ventas a mercados locales. La mayoría de las ventas eran dirigidas a los ingenios de azúcar de caña, lo cual aparece en el gráfico bajo el rubro “Otro”.

Figura 5.8
Destino de Ventas



6. Desarrollo Empresarial

a) Resultados de los Grupos de Enfoque

- 6.1 El Programa tenía como meta implantar herramientas gerenciales en el área de planificación, administración de empresas, control de costos, contabilidad y elementos de comercialización. Además para los grupos que trabajan en forma de cooperativa, había una meta de capacitarlos en temas relacionados con el cooperativismo, incluyendo los derechos y obligaciones de los socios y las responsabilidades del consejo administrativo y la junta directiva.
- 6.2 Para evaluar los resultados de las actividades de desarrollo empresarial, se desarrolló durante la consultoría una guía para las entrevistas con la junta directiva de los grupos. Se venía mejorando la guía durante la evaluación, de tal modo que las primeras dos entrevistas sirvieron para explorar la mejor manera de tratar el tema con los miembros de la junta. En forma de resumen, se determinó lo siguiente:
- 6.3 En cuanto a la cantidad de eventos de capacitación, CLUSA sobrepasó las metas establecidas, realizando un total de 245 eventos de capacitación comparado con la meta de 36 eventos. Cabe destacar la alta calidad de los eventos de capacitación y de las herramientas gerenciales, demostrado por el testimonio de los grupos de enfoque y una revisión de algunas de las herramientas. Se elaboraron herramientas administrativas (planes, manuales de organización y funciones, estatutos, reglamentos internos) para las cooperativas; herramientas financieras (flujos de efectivos anuales, mensuales, presupuestos por área de trabajo y consolidado, manuales de crédito) y herramientas contables (catálogos de cuentas, manuales de aplicación, el diseño de políticas contables, el análisis de estados financieros; y módulos de gestión empresarial. Todos los grupos de enfoque sin excepción indicaron su alto grado de satisfacción por la calidad y la cantidad de apoyo recibido por CLUSA. Las herramientas gerenciales, administrativas y financieras fueron seleccionadas y desarrolladas de acuerdo con un diagnóstico participativo de las necesidades específicas de cada grupo.
- 6.4 Otro elemento positivo del desempeño de CLUSA fue la implementación de las siguientes acciones recomendadas en la Evaluación de Medio Término: (i) apoyo administrativo a las empresas cooperativas o grupos para la mecanización de sus sistemas de contabilidad y el establecimiento de sistemas de control computarizados; (ii) la consolidación de las áreas de cultivos orgánicos mediante el proceso de certificación en los grupos La Carrera, Los Navegantes y Los Planes.
- 6.5 Cabe destacar el esfuerzo de CLUSA en apoyar al proceso de comercialización incluyendo el acompañamiento a los productores para la apertura de nuevos mercados. Durante la última mitad del Programa CLUSA asumió en forma extra

contractual el papel de PROEXSAL lo cual demostraba ampliamente la dedicación profesional de CLUSA de responder de acuerdo a las exigencias del momento en vez de limitarse a los parámetros de sus términos de referencia.

- 6.6 Se realizaron un total de 2856 eventos de capacitación en temas de transferencia tecnológica (Anexo 8). Para cada evento de capacitación, se registraron en un listado escrito en forma manual los nombres de las personas capacitadas. Una persona pudo recibir una o más capacitaciones de modo que si el mismo individuo participó en cinco eventos, se registró como si fueron cinco personas capacitadas. Es decir que los informes de CLUSA presentan el número de personas capacitadas incluyendo repeticiones, no el número real de individuos. Se estima sin embargo, que el número real de beneficiarios es entre 1,600 y 2,100 personas. En el futuro, para conseguir información más precisa se recomienda mantener una base de datos computarizada de los individuos específicos capacitados y la duración en horas de las capacitaciones.
- 6.7 En cuanto al grado de implantación de las herramientas, se encontró que CLUSA tuvo un alto grado de éxito en la adopción de herramientas gerenciales en las cooperativas. Asimismo se obtuvo un mayor grado de éxito en grupos en cuanto a las herramientas administrativas y financieras en grupos que contaban con contadores profesionales (Normandia, La Maroma y Los Planes. Asimismo, en Normandia y La Maroma se logró mejorar el sistema de control de costos a través de la introducción del llamado “plan simple” que consiste en desglosar los costos de producción por cultivo y por actividad dentro del ciclo de producción del cultivo.
- 6.8 En cambio a nivel de los productores individuales y grupos que no disponen de personal profesional capacitado, el grado de implantación de las herramientas gerenciales para el control de costos y de análisis de utilidades es bajísima. De acuerdo con la evidencia obtenida a través de las visitas de campo y las entrevistas con los consultores de CLUSA se concluye que menos del 5% de los productores individuales utilizan estas herramientas (control de costos, análisis de utilidades). Este resultado refleja la dificultad en impartir herramientas numéricas a personas con poca educación formal.
- 6.9 Dos de los grupos visitados durante la Evaluación Final presentaban las condiciones más idóneas para lograr las metas del Programa. Además, durante la Evaluación de Medio Término se averiguó que ambos grupos demostraban resultados muy positivo y un patrón de desarrollo que podría servir como modelo para otros grupos. Por lo tanto, en las visitas de la Evaluación Final había mucho interés en volver a visitar a los grupos para conocer sus experiencias durante la última mitad del Programa. Puesto que la evaluación se realizó medio año después del final del Programa, se considera además que la experiencia de los dos grupos es un buen indicador de la sostenibilidad de las actividades de desarrollo empresarial realizadas durante el Programa. Durante las visitas de campo se detectaron ciertos problemas relacionados con la implantación de las herramientas de desarrollo empresarial. A continuación se describen los problemas encontrados

con el fin de subrayar algunas de las dificultades asociadas con la implantación de los temas.

Los Planes

- 6.10 En el grupo Los Planes, la computadora introducida bajo el Programa dejó de funcionar por mal cuidado hace un año atrás. Por tanto los programas computarizados introducidos para fortalecer la capacidad de planificación del grupo no están siendo utilizados. Se averiguó además que los formatos de planificación de las actividades productivas del grupo están siendo manejados en forma insatisfactoria (caracterizado por hojas sueltas, cuadros escritos con descuido, páginas mojadas y datos borrosos) indicando que aspectos importantes de las capacitaciones en desarrollo empresarial no fueron implantados en forma sostenible. Ni los miembros de la junta directiva manejan registros de costos. Al finalizar la asistencia de CLUSA, el grupo está dejando de utilizar en forma correcta algunas de las herramientas gerenciales. Esta situación es significativa puesto que de todos los grupos beneficiarios del Programa, es Los Planes el más desarrollado desde de la perspectiva de las metas del Programa.. Además ha venido recibiendo asistencia técnica por parte de CLUSA desde 1994 y ha logrado, con el apoyo del Programa, desarrollar su propia marca comercial y vender directamente a un cliente tan exigente como es el supermercado. La Dispensa de Don Juan. Por su éxito relativo, es particularmente preocupante que no ha logrado un mejor nivel de gerencia empresarial.
- 6.11 El grupo ha logrado un nivel importante de desarrollo, pero es posible que se quede estancado en este nivel no obstante un fuerte potencial de crecimiento. El grupo tiene mucha capacidad de expansión puesto que los terrenos a sus alrededores se presentan en las mismas condiciones agro-climáticas sin embargo la junta directiva no demuestra interés en expandir el grupo. El centro de empaque está utilizado apenas un día a la semana en el verano y dos días a la semana en el invierno. Están desaprovechando oportunidades de comercialización. Por ejemplo en el uso de sub-productos del proceso de clasificación de las hortalizas frescas una cantidad significativa de hojas de buena calidad de lechuga está siendo botada durante el proceso de clasificación cuando podrían estar utilizadas para hacer ensaladas pre-mezcladas en bolsa.
- 6.12 Puesto que el nivel de producción sigue siendo una escala relativamente pequeña el grupo puede de alguna forma administrar sus actividades sin aplicar debidamente las herramientas gerenciales impartidas bajo el Programa. El problema de tal comportamiento es que limita el impacto multiplicador de las inversiones en desarrollo. Visto de otra manera, si fuese necesario invertir en cada grupo de 40 productores todo que se ha invertido hasta la fecha en Los Planes en términos de consultores y infraestructura, nunca se lograría el desarrollo económico de este sector agrícola a gran escala.

Los Riyitos

- 6.13 A la altura de la Evaluación de Medio Término éste era el grupo que mejor reflejaba el patrón de desarrollo esperado por el Programa: es decir lograr la diversificación en nuevas hortalizas orgánicas y establecer un centro de empaque para procesarlas. Sin embargo la situación del grupo se ha deteriorado desde la Evaluación de Medio Término. Durante la entrevista del grupo, se detectó que el centro de empaque rústico construido bajo el Programa no está siendo utilizado debidamente en forma regular para procesar los productos del grupo. Además, el grupo se ha separado en dos partes: Los Riyitos arriba y Los Riyitos abajo, separados por una distancia de dos kilómetros el uno del otro. Actualmente los dos grupos trabajan en forma independiente. El centro de empaque fue ubicado en los Riyitos abajo. Aparentemente no se discutió la ubicación del centro con todos los miembros del grupo. La decisión de ubicarlo en Los Riyitos abajo creó una fricción dentro del grupo puesto que – no obstante la cercanía de los dos Riyitos -- los productos de los de arriba nunca fueron procesados en el centro de empaque. No disponían de transporte para llevar sus productos y los de abajo no quisieron facilitárselo.
- 6.14 Aunque la creación del centro de empaque fue un elemento del Componente 2 del Programa cuya ejecución dependía de PROEXSAL, el divorcio entre los dos Riyitos es evidencia de una falla en la implantación de una de las metas importantes de gestión empresarial – es decir capacitar a los grupos en aspectos de manejo poscosecha y comercialización en forma unificada. Paradójicamente, al inicio del Programa, los Riyitos abajo era más fuerte en términos productivos. Sin embargo, la mayoría de las tierras sembradas por los productores de abajo eran alquiladas. A partir de 2001 cinco de ellos (eran siete en total) perdieron el acceso a las tierras regadas. Además, debido a un problema de administración del sistema de riego (administrado fuera de Los Riyitos) los de abajo se encuentran con limitaciones para regar que impiden una producción escalonada sostenible. Mientras tanto, los productores de arriba tienen hoy en día una mejor producción y un mejor nivel de diversificación que los de abajo.

b) Estimación del Grado de Implantación de los Temas de Desarrollo Empresarial

- 6.15 La implantación de un tema consiste en dos etapas: (i) la introducción del tema a través de capacitaciones; y (ii) la adopción y puesto en práctica de la materia impartida. Se considera que en cuanto a la introducción de la materia, CLUSA sobrepasó las metas y por lo tanto se califica en 100% el grado de cumplimiento de la introducción de los temas.
- 6.16 Para calificar el grado de la adopción y puesto en práctica de los temas de desarrollo empresarial, se aplicó la siguiente metodología: primero se seleccionaron seis de las herramientas de gestión empresarial que formaron parte de las capacitaciones de CLUSA:

- (i) desarrollo y/o mejoramiento de los estatutos y/o reglamentos del grupo o cooperativa;
- (ii) capacitación en aspectos de cooperativismo;
- (iii) mejoramiento de sistemas contables;
- (iv) capacitación en control y análisis de costos, incluyendo (a) la utilización de los planes de cultivos y planes de costos preparados por los consultores de CLUSA y (b) capacidad para seguir actualizando los planes de cultivos tanto a nivel del grupo o cooperativo como a nivel del productor individual;
- (v) capacitación en procesos de planificación, incluyendo fortalecimiento de la capacidad para evaluar los resultados del ciclo agrícola y (b) conocimiento de las condiciones de mercado para la planificación de siembras de cultivos;
- (vi) fortalecimiento de la capacidad para comercializar productos.

6.17 A cada herramienta se le asignó la ponderación indicada en el Cuadro 6.1. A la herramienta número 4, se le asignó la ponderación más alta -- 30% -- dado la importancia del tema y el tiempo que se le dedicó. La 4.1 corresponde a la utilización de los planes de cultivos preparados por CLUSA con la participación de los grupos y tiene una ponderación de 15%. La 4.2 refiere a la capacidad de los grupos y los productores individuales para actualizar los planes de cultivos (e.g. para aplicar el Plan Simple introducido por CLUSA y mantener actualizadas las fichas en cada ciclo). En el caso de las cooperativas de la muestra, la ponderación total se dividió en dos partes de igual valor: a nivel de la cooperativa y a nivel de los productores individuales. En el caso de los grupos que trabajan en forma individual, sólo se aplica el nivel del productor individual, lo cual tiene una ponderación asignada del 15%. La herramienta número 6, correspondiendo al fortalecimiento de la capacidad de los grupos para comercializar productos tiene una ponderación de 20%. Las demás herramientas tienen una ponderación de 10%.

6.18 Basado en la información obtenida durante las visitas de campo y las conversaciones con el ejecutor, se le asignó a cada grupo un puntaje correspondiendo a cada una de las seis herramientas. Sin embargo no todas las herramientas son aplicables a todos los grupos. Por ejemplo, no se introdujeron estatutos o reglamentos en todos los grupos. Para las herramientas que no corresponden a algún grupo se le coloca “n.a.” por “no aplicable” en la casilla correspondiente del cuadro.

6.19 Los valores asignados reflejan los siguientes hallazgos, resultados de las visitas al campo: (i) que es muy bajo el grado de implantación de las herramientas de control de costos a nivel de productores individuales; (ii) que la capacidad para evaluar los resultados del ciclo agrícola (basada en las herramientas de control de costos) es baja en el caso de dos de los grupos que trabajan en forma individual (Guayapa, Los Riyitos); en cuanto al tercer grupo, Los Planes, no se le asigna un valor de 100% en el caso de la evaluación del ciclo agrícola debido al desempeño mencionado en el párrafo 6.10; (iii) en el caso del fortalecimiento de la capacidad

para comercializar productos, se les asigna 80% a Guayapa y Los Riyitos porque los grupos siguen siendo bastante dependientes de compradores intermediarios. El valor de 80% asignado a Los Planes refleja la limitación del grupo en cuanto al desarrollo de nuevos sub-productos y la evidencia que sugiere que el grupo está conforme con mantener y no aumentar su nivel actual de producción; de no realizar su potencial verdadero de comercialización.

Cuadro 6.1

Grado de Adopción y Puesto en Uso de los Temas de Desarrollo Empresarial

	Herramienta	Ponderación	Guayapa	Los Riyitos	La Maroma	Normandia	Los Planes
1	Estatutos y/o reglamentos	10%	Na	Na	100%	100%	100%
2	Aspectos de cooperativismo	10%	Na	Na	100%	100%	na
3	Sistema contable mejorado	10%	Na	Na	100%	na	100%
4	Control y análisis de Costos						
4.1	Utilización de planes de cultivos y fichas de costos preparados por los consultores de CLUSA	15.0%	100%	100%	100%	100%	100%
4.2	Capacidad para actualizar los planes y fichas de costos						
	<i>Caso 1: Cooperativas</i>						
	a) A nivel de la cooperativa	7.5%	Na	na	100%	100%	na
	b) Productores individuales	7.5%	5%	5%	5%	5%	5%
	<i>Caso 2: Non-Cooperativas</i>						
	a) Productores individuales	15%	5%	5%	5%	5%	5%
5	Proceso de Planificación						
5.1	Evaluación del ciclo agrícola	10%	0%	4%	100%	100%	75%
5.2	Conocimientos del mercado	10%	100%	100%	100%	100%	100%
6	Fortalecimiento de la capacidad para comercializar productos	20%	80%	80%	100%	100%	80%
	TOTAL	100%					

6.20 En el Cuadro 6.2 se presenta el cálculo del porcentaje de avance de las metas de desarrollo gerencial. El puntaje máximo posible de cada grupo es la suma de los puntajes correspondientes a las herramientas gerenciales relevantes del Cuadro 6.1. El puntaje total es la suma del producto de la ponderación de las herramientas por el valor asignado correspondiente. El puntaje final es el puntaje total dividido por el puntaje máximo. En promedio, se califica en 70% el grado de la adopción y puesto en uso de los temas. Se califica en 100% el esfuerzo de introducción de los temas. Se ponderó en 50% cada elemento de la implantación: 50% para la introducción de los temas y 50% para la aplicación sostenible. El resultado es un puntaje final de 85% en el avance de las metas de desarrollo gerencial.

Cuadro 6.2
Cálculo del Porcentaje de Avance de las Metas

	Puntaje max.	Puntaje Total	Puntaje Final
I. Resumen del Grado de Aplicación Sostenible de los Temas			
Guayape	70%	42%	60%
Los Riyitos	70%	42%	60%
La Maroma	90%	72%	79%
Normandia	90%	83%	92%
Los Planes	90%	54%	60%
Promedio			70%
II. Grado de Implantación			
Implantación			
Introducción	50%	100%	50%
Adopción y Utilización	50%	70%	35%
Porcentaje de avance de las metas			85%

7. PROEXSAL y el Fondo de Comercialización

- 7.1 En esta sección se presenta un análisis del estado actual de Fondo de Comercialización y el flujo de caja de PROEXSAL desde el inicio del Programa hasta octubre del 2002. En agosto 2001 PROEXSAL fue declarado en incumplimiento de las condiciones de su contrato con el BID. Por lo tanto PROEXSAL no participó substancialmente en la segunda mitad del Programa. Puesto que la Evaluación de Medio Término, realizada a principios de 2001, documentó el grado de avance de PROEXSAL hasta aquel entonces, la evaluación actual se limita al análisis del estado actual del Fondo de Comercialización y del flujo de caja de PROEXSAL. La meta del análisis es entender y explicar el destino de los desembolsos del BID designados a la creación del Fondo y evaluar el estado financiero actual de PROEXSAL.

a) Antecedentes

- 7.2 Bajo el componente de Servicios de Mercadeo y Comercialización, PROEXSAL se comprometió a establecer un Fondo de Comercialización en forma de fideicomiso con un capital de \$100,000 al terminar el Programa. Originalmente se contemplaba establecer el fideicomiso al inicio del Programa. Sin embargo en 2000, PROEXSAL solicitó al BID postergar la creación del fideicomiso. Se propuso manejar los fondos del Banco desembolsados para el Fondo de Comercialización a través de una cuenta especial. Se argumentó la necesidad de esta medida debido a la dificultad en establecer un fideicomiso a través de un banco comercial. El argumento fue aceptado por el BID con el proviso de establecer el fideicomiso una vez desembolsado el 75% de los recursos del Programa.
- 7.3 Los desembolsos asignados al Fondo de Comercialización fueran utilizados debidamente para la compra de productos. Sin embargo las utilidades correspondiendo a la venta de dichos productos fueron ingresadas a la cuenta general de PROEXSAL y utilizadas posteriormente para financiar los gastos administrativos de PROEXSAL en vez de utilizarlos como debería en forma rotatoria para la liquidación de productos. Por lo tanto cuando se había desembolsado el 75% de los recursos, ya no existían fondos para establecer el fideicomiso. En agosto de 2001, el BID declaró a PROEXSAL en incumplimiento de las condiciones del contrato. Se paralizaron los desembolsos del componente, lo cual profundizó los problemas financieros de la entidad puesto que no podría cubrir sus gastos administrativos y operativos. La liquidación de productos se cayó casi por la mitad comparada con de los niveles obtenidos en los primeros dos años del Programa. Complicando la situación aún más, el margen de utilidad de la compra/venta de productos se rebajó dramáticamente (Cuadro 7.3), provocando una crisis financiera que amenaza con la quiebra de PROEXSAL.

- 7.4 En agosto de 2001, miembros de CLUSA El Salvador y CLUSA Internacional, preocupados por la situación financiera y administrativa de PROEXSAL tomaron una medida dramática, comprando acciones de varios miembros del PROEXSAL. De tal manera CLUSA Internacional junto con CLUSA El Salvador efectivamente tomaron control de la junta directiva. Se introdujeron cambios para reducir los gastos administrativos y operacionales y para reorientar las actividades de PROEXSAL nuevamente hacía la compra/venta de productos de grupos de pequeños productores. La medida se realizó demasiado tarde para poder rescatar el componente de Servicios y Comercialización. Sin embargo, se mejoró mucho la situación y a principios de 2002, CLUSA Internacional otorgó un préstamo a PROEXSAL de \$49,900 para el establecimiento de un Fideicomiso de Comercialización. Para asegurar un control adecuado del fideicomiso, CLUSA El Salvador tomó la iniciativa de administrarlo mientras que PROEXSAL lo ejecuta.

b) Estado Actual del Fideicomiso

- 7.5 El Cuadro 7.1 presenta la composición del Fideicomiso al 10 de noviembre de 2002. Desde su creación en abril del 2002 ha crecido en \$1,712.22. Los incrementos tienen dos fuentes: (i) intereses pagados por PROEXSAL al fondo. (ii) intereses generados por inversiones, principalmente depósitos a plazo fijo con BURSABEC, una institución financiera. Hasta el 10 de noviembre la inversión en BURSABEC había contribuido alrededor del 65% del crecimiento del fideicomiso.
- 7.6 Los fondos desembolsados a PROEXSAL se manejan como un préstamo, por lo cual PROEXSAL paga intereses. Sin embargo el contrato entre CLUSA Internacional y PROEXSAL para la creación inicial del fondo no estableció el plazo y la tasa de interés del préstamo. Los términos del préstamo están desconocidos por CLUSA El Salvador y PROEXSAL. El pago del préstamo no figura dentro de la información contable del fondo. Por tanto la información presentada en el Cuadro 7.1 no toma en cuenta este elemento.
- 7.7 Hasta el 10 de noviembre, las Cuentas por Cobrar representan 45% del valor del fideicomiso. Un elemento de estas cuentas por cobrar es un préstamo de \$1,085.71 otorgado a un productor individual como un anticipo a la compra del cultivo de maíz dulce (lo cual se considera como una hortaliza de alto valor). Este productor es un cliente de varios años de PROEXSAL que se encontró en dificultades financieras. Para permitirle que sembrara maíz dulce, PROEXSAL se le otorgó el préstamo sin interés contra la promesa de pago en especie una vez realizada la cosecha del cultivo.
- 7.8 Cabe señalar que el diseño original del Programa no contemplaba el uso de recursos del Fondo de Comercialización para préstamos por la compra de insumos para la siembra de cultivos. Además, originalmente se restringieron los préstamos a los siguientes rubros: cámaras frías estacionarias, camiones refrigerados, equipos de empaque, y materiales de empaque. Más aún, se previó préstamos únicamente a grupos. Para el futuro se recomienda no utilizar el fideicomiso ni

para préstamos a productores individuales ni para la compra de insumos para cultivos.

Cuadro 7.1

Composición del Fideicomiso al 10 de noviembre de 2002

1	Saldo de Banco al 10 nov '02	1,109.20
2	Deposito BURSABEC al 30 nov '02	27,264.80
3 Cuentas por Cobrar		
3.1	PROEXSAL al 10 nov '02	22,237.59
3.2	Adrian Guerrero	1,085.71
4 Cargos de Bancos		
4.1	Marzo 20, 2002	1.81
4.1	Junio 28, 2002	3.11
Saldo de Ingresos generados		51,702.22
Monto Original		49,990.00
Ingresos Brutos		1,712.22

- 7.9 El elemento más importante de las cuentas por cobrar es lo que le corresponde a PROEXSAL. Una parte del monto se está manejando como fondo rotativo y está financiando la compra/venta de productos de pequeños agricultores a través de ADISA (Asociación para el Desarrollo Integral del Sector Agrícola). La Figura 7.1 presenta el incremento en las cuentas por cobrar a PROEXSAL desde la creación del fideicomiso al 10 de noviembre 2002. Cada solicitud de PROEXSAL a CLUSA para desembolsos del Fideicomiso debe de ser respaldado por los quedan de los compradores de productos en el valor equivalente a la solicitud.

c) Análisis de Flujo de Caja del Fondo y de PROEXSAL

- 7.10 El análisis de flujo de caja de PROEXSAL está basado en una hoja de cálculo preparado por PROEXSAL durante la Evaluación Final. Un resumen de la hoja detallada se presenta en el Anexo 7. El análisis abarca la totalidad de las actividades de PROEXSAL durante el período de análisis. Los datos resumidos de los Cuadros 7.2 y 7.3 representan la mejor información disponible sobre la situación financiera de PROEXSAL. Sin embargo cabe destacar que la información no ha sido verificada contablemente y de hecho existe una discrepancia entre la información de ingresos netos acumulados y los saldos disponibles en las cuentas bancarias de PROEXSAL en diferentes momentos. No obstante, la información preparada por PROEXSAL para esta evaluación permite

- determinar que la raíz del problema fue que los gastos administrativos eran excesivos en comparación con los ingresos de la entidad.
- 7.11 Entre mayo de 1999 y agosto de 2001 (cuando se le declaró en incumplimiento a PROEXSAL) se desembolsaron US\$119,400 bajo la línea de financiamiento del Fondo de Comercialización (Cuadro 7.2).
- 7.12 Durante este mismo período se efectuaron gastos de \$213,308 bajo los rubros elegibles del Fondo, igual a la suma de los egresos por grupos de productores del Programa (\$103,224) mas los de otros grupos de productores (\$54,613), de productores independientes (\$41,134) y el IVA correspondiendo a estas ventas (\$14,337). El 96% de estos gastos corresponde a la compra de productos y el 4% a la compra de un camión refrigerado (para Los Planes) y materiales de empaque (para Los Planes y el mismo PROEXSAL). El índice de gastos/desembolsos es igual a 1.8, indicando el número de veces que los recursos desembolsados fueron rotados durante este período.
- 7.13 Siempre durante el mismo período, los **ingresos** correspondiendo a las actividades relacionadas con el fondo de comercialización eran \$287,160, igual a la suma de la Venta de Productos (\$271,355) mas los ingresos recibidos de grupos del Programa (\$1,469), mas el IVA correspondiendo a la compra de estos productos (\$14,337).
- 7.14 Los **ingresos netos** para las actividades del Fondo antes de los gastos administrativos eran iguales a $\$287,160 - \$213,308 = \$73,853$, lo cual representa un margen de utilidad de 35%. En el diseño del Programa se contemplaba que una porción de este margen debería haber sido de vuelto al fondo de comercialización. En la práctica todas las utilidades fueron utilizadas para financiar gastos administrativos.
- 7.15 Durante el Programa las utilidades totales de PROEXSAL antes de gastos administrativos eran \$208,519, igual a los ingresos netos por la compra/venta de productos (\$73,853) mas los ingresos por otros servicios (\$125,030).
- 7.16 Los gastos administrativos de PROEXSAL durante el Programa eran \$215,910 -- \$7,391 mas que las utilidades del mismo periodo. Por ende, los gastos administrativos absorbieron todas las utilidades ganadas durante el Programa, dejando el Fondo de Comercialización sin recursos.
- 7.17 El Cuadro 7.3 presenta otra perspectiva de los eventos. La última sección del cuadro presenta tres índices de interés: (i) las utilidades por productos divididas por las utilidades brutas totales; (ii) el margen de utilidad sobre la venta de productos; (iii) el índice de gastos administrativos dividido por utilidades brutas (las utilidades antes de gastos administrativos). En el primer y tercer año del Programa el índice de gastos administrativos dividido por utilidades brutas era mayor del 100%; mientras que en el segundo año era 91%. Al mismo tiempo, la

- importancia de las utilidades por la compra/venta de productos se rebajó relativa a otros ingresos. En el primero año la compra/venta de productos aportaba el 65% de las utilidades brutas, rebajando a sólo el 18% en el segundo año. Asimismo el margen de utilidad sobre la venta de productos se rebajó, saliendo negativo en el tercer año, indicando una pérdida en la liquidación de productos.
- 7.18 Hay dos razones principales por lo sucedido: (i) el distanciamiento entre PROEXSAL y Los Planes; y (ii) la decisión de la junta directiva de PROEXSAL de enfocar cada vez más en actividades de consultoría en vez de la compra/venta de productos de pequeños productores. Con el distanciamiento entre PROEXSAL y Los Planes, PROEXSAL perdió su fuente más importante no sólo de productos orgánicos sino también de productos aptos para vender a los supermercados y restaurantes donde se realizaba el margen de ganancia más alta. Al mismo tiempo, para satisfacer su clientes compradores, PROEXSAL empezó a compra productos en Guatemala, teniendo como resultado un margen de utilidad mucho más bajo e incluso negativo. Agravando a esta situación fue la caída de los precios internacionales de productos con los cuales PROEXSAL había venido trabajando tales como la sandía, el melón y el ajonjolí. Como resultado, muchos productores proveedores dejaron de entrar en esos productos; se dejaron de producir y se dedicaron a otras actividades. Esta situación le empezó a crear a PROEXSAL – a la junta directiva de entonces – la idea de que tenía que empezar a pensar en dedicarse a otras actividades como consultorías y no a la comercialización agrícola. Se desvió de su razón de ser, es decir apoyar a los pequeños productores, facilitando la compra/venta de productos y asesorando a los productores en clasificación y manejo postcosecha de productos. Asimismo, PROEXSAL se alejó de los objetivos y de las metas del Programa.
- 7.19 Afortunadamente, después del pésimo desempeño de PROEXSAL durante el Programa, se ha mejorado notablemente la situación administrativa/financiera de la entidad debido a la introducción por la nueva junta directiva de medidas correctivas, incluyendo la instalación de un nuevo director y un nuevo equipo de tres personas. Otra vez se está concentrando estratégicamente en la compra/venta de productos de pequeños productores. Además se ha recortado el gasto administrativo dramáticamente: entre mayo y octubre del 2002 se rebajo en 58% el gasto mensual comparado con el tercer año del Programa. Mas aún se ha mejorado el margen de utilidad sobre la venta, debido en gran medida al esfuerzo del nuevo director en reducir el porcentaje de producto devuelto de los supermercados clientes. Por último, se ha establecido un Fondo de Comercialización y hay evidencia que se está administrando correctamente para apoyar y facilitar la compra/venta de productos de pequeños productores, incluyendo algunos miembros de grupos que participaron en el Programa.
- 7.20 No obstante este desempeño positivo desde el final del Programa, la situación financiera actual de PROEXSAL y las perspectivas futuras siguen siendo sumamente precarias. Para lograr un presupuesto balanceando, el personal de PROEXSAL ha sido reducido a solo cuatro individuos que operan a través de una pequeña oficina con un área muy reducida para el manejo de productos. El

personal trabaja en forma muy dedicada, cada uno participando en diferentes actividades según las necesidades. Pero se está trabajando con una base de proveedores bastante reducida y desgraciadamente para PROEXSAL, Los Planes no parece interesado en volver a hacer negocio con ellos. Con el apoyo activo de CLUSA El Salvador hay buenas perspectivas de que PROEXSAL se levante de nuevo dentro del mediano plazo.

Cuadro 7.2

Resumen Trimestral del Análisis de Flujo de Caja de PROEXSAL

Mayo 1999 – agosto 2001

		Mayo 1999 - Agosto 2001
I.	EGRESOS	800,414
	1 Grupos de Productores del Programa	103,224
	1.1 Liquidación de Productos	92,118
	1.2 Cámaras Frías Estacionarias	-
	1.3 Camiones Refrigerados	9,954
	1.4 Equipos de Empaque	-
	1.5 Materiales de Empaque	1,151
		-
	2 Otro Grupos de Productores	54,613
	3 Productores Independientes	41,134
	4 IVA	14,337
	5 Gastos Administrativos de PROEXSAL	215,910
	7 Otros gastos del Programa	332,311
	8 Otros gastos de PROEXSAL	38,885
II.	INGRESOS	827,362
	1 Desembolsos FOMIN para el Fondo de Comercialización	119,400
	2 Desembolsos FOMIN para otras actividades del Programa	295,297
	3 Venta de Productos	271,355
	4 Recibido de Grupos del Programa	1,469
	4.1 Cámaras Frías Estacionarias	
	4.2 Camiones Refrigerados	1,469
	4.3 Equipos de Empaque	-
	4.4 Materiales de Empaque	-
	5 Intereses	474
	6 IVA	14,337
	7 Otros Ingresos	125,030
III.	INGRESOS NETOS	26,948

Cuadro 7.3**Resumen Trimestral del Análisis de Flujo de Caja de PROEXSAL
Mayo 1999 – Octubre 2002**

	Ano 1	Ano 2	Ano 3		TOTAL
	mayo 99 - abril 2000	mayo 2000 abril 2001	mayo 2001 abril 2002	mayo 2002 - oct. 2002	
I. Gastos	410,239	390,175	119,173	36,998	956,585
1. Gastos elegibles del Fondo de Comercialización	100,469	112,839	63,082	25,735	302,125
a) Compra de productos	100,469	101,734	63,082	25,735	
b) Otros gastos elegibles	-	11,105	-		
2. Gastos Administrativos de PROEXSAL	129,000	86,910	49,179	10,413	275,502
3. Otros gastos del Programa	160,336	171,975	2,787	-	335,098
4. Otros gastos de PROEXSAL	20,434	18,450	4,125	850	43,860
II. Ingresos	417,395	409,967	119,972	45,010	992,343
1. Desembolsos FOMIN para el Fondo	43,000	76,400	10,000	-	129,400
2. Otros desembolsos FOMIN	171,697	123,600	-	-	295,297
3. Ingresos por Productos (incluyendo IVA)	166,578	119,114	62,469	37,910	386,071
4. Repago de prestamos compras elegibles	-	1,469	367	-	1,836
5. Otros ingresos	36,120	89,384	47,135	7,100	179,739
III. Ingresos netos	7,156	19,792	799	8,011	35,757
IV. Indices					
1. Utilidades brutas (antes de gastos administrativos)	102,229	95,659	46,522	19,274	263,685
2. Utilidades por productos/utilidades brutos	65%	18%	-1%	63%	
3. Margen de utilidad sobre la venta de productos	66%	17%	-1%	47%	
4. Gastos administrativos	129,000	86,910	49,179	10,413	275,502
5. Gastos administrativos/Utilidades brutas	126%	91%	106%	54%	

8. Otros Temas de Evaluación

a) El diseño del Programa

- 8.1 El Programa estaba bien diseñado porque contaba con cuatro de los elementos necesarios para lograr la transformación de los pequeños productores: (i) asistencia técnica productiva; (ii) gestión empresarial; (iii) manejo postcosecha; y (iv) comercialización. Además, el concepto de un Fondo de Comercialización manejado por una entidad intermediaria operada por representantes de productores pequeños era un concepto a la vez innovador y promisorio para El Salvador.
- 8.2 El Programa se hubiera beneficiado de un quinto elemento, lo de micro-crédito, para facilitar la adopción más amplia de las prácticas promovidas y permitir la introducción de sistemas agroforestales con frutales y cultivos de largo ciclo vegetativo cuya adopción es limitada por la falta de liquidez de los pequeños productores. La ausencia de un componente de micro-crédito limitó la capacidad de los productores para aprovechar las prácticas impartidas por CLUSA y imposibilitó la adopción de prácticas con un plazo mediano o largo de gestión como son las frutales. En efecto, el Fondo tenía un aspecto de crédito, para inversiones en equipos e infraestructura de comercialización, mas no para capital de trabajo.
- 8.3 Habiendo dicho eso, cabe destacar que el Programa demostró la dificultad en crear un mecanismo sostenible de crédito fuera del sistema formal crediticio. La experiencia del crédito extendido a Los Planes para la compra de un camión refrigerado es indicativa del problema. Los Planes solo ha pagado cinco cuotas mensuales y está en mora desde mayo del 2001. No existe ningún mecanismo práctico para la recuperación del préstamo. Es discutible la deseabilidad de un fondo de doble propósito: tanto para la liquidación de productos como para préstamos de mediano plazo. La experiencia del Programa validó la utilización del Fondo como instrumento para la liquidación de productos. En cambio fue negativa la experiencia del Fondo para préstamos de mediano plazo.
- 8.4 Dos problemas que afectaron el Programa (el distanciamiento entre PROEXSAL y los Planes, las relaciones entre miembros de Los Riyitos) eran fundamentalmente problemas socio-culturales. Es posible que el Programa hubiera beneficiado por la presencia de un especialista en Desarrollo Comunitario.
- 8.5 El aspecto de género no estaba explícitamente incorporado dentro del diseño del Programa. El bajo porcentaje (17%) de mujeres participantes en los eventos de capacitación es un indicador de grado de participación de la mujer en el Programa. Basado en la experiencia de Los Planes, de haberse logrado crear nuevas empresas/centros de empaque, un mayor número de mujeres hubiera sido involucrados en el Programa. El enfoque en los centros de empaque y el componente de comercialización dejaba un amplio espacio dentro del Programa para mayor participación de la mujer. El diseño de Programa y su ejecución

- hubiera beneficiado por la participación de un experto en Género. En la ejecución del Programa, las funciones de Desarrollo Comunitario y de Género hubieran podido ser manejados por un individuo especialista en ambos temas.
- 8.6 El corto plazo del Programa impedía lograr una mayor tasa de adopción de nuevas tecnologías. Sobre todo en un proyecto con un enfoque orgánico, sería beneficioso contar con un plazo adecuado para lograr una certificación orgánica (sólo aquellos grupos del Programa que ya estaban en un estado avanzado de transición hacia la producción orgánica lograron ser certificados durante el Programa). Además, el corto plazo imposibilitó la introducción de parcelas demostrativas en ciertas prácticas con alto potencial sostenible tales como configuraciones agro-frutales.
- 8.7 Ampliar el acceso de los pequeños productores a los mercados de primera categoría (incluyendo supermercados, hoteles y restaurantes, y mercados de exportación) fue una meta implícita del Programa. Sin embargo, para entrar en dichos mercados se requiere una producción de alta calidad constante y la capacidad de producir en forma escalonada, lo cual implica tener acceso a riego. La selección de los grupos beneficiarios no tomó en cuenta el potencial para producir en forma escalonada.
- 8.8 El diseño del Programa no contempló adecuadamente la comercialización de productos de grupos en transición hacia una producción orgánica. Siendo un Programa de sólo tres años, todos los grupos salvo Los Planes y los Riyitos se encontraron en un estado de transición. Sin embargo, el diseño del Programa no trató específicamente la comercialización de productos de segunda y tercera categoría. Si bien PROEXSAL era el ejecutor del componente de Servicios de Mercadeo y Comercialización, PROEXSAL se especializaba únicamente en productos de primera categoría.

b) La ejecución del Programa

- 8.9 El Programa falló en la implementación del componente de Servicios de Mercadeo y Comercialización. La junta directiva y administración de PROEXSAL no tenían la capacidad adecuada para administrar el componente. O no entendieron o decidieron ignorar uno de los propósitos fundamentales del Programa: crear nuevas microempresas (centros de empaque) y apoyarlas a través de la comercialización de los productos de estas microempresas. Además la base financiera de PROEXSAL y las metas de producción orgánica eran muy dependientes de la relación comercial con Los Planes. Al deteriorarse dicha relación comercial, se afectó la situación económica de PROEXSAL. Que la junta directiva de PROEXSAL no se dio cuenta de esta dependencia o que la ignoraba es una indicación de la incapacidad administrativa de la entidad.
- 8.10 Existían argumentos convincentes para postergar la creación del fideicomiso para el Fondo de Comercialización. Sin embargo la normativa para el seguimiento del manejo del Fondo resultó insuficiente para comprobar el uso correcto del mismo. La administración del ejecutor logró ocultar la situación del Fondo tanto a la

Representación como al consultor de medio término. Además el sistema contable de PROEXSAL no permitía un análisis global de su situación financiera. Como resultado no se descubrió la situación real del fondo hasta que ya era demasiado tarde para rectificar el problema. Dado la naturaleza fungible de dinero hubiera sido prudente exigir un informe trimestral del flujo global de fondos de PROEXSAL – no solamente información financiera relacionada exclusivamente con la ejecución del Programa.

c) Los Indicadores de Desempeño

- 8.11 En el informe de la Evaluación de Medio se discutió la falta de consistencia entre los documentos principales del Programa (el Memorandum de Donantes, el Anexo al Memorando, y los Informes de Seguimiento del Desempeño de Proyecto) en cuanto a la importancia de la producción orgánica, el propósito de las nuevas microempresas y el papel principal del Fondo de Comercialización. Como resultado de la Evaluación de Medio Término se modificaron algunos de los indicadores de los Informes de Seguimiento, pero el tiempo faltante de ejecución era relativamente corto. Sólo quedaba tiempo para consolidar las actividades ya realizadas. Por lo tanto, se considera que los ejecutores deberían estar evaluados basado en los indicadores originalmente acordados.
- 8.12 Para los Programa del BID hay mucho interés en tener resultados cuantificables de impacto. El marco lógico de un Programa y los indicadores de impacto orientan la ejecución de un proyecto y a la vez sirven como punto de referencia para la evaluación. Por lo tanto, es imprescindible que los indicadores del marco lógico sean suficientemente específicos para evitar cualquier duda sobre como interpretarlos. En el caso del marco lógico del Programa *Nuevas Empresas* hay dos indicadores que se prestaron a distintas interpretaciones.
- 8.13 *Porcentaje de pérdidas en cultivos reducidas al 15% en cada año.* El problema con este indicador es que no define con suficiente claridad el impacto específico deseado: por ejemplo, no se sabe si se trata de pérdidas precosechas o poscosechas. Si se trata de pérdidas precosechas, sería importante distinguir entre pérdidas por factores fitosanitarias, causas climáticas y otros factores. Asimismo, dado el enfoque del Programa en cultivos no-tradicionales, se supone que la reducción en pérdidas se refiere a nuevos cultivos. Pero si se trata de nuevos cultivos introducidos durante el Programa, es evidente que no existiría una línea de base previa. En este caso el punto de referencia sería establecido con el primer ciclo agrícola en que se siembra el nuevo cultivo. Además de ser nuevos cultivos, se trata de nuevas prácticas orgánicas. Si el indicador pretende comparar el “antes” del Programa con el impacto del Programa – es decir comparar las pérdidas con cultivos tradicionales con cultivos no-tradicionales introducidos por el Programa - - es casi garantizado que las pérdidas serían mayores inicialmente después de la introducción de nuevos cultivos y la adopción de nuevas prácticas. Adicionalmente, es conveniente precisar si se trata de pérdidas en términos de volumen o de valor. Finalmente, no es claro si la meta de una reducción del 15% en cada año se refiere a una reducción en términos absolutos o relativos.

- 8.14 Según CLUSA este indicador se estableció durante la etapa de preparación del Programa, basado en la experiencia de Los Planes. Aparentemente durante una misión del BID se calcularon las pérdidas del grupo en alrededor del 40%. Desdichadamente para la Evaluación Final, no estaba disponible el estudio en que se estableció esta cifra. Además CLUSA no pudo documentar satisfactoriamente la metodología utilizada durante la ejecución para calcular las pérdidas en cultivos. Por lo tanto, la Encuesta de Campo fue la fuente utilizada para analizar la experiencia de los productores bajo el programa.
- 8.15 Como parte de la encuesta se les pidió a los productores estimar las pérdidas pre- y postcosechas. En cuanto a las pérdidas precosechas se distinguió entre factores climáticos y factores fitosanitarios. Tal como descrito en la Sección 4 sin embargo, todos los grupos salvo Los Planes indicaron que las pérdidas precosechas por causas fitosanitarias eran menos del 2% del área sembrada.
- 8.16 Una mejor redacción del indicador hubiera sido “Una reducción anual del 15% en términos relativos en las pérdidas totales (pre y postcosecha) de cultivos no-tradicionales.
- 8.17 *Ventas anuales nacionales e internacionales incrementadas en 30% y 10% respectivamente.* Este indicador, específico al componente del Programa ejecutado por PROEXSAL, tiene diferentes posibles interpretaciones. Para saber como interpretarlo, habrá que saber contestar a las siguientes preguntas: (i) se trata de las ventas a través de PROEXSAL o de las ventas totales (incluyendo las ventas a PROEXSAL)? (ii) Se trata de ventas de todos los productos o solo de los productos sujetos al apoyo a la comercialización del Programa?; (iii) tienen la misma ponderación ambos elementos del indicador – es decir el elemento nacional y el elemento internacional?; y (iv) se trata de un incremento en términos absolutos o relativos?
- 8.18 En cuanto a las ventas internacionales, la interpretación más lógica es que se trata de ventas realizadas a través de PROEXSAL, puesto que los pequeños productores beneficiarios del Programa no tienen la capacidad para vender directamente a mercados internacionales. En cuanto a las ventas nacionales, es la interpretación es discutible. Para ser consistente con la misma lógica aplicada a los mercados internacionales, se argumenta que se trata de ventas nacionales a través de PROEXSAL o por lo menos posibilitados por las actividades PROEXSAL.
- 8.19 Estos dos ejemplos sirven para destacar la importancia de desarrollar indicadores precisos que se prestan a una interpretación única.

d) La metodología de trabajo

- 8.20 El Programa validó la metodología de trabajo de CLUSA y confirmó la utilidad y eficiencia de parcelas demostrativas, giras de intercambio, y transferencia tecnológica dirigido a grupos pequeños de productores.

- 8.21 Durante la ejecución del Componente 1 se introdujeron tres modificaciones a la metodología de trabajo, basado en las lecciones aprendidas durante los primeros dos años del Programa:
- (i) Los eventos de desarrollo empresarial fueron modificando en su modalidad: de grupos grandes con temas amplios a grupos reducidos con temas específicos.
 - (ii) El manejo de las parcelas demostrativas fue modificada: de involucramiento de CLUSA y varios productores, a manejo directo por un solo productor con asistencia del consultor de CLUSA
 - (iii) Los eventos de asistencia técnica fue modificada: el enfoque fue cambiado hacia sub-grupos de productores interesados dentro de los grupos en vez de a nivel de la junta directiva.
- 8.22 La experiencia del Fondo de Comercialización demostró la importancia de separar la administración de su ejecución. No es necesario limitar la administración a una entidad de sector financiero: una ONG con experiencia comprobada en la administración de fondos similares es otra posibilidad que no fue debidamente explorada durante *Nuevas Microempresas*.
- 8.23 Actualmente el Fondo está manejado por CLUSA El Salvador, una solución aceptable de corto plazo sobre todo dadas las circunstancias excepcionales del caso, es decir siendo un préstamo de CLUSA Internacional la fuente de la capitalización del Fondo. Sin embargo la relación sui generis entre CLUSA y PROEXSAL no es un modelo replicable para otros proyectos.

e) Nivel de Coordinación

Coordinación entre CLUSA y el BID

- 8.24 CLUSA encontró exigente los requerimientos administrativos del BID relativo a otros cooperantes. Sin embargo CLUSA indicó que cumplir con estos requerimientos nunca perjudicó la ejecución oportuna de las actividades. Más bien CLUSA opina que, como ejecutor el hecho de conocer bien las reglas del Programa permitió la ejecución transparente de las actividades y facilitó la coordinación con el BID. Nunca tuvieron un atraso por desembolso ni con la no-objeción de contrataciones para consultores. Se considera que, a diferencia de otros cooperantes, un aspecto positivo de los procedimientos del BID es la existencia de instrumentos administrativos tales como las normas, los reglamentos y los formatos a utilizar los cuales permitió un buen nivel de coordinación.

Coordinación entre PROEXSAL y el BID

- 8.25 Hablar de coordinación entre ejecutor y co-financiador implica un flujo transparente y oportuno de información sobre el desempeño del componente y el grado de avance de las actividades. PROEXSAL ofuscó la situación real de la problemática administrativa y financiera. Además se atrasó la entrega del

segundo y tercer Informe Anual del Ejecutor, los cual dificultó el seguimiento del desempeño del ejecutor. Por esta razón, se considera inadecuada la coordinación entre PROEXSAL y el BID.

Coordinación entre CLUSA y PROEXSAL

- 8.26 Tal como señalado en la Evaluación de Medio Término, existía un excelente nivel de comunicación, entendimiento e incluso amistad entre el Coordinador del componente de CLUSA y lo de PROEXSAL. Esto se manifestó en la coordinación de la formulación de los planes anuales de trabajo y la ejecución de las actividades de campo. Sin embargo a interior de PROEXSAL la opinión de CLUSA es que la junta directiva de PROEXSAL tenía otra visión que no coincidía con las del Programa, lo cual dificultó la labor del coordinador de PROEXSAL.
- 8.27 Según la junta de CLUSA, cuando se dio cuenta de la desviación estratégica de PROEXSAL, en varios momentos CLUSA señaló a PROEXSAL que no era el rumbo adecuado que se estaba tomando y que tenía que regresar y pensar en la manera de enfrentar la situación de mercadeo. CLUSA se dio cuenta que la junta de PROEXSAL no supo encarar la problemática que el agricultor estaba pasando y no pudo tampoco enfrentarse al manejo financiero adecuado de la entidad. Sin embargo, no existía un mecanismo de coordinación a nivel de la dirección general de ambas entidades para enfrentar y resolver el problema. Asimismo, la comunicación entre el Coordinador General del Programa (el Director de CLUSA El Salvador) y la Junta Directiva de PROEXSAL era inadecuada para permitir la detección y resolución de problemas administrativos/financieros.

f) El impacto del Programa sobre la unidad ejecutora

- 8.28 Según la junta directiva de CLUSA El Salvador, el Programa ha tenido un impacto netamente positivo. CLUSA El Salvador se formó en 1999, y el Programa Nuevas Microempresas fue el primer proyecto administrado y ejecutado por la nueva entidad. CLUSA El Salvador se encuentra en una etapa de crecimiento como entidad jurídica nacional y la experiencia sirvió para consolidar su presencia como actor en el ámbito de desarrollo agrícola en el país. Además representó la primera instancia en que CLUSA implementó como modalidad trabajar con grupos de productores individuales. Anteriormente se había enfocado en cooperativas o en grupos que tenía un esquema de trabajo colectivo. Basado en la experiencia del Programa, CLUSA logró introducir la misma modalidad en un proyecto del USAID que inició en 2000. Se está replicando las lecciones aprendidas durante *Nuevas Microempresas*. Por último, la experiencia del Programa ayudó a CLUSA a ganar un nuevo proyecto financiado por la cooperación austriaca.
- 8.29 En cuanto a la sostenibilidad de la experiencia y de los conocimientos adquiridos durante el Programa, se ha logrado mantener a casi todos los expertos que trabajaron en él.

9. Lecciones Aprendidas y Recomendaciones

a) El Diseño del Programa

- 9.1 **En proyectos de transferencia tecnológica productiva es imprescindible incluir los temas de desarrollo empresarial, manejo postcosecha y mercadeo.** El diseño central del Programa era sólido porque tenía esos cuatro pilares. Además el Programa tenía dos aspectos innovadores que deberían haber favorecido su nivel de éxito incluyendo: (i) la creación de centros de empaque para catalizar el desarrollo económico de los grupos; y (ii) la creación de un Fondo de Comercialización para facilitar la liquidación de productos y las inversiones en equipos productivos. El fallo entonces no era en el diseño, sino en la ejecución, sobre todo en el aspecto de mercadeo.
- 9.2 **Sin acceso a crédito, es limitada la capacidad de los pequeños productores para introducir las prácticas y tecnologías promovidas por el Proyecto.** De haber sido bien administrado el Fondo de Comercialización, eso hubiera podido resolver parcialmente el problema de liquidez de los grupos de beneficiarios. Sin embargo la adición de un elemento de micro-crédito hubiera facilitado la adopción más amplia de las prácticas promovidas y permitido la introducción de sistemas agroforestales con frutales y cultivos de largo ciclo vegetativo. Cabe mencionar que el Fondo tenía un aspecto de crédito, para inversiones en equipos e infraestructura de comercialización, mas no para capital de trabajo. Habiendo dicho eso, es preciso notar que el Programa demostró la dificultad en crear un mecanismo sostenible de crédito fuera del sistema crediticio formal. La experiencia del crédito extendido a Los Planes para la compra de un camión refrigerado es indicativa del problema puesto que el grupo sólo ha pagado cinco cuotas mensuales y está en mora desde mayo del 2001. El problema es que no existe ningún mecanismo práctico para recuperar el préstamo. En cambio, la experiencia del Programa validó la utilización del Fondo como instrumento para la liquidación de productos.
- 9.3 **Es preciso separar la administración de la ejecución de los Fondos especiales.** La experiencia del Fondo de Comercialización demostró la importancia de separar la administración de la ejecución del fondo. No es necesario limitar la administración a una entidad de sector financiero; una ONG con experiencia comprobada en la administración de fondos similares es otra posibilidad que no fue debidamente explorada durante *Nuevas Microempresas*. Actualmente el Fondo está manejado por CLUSA El Salvador, una solución aceptable de corto plazo, sobre todo dadas las circunstancias excepcionales del caso -- es decir siendo un préstamo de CLUSA Internacional la fuente de la capitalización del Fondo. Sin embargo la relación *sui generis* entre CLUSA y PROEXSAL no es un modelo replicable para todos los proyectos.
- 9.4 Si bien existían argumentos convincentes en el momento para postergar la creación del fideicomiso para el Fondo de Comercialización, en retrospectiva se puede concluir que fue equivocada esa decisión. La normativa para el seguimiento

del manejo del Fondo resultó inadecuada para corroborar el uso correcto del mismo. La administración del ejecutor (PROEXSAL) logró ocultar la situación del Fondo tanto a la Representación como al consultor de medio término. El sistema contable de PROEXSAL no permitió un análisis global de su situación financiera lo cual permitió que no se descubriera la situación real del fondo hasta que ya se habían gastado todos los recursos en costos administrativos. Dado la naturaleza fungible de dinero hubiera sido prudente exigir un informe mensual del flujo de fondos de PROEXSAL – no solamente información financiera relacionada exclusivamente con la ejecución del Programa.

- 9.5 **La producción agrícola debe ser en forma escalonada para satisfacer la demanda constantes de ciertos clientes de mercados especializados. Para producir en forma escalonada se requiere un sistema de riego.** Ampliar el acceso de los pequeños productores a los mercados de primera categoría (incluyendo supermercados, hoteles y restaurantes, y mercados de exportación) fue una meta implícita del Programa. Sin embargo, para entrar en dichos mercados se requiere una producción de alta calidad constante y la capacidad de producir en forma escalonada, lo cual implica tener acceso a riego. La selección de los grupos beneficiarios no tomó en cuenta el potencial para producir en esta forma. Un sistema de riego casi es un requisito para dicha producción. Por lo tanto un elemento para el diseño de proyectos similares debería incluir el criterio de potencial para producción en forma escalonada y un sub-componente de micro riego vinculado, de ser posible, con un fondo de micro-crédito para facilitar la adopción de sistemas de riego.
- 9.6 **El elemento de desarrollo comunitario es importante para solucionar problemas socio-culturales que se presentan durante la ejecución de un proyecto, y debería estar reflejado en el equipo de personal del ejecutor.** Dos problemas que afectaron el Programa (el distanciamiento entre PROEXSAL y los Planes y las relaciones entre miembros de Los Riyitos) tenían raíces socio-culturales. El Programa se hubiera beneficiado por la presencia de un especialista en Desarrollo Comunitario.
- 9.7 **El tema de género debería estar explícitamente incorporado en el diseño de un Proyecto.** El tema de género no estaba incorporado dentro del diseño del Programa. El bajo porcentaje (13%) de mujeres participantes en los eventos de capacitación es un indicador de grado de participación de la mujer en el Programa. Basado en la experiencia de Los Planes, de haberse logrado crear nuevas empresas/centros de empaque, un mayor número de mujeres hubiera sido involucrados en el Programa. El enfoque en los centros de empaque y el componente de comercialización dejaba un amplio espacio dentro del Programa para mayor participación de la mujer en áreas donde ellas tradicionalmente participan. El diseño del Programa y su ejecución hubiera beneficiado de la participación de un experto en Género. En la ejecución del Programa, las funciones de Desarrollo Comunitario y de Género hubieran podido ser manejados por un individuo especialista en ambos temas.
- 9.8 **Proyectos agrícolas de transferencia tecnológica requieren un plazo mínimo de cinco años para mejorar la sostenibilidad de los logros.** El corto plazo del

Programa impedía lograr una mayor tasa de adopción de nuevas tecnologías y perjudica la sostenibilidad de los avances. Sobre todo en un proyecto con un enfoque orgánico, sería beneficioso contar con un plazo adecuado para lograr la certificación orgánica (sólo aquellos grupos del Programa que ya estaban en un estado avanzado de transición hacia la producción orgánica lograron ser certificados durante el Programa). Además, el corto plazo imposibilitó la introducción de parcelas demostrativas en ciertas prácticas con alto potencial sostenible tales como configuraciones agro-frutales. Más aún, en el caso las actividades a nivel de cooperativa hubo una tendencia de volver a los métodos químicos de producción por falta de la continuidad de asistencia técnica.

- 9.9 **Es preciso que las actividades de mercadeo tomen en cuenta adecuadamente el período de transición de los beneficiarios productivos.** El diseño del Programa no contempló adecuadamente la comercialización de productos de grupos en transición hacia una producción orgánica. Siendo un Programa de sólo tres años, todos los grupos salvo Los Planes y los Riyitos se encontraron en un estado de transición. Sin embargo, el diseño del Programa no trató específicamente la comercialización de productos de segunda y tercera categoría. Si bien PROEXSAL era el ejecutor del componente de Servicios de Mercadeo y Comercialización, se especializó únicamente en productos de primera categoría.

b) La ejecución del Programa

- 9.10 **Un buen diseño de proyecto no basta para garantizar su éxito si la capacidad administrativa de un ejecutor es inadecuada.** El falló del segundo componente del Programa se debe a la incapacidad de la junta directiva y administración de PROEXSAL para administrar el componente. O no entendieron o decidieron ignorar uno de los propósitos fundamentales del Programa: crear nuevas microempresas (centros de empaque) y apoyarlas a través de la comercialización de los productos de estas microempresas. Además la base financiera de PROEXSAL y las metas de producción orgánica eran muy dependientes de la relación comercial con Los Planes. Al deteriorarse dicha relación comercial, se afectó la situación económica de PROEXSAL. Que la junta directiva de PROEXSAL no se dio cuenta de esta dependencia o que la ignoraba es una indicación de la incapacidad administrativa de la entidad.
- 9.11 **Los eventos de capacitación resultaron más eficientes y dieron mejores resultados cuando fueron dirigidos a grupos reducidos con temas específicos.** Los eventos de desarrollo empresarial fueron modificados en su modalidad: de grupos grandes con temas amplios a grupos reducidos con temas específicos. Al o limitar el número de personas a grupos relativamente pequeños se logró fomentar mejor participación y entendimiento por parte de los participantes.
- 9.12 **Se obtuvieron mejores resultados en las parcelas demostrativas cuando fueron manejadas por un solo productor con asistencia técnica del ejecutor.** El manejo de las parcelas demostrativas fue modificado: de involucrar CLUSA y varios productores, a ser manejado directamente por un solo productor con asistencia del consultor de CLUSA. Eso fue debido al descubrimiento de que el

- productor solo respondía mejor a los temas de transferencia y tomaba más en serio el desarrollo de la parcela que un grupo de varios productores.
- 9.13 **Se obtuvieron mejores resultados en los eventos de asistencia técnica cuando fueron enfocados en pequeños grupos de productores.** Después del primer año del Programa el enfoque de los eventos de asistencia técnica fue cambiado de grupos grandes a sub-grupos de productores interesados en los temas. Eso fue particularmente importante en el caso de las cooperativas donde los miembros de la junta se cambian por elecciones cada dos años, lo cual dificulta la continuidad de los temas de capacitación.
- 9.14 **Para facilitar la evaluación de impacto es importante que el ejecutor mantenga todos los documentos relacionados con la preparación de los informes de avance y los indicadores de desempeño.** Los ejecutores deberían ser capaces de respaldar toda la información presentada en sus informes con una descripción detallada de la metodología utilizada y los datos originales utilizados para calcular la información presentada. En el caso de CLUSA, no existían los datos originales utilizados para calcular los ingresos anuales de los grupos beneficiarios de productores. Asimismo, cuando un indicador clave de impacto se base en información recopilada durante la preparación de un Programa, es necesario que el ejecutor conozca la metodología utilizada para su cálculo, para poder aplicar la misma metodología. En el caso de Nuevas Microempresas, el estudio original donde se determinó los ingresos promedios de base no estaba disponible y se desconocía la metodología precisa utilizada para calcularlos.
- c) **Los Procedimientos del Banco**
- 9.15 **Hay que realizar un proceso de revisión de los documentos orientadores de un Programa para asegurar la consistencia y cohesión de los mismos.** Los tres documentos orientadores del Programa no eran adecuadamente claros en el papel estratégico de los centros de empaque dentro de la estrategia del Programa y en la importancia del aspecto orgánico. Además los documentos no eran suficientemente específicos en cuanto al manejo del Fondo de Comercialización y el mecanismo que debería haber sido utilizado para asegurar su crecimiento. Esta situación resultó en una falta de claridad de ciertas metas importantes del Programa.
- 9.16 **Para mejorar el grado de entendimiento de las metas de un programa por parte los ejecutores, se recomienda fortalecer el evento de lanzamiento del Programa.** Típicamente los programas del Banco están diseñados por un grupo de personas y ejecutados por otro. Asimismo, muchas veces hay un lapso significativo de tiempo entre la aprobación de un Programa y el inicio de su ejecución. Incluso cuando los ejecutores han participado en la preparación de un Programa el ejecutor a veces tiene un enfoque diferente a lo del Banco, y no prioriza todas las metas o todos los indicadores de impacto de la misma manera que los diseñadores. El momento oportuno para enfrentar esta situación es antes de iniciar la ejecución del Programa, durante un evento de lanzamiento. Para establecer con mayor claridad las metas específicas del Programa, es conveniente desarrollar como parte de la preparación del Programa, o como una actividad

relacionada con el evento de lanzamiento, el diseño de los instrumentos específicos que serán utilizados para monitorear y evaluar el Programa. Eso implica contratar, como una actividad previa al evento de lanzamiento, el consultor responsable por realizar la evaluación de medio término del Programa. En preparación para el evento de lanzamiento, se desarrollaría los instrumentos específicos (formatos, cuestionarios) que serían aplicados durante las evaluaciones anuales, de medio término y final. Estos instrumentos deberían definir con claridad absoluta los indicadores a ser aplicados en los diferentes momentos de evaluación y establecer además las metodologías a ser aplicadas para cada indicador.

Anexo 1
Aspectos Metodológicos de la Evaluación

Aspectos Metodológicos

a) Fuentes de Información

La evaluación final del Programa se basó en información obtenida de las siguientes fuentes:

- i) Documentación del Programa, incluyendo la documentación del diseño del Programa, los convenios y sus anexos firmados entre las unidades ejecutoras y el Banco; los planes anuales de trabajo de las ejecutoras; los informes de los consultores contratados por las ejecutoras; el Informe de la Evaluación de Medio Término; y los informes anuales del ejecutor y los Informes de Seguimiento del Desempeño del Programa.
- ii) Entrevistas con los coordinadores de los dos componentes del Programa, con miembros de la junta directiva de CLUSA y PROEXSAL y con el especialista a cargo del Programa en la Representación del BID;
- iii) Visitas de campo a cinco de los 13 grupos beneficiarios del Programa, incluyendo una encuesta con productores individuales, una encuesta a nivel de grupo de aquellos grupos que cultivan en forma cooperativa y entrevistas con los dirigentes de los grupos.
- iv) El análisis financiero de PROEXSAL y el Fondo de Comercialización;

b) Selección de los Grupos

Para la Evaluación de Medio Término se seleccionó una muestra representativa de los trece grupos beneficiarios. Para tal fin se los clasificaron de acuerdo a: (i) el grado de avance del grupo; y (ii) seis factores determinantes que reflejan características importantes de los grupos y que podrían afectar el desempeño de los mismos.

Grado de avance. Se definió el grado de avance de los grupos basado en los siguientes criterios relacionados con metas del Programa:

- i) El grado de adopción de las tecnologías promovidas por CLUSA;
- ii) El incremento en el grado de diversificación de la producción del grupo;
- iii) El incremento de la producción orgánica en cuanto al sistema de producción convencional;
- iv) El aumento de participación en la cadena de valor a través de la limpieza, clasificación, empaque y transformación de los productos;
- v) El número de microempresas formadas;
- vi) El grado de avance en su gestión empresarial.

Por cada uno de los seis criterios anteriores se clasificaron los grupos en tres niveles de avance: Alto, Medio y Bajo. La clasificación se hizo con referencia a los demás grupos. Es decir, por cada criterio se identificó el grupo o los grupos que habían demostrado el mejor nivel de avance comparado con los otros grupos beneficiarios, y se fueron clasificando los demás grupos con respecto a estos líderes. La clasificación fue hecha conjuntamente por el coordinador de CLUSA y de PROEXSAL basado en su conocimiento de las condiciones de los diferentes grupos. El resultado fue el *ranking* presentado en el Anexo 3.

Para convertir en términos porcentuales el *ranking* de los criterios, se les asignaron los siguientes valores:

Alto = 3
Medio = 2
Bajo = 1

De esta manera, el valor total máximo posible es 18, puesto que cada criterio tiene un valor máximo de tres de un total de seis criterios disponibles. Para obtener el valor total de un grupo, se dividió el valor total obtenido por 18, de acuerdo al ejemplo presentado en el Cuadro 1.1. En el Anexo 3 se presentan los valores asignados a los diferentes grupos.

Cuadro 1.1
Ejemplo del Cálculo del Grado de Avance (Grupo Sihuanango)

CRITERIO	GRADO DE AVANCE	VALOR OBTENIDO	VALOR MAXIMO POSIBLE
Grado de adopción de tecnologías	Medio	2	3
Incremento en el grado de diversificación	Medio	2	3
Incremento de producción orgánica	Medio	2	3
Aumento de involucramiento en la cadena de valor	Medio	2	3
Número de nuevas microempresas formadas	Medio	2	3
Fortalecimiento institucional/administrativo	Alto	3	3
TOTAL		13	18
VALOR TOTAL = $13/18 = 72\%$			

Factores determinantes. Son muchos los factores que podrían afectar el grado de avance de los grupos con respecto a las metas del Programa. Entre el universo de posibles factores de interés se escogieron para fines de comparación de los grupos los siguientes factores:

- i) La facilidad de acceso al mercado.
- ii) La altura geográfica de los grupos.
- iii) El tamaño de los grupos (número de miembros).
- iv) El nivel económico de los miembros.
- v) El porcentaje de tierra cultivada en forma individual.
- vi) El grado de participación de la mujer en las actividades productivas agrícolas del grupo.

Para cada uno de los factores determinantes anteriores, se clasificaron los grupos en tres categorías: Alta, Media, y Baja. El Cuadro 3 del Anexo 3 presenta el resultado de la clasificación. Posteriormente, se ordenaron los grupos según su porcentaje de avance y fueron clasificados en cinco estratos básicos:

ESTRATO	RANGO
Baja	$x < 40\%$
Medio-bajo	$40\% \leq x < 55\%$
Medio	$55\% \leq x < 65\%$
Medio-alto	$65\% \leq x < 80\%$
Alta	$x \geq 80\%$

Con el deseo de conocer la experiencia del grupo más exitoso con respecto a las metas del Programa, al igual que el menos exitoso, se seleccionaron los dos grupos que representaron los dos extremos de los diversos estratos presentados, es decir los grupos que obtuvieron el valor total más alto y el más bajo. Además se seleccionaron un grupo del estrato medio-bajo, otro de los medio-altos, y dos que clasificaron con un grado de avance medio. La selección de la muestra fue hecha para que los factores determinantes de los grupos seleccionados reflejaran lo mejor posible las mismas características del universo completo de grupos, y al mismo tiempo lograr que las diferentes zonas geográficas y departamentos de El Salvador fuesen cubiertos por la selección realizada.

Como resultado de este proceso, se seleccionaron para realizar las encuestas los siguientes seis grupos:

Grupo	Grado de Avance	Zona	Departamento
Los Planes	100%	Central	Chalatenango
Los Riyitos	67%	Occidental	Sonsonate
Normandía	56%	Oriente	Usulután
La Maroma	56%	Oriente	Usulután
Guayapa	50%	Occidental	Ahuachapán
Los Achiotales	39%	Paracentral	La Paz

c) Selección de los Productores Individuales

Para la Evaluación de Medio Término la selección de los productores individuales se hizo a través de un muestreo sistemático realizado de la siguiente forma: se obtuvieron por cada uno de los seis grupos el listado de los miembros asociados, con los nombres ordenados al azar. Se estableció el tamaño de la muestra tomando en cuenta el tamaño de los grupos y el nivel de homogeneidad de los miembros. En los términos de referencia de la evaluación, se comprometió encuestar al 3% de los productores individuales, pero para asegurar la representatividad de la muestra se decidió ampliar la cobertura. Se estableció como meta encuestar a 49 productores, de acuerdo al Cuadro 1.2.

Cuadro 1.2
Tamaño de la Muestra de Productores

Grupo	Número de Miembros	Tamaño Meta de la Muestra	Tamaño Actual de la Muestra	% de Miembros Encuestados
Los Planes	32	5	4	13%
Los Riyitos	15	5	4	27%
Normandía	316	15	13	4%
La Maroma	192	9	7	4%
Guayapa	80	8	8	10%
Los Achiotales	70	7	7	10%
TOTAL	709	49	43	6%

De la membresía de los productores de cada grupo, se seleccionaron los nombres para la encuesta, utilizando un muestreo sistemático. Este consiste en dividir el número de miembros por el tamaño meta de la muestra, para obtener la razón de muestreo. Por ejemplo, en el caso del grupo Normandía, la razón de muestreo (**R**) está calculada como el número de miembros (316), dividido por el tamaño meta de la muestra (16), el cual da un valor que se aproxima a 21. En este caso, la muestra se obtiene tomando una unidad de cada 21 de la población.

Para lograr la aleatoriedad, el procedimiento debe empezar al azar. Para generar los números de inicio por cada grupo, se escribió en diferentes papeles los números del 1 al **R** (el número de la razón de muestreo). De esta forma, en el ejemplo de Normandía, se escribieron en veintidós papeles números del 1 al 21; luego se le pidió al Coordinador de CLUSA de extraer uno al azar. Supongamos que salió el papel con el número 5, la cual se convierte en la primera unidad de la muestra, por tanto, se selecciona la quinta persona en el listado de miembros. El siguiente es $5 + R$, o sea $5 + 21 = 26$; el tercero es $26 + 21 = 47$ y así sucesivamente, hasta completar las 15 personas de la muestra.

En la práctica, no fue posible entrevistar a seis de las personas seleccionadas debido a que algunos individuos, afectados por la reciente actividad sísmica que tanto ha afectado el país, tuvieron que atender a otras necesidades más urgentes el día de la visita de campo. El tamaño final de la muestra fue 43 productores, equivalente al 6% de la población total de los beneficiarios directos.

Para la Evaluación Final, no fue posible reunir a los productores que participaron en la Evaluación de Medio Término. Sólo fue posible entrevistarse con los miembros de la junta directiva de los grupos. El tamaño total de la muestra fue 24 productores. Puesto que los productores encuestados para la Evaluación Final son dirigentes de sus grupos, es posible que su desempeño productivo fuese diferente de lo de la muestra de la Evaluación de Medio Término.

d) Metodología para el Análisis Financiero de Proexsal y el Fondo de Comercialización

Este consiste en un análisis del flujo de caja de PROEXSAL y el Fondo desde mayo de 1999 hasta octubre de 2002. Se desarrolló una hoja de cálculo electrónica indicando las entradas y los ingresos mensuales del Fondo. Se identificaron los egresos correspondientes a cuatro categorías: (i) Grupos de Productores del Programa; (ii) Otros Grupos de Productores; (iii) Productores Privados; y (iv) los impuestos sobre la venta (IVA). Para los Grupos de Productores del Programa y Otros Grupos de Productores, se desglosaron los egresos en los cinco rubros elegibles de financiamiento bajo el Programa: (i) liquidación de productos; (ii) cámaras frías estacionales; (iii) camiones refrigerados; (iv) equipos de empaque; y (v) materiales de empaque.

En cuanto a los ingresos al Fondo, estos se dividieron en las siguientes categorías: (i) venta de productos; (ii) ingresos recibidos de grupos de Programa; e (iii) ingresos recibidos de otros grupos de productores. Se desglosaron la venta de productos por tipo de producto, incluyendo el nombre del cultivo y el método de producción (química, tradicional y orgánica).

Vinculado con la hoja de cálculo principal, se desarrolló una hoja secundaria consistiendo en el detalle de liquidación de productos donde se indica el valor de las liquidaciones realizadas con el Fondo de Comercialización. Se detalló la información por grupo, por cultivo y por método de producción.

En comparación con el análisis financiero del Fondo de Comercialización realizado durante la Evaluación de Medio Término, la Evaluación Final pretendió tomar en cuenta la situación financiera global de PROEXSAL, incluyendo gastos administrativos, otros gastos y otros ingresos de PROEXSAL no relacionados con el Programa.

Anexo 2
Encuesta de Productores

PROGRAMA NUEVAS MICROEMPRESAS DE FRUTAS Y HORTALIZAS ORGANICAS
ENCUESTA DE PRODUCTORES (Evaluación Final)

Boleta

Fecha	Encuestador	Grupo	
Departamento	Entrevisado	Género	0 = Hombre 1 = Mujer

Año Agrícola 2000/2001 VERANO

NOVIEMBRE 2000 – ABRIL 2001

	PARCELA 1	PARCELA 2	PARCELA 3	PARCELA 4
PRE-COSECHA	Cultivo	Cultivo	Cultivo	Cultivo
	Método de Producción	Método de Producción	Método de Producción	Método de Producción
	3.1 Area sembrada	3.2 Area sembrada	3.3 Area sembrada	3.4 Area sembrada
	4.1 Unidad de siembra	4.2 Unidad de siembra	4.3 Unidad de siembra	4.4 Unidad de siembra
	5.1 Insumos elaborados	5.2 Insumos elaborados	5.3 Insumos elaborados	5.4 Insumos elaborados
	6.1 Fertilizante orgánico	6.2 Fertilizante orgánico	6.3 Fertilizante orgánico	6.4 Fertilizante orgánico
	7.1 Plagacidas orgánicas	7.2 Plagacidas orgánicas	7.3 Plagacidas orgánicas	7.4 Plagacidas orgánicas
	8.1 Area de pérdidas	8.2 Area de pérdidas	8.3 Area de pérdidas	8.4 Area de pérdidas
	9.1 Causa de pérdidas	9.2 Causa de pérdidas	9.3 Causa de pérdidas	9.4 Causa de pérdidas
	COSECHA	10.1 Cantidad cosechada	10.2 Cantidad cosechada	10.3 Cantidad cosechada
11.1 Unidad de cosecha		11.2 Unidad de cosecha	11.3 Unidad de cosecha	11.4 Unidad de cosecha
12.1 Pérdidas postcosecha		12.2 Pérdidas postcosecha	12.3 Pérdidas postcosecha	12.4 Pérdidas postcosecha
13.1 Causa de las pérdidas		13.2 Causa de las pérdidas	13.3 Causa de las pérdidas	13.4 Causa de las pérdidas
14.1 A quien vendió		14.2 A quien vendió	14.3 A quien vendió	14.4 A quien vendió
PRIMER COMPRADOR	15.1 Forma de la Venta	15.2 Forma de la Venta	15.3 Forma de la Venta	15.4 Forma de la Venta
	16.1 Valor total de la venta	16.2 Valor total de la venta	16.3 Valor total de la venta	16.4 Valor total de la venta
	17.1 Porque vendió a este	17.2 Porque vendió a este	17.3 Porque vendió a este	17.4 Porque vendió a este
SEGUNDO COMPRADOR	18.1 A quien vendió	18.2 A quien vendió	18.3 A quien vendió	18.4 A quien vendió
	19.1 Forma de la Venta	19.2 Forma de la Venta	19.3 Forma de la Venta	19.4 Forma de la Venta
	20.1 Valor total de la venta	20.2 Valor total de la venta	20.3 Valor total de la venta	20.4 Valor total de la venta
	21.1 Porque vendió a este	21.2 Porque vendió a este	21.3 Porque vendió a este	21.4 Porque vendió a este
TERCER COMPRADOR	22.1 A quien vendió	22.2 A quien vendió	22.3 A quien vendió	22.4 A quien vendió
	23.1 Forma de la Venta	23.2 Forma de la Venta	23.3 Forma de la Venta	23.4 Forma de la Venta
	24.1 Valor total de la venta	24.2 Valor total de la venta	24.3 Valor total de la venta	24.4 Valor total de la venta
	25.1 Porque vendió a este	25.2 Porque vendió a este	25.3 Porque vendió a este	25.4 Porque vendió a este
	26.1 Tenía comprador antes	26.2 Tenía comprador antes	26.3 Tenía comprador antes	26.4 Tenía comprador antes

1. CULTIVOS

- Ajo
- Ajo-cebolla
- Ajónjolí
- Apio
- Berenjena
- Brocoli
- Caña
- Cebolla
- Chile dulce
- Chipilin
- Cacao
- Cilantro
- Flores
- Fresas
- Frijol
- Guisquil
- Lechuga
- Loroco
- Maíz dulce
- Maíz
- Maracuyá
- Melón
- Papaya
- Papa
- Pepino
- Perajil
- Pipianes
- Plátano
- Rabanito
- Repollo

2. METODO

31. Suelo
32. Tomate
33. Convencional
34. Transición
35. Zanahoria
36. Otros

4. UNIDAD DE SIEMBRA

- Manzana
- Tarea

5, 6, 7, 26

- No
- Si

9, 13 CAUSA DE PERDIDAS

- Factores climáticos
- Factores fitosanitarios
- Falta de

17, 21, 25 PORQUE VENDIO

- Falta de dinero para llevarlo a otro Mercado
- Falta de vehículo de transporte
- Falta de conocimiento de otros compradores
- Buen precio
- Porque recibió un anticipo de cosecha
- Pago rápido
- Otro (especifique)

14, 18, 22. A QUIEN VENDIO

- PROXSAL
- Intermediario dentro de la finca
- Intermediario fuera de la finca
- Mercado municipal local
- Mercado municipal externo
- Supermercado

11. UNIDAD DE COSECHA

- Bolsa
- Carga
- Caja
- Libra
- Saco
- Caja
- Quintal
- Tonelada
- Unidad

15, 19, 23 FORMA DE VENTA

- Natural (come sale de la parcela)
- Limpio y clasificado
- Empacado

PROGRAMA NUEVAS MICROEMPRESAS DE FRUTAS Y HORTALIZAS ORGANICAS
ENCUESTA DE PRODUCTORES (Evaluación Final)

Boleta

Año Agrícola 2001/2002 INVIERNO

MAYO 2001 – OCTUBRE 2001

	PARCELA 1		PARCELA 2		PARCELA 3		PARCELA 4	
PRE-COSECHA	Cultivo		Cultivo		Cultivo		Cultivo	
	Método de Producción		Método de Producción		Método de Producción		Método de Producción	
	29.1 Area sembrada		29.2 Area sembrada		29.3 Area sembrada		29.4 Area sembrada	
	30.1 Unidad de siembra		30.2 Unidad de siembra		30.3 Unidad de siembra		30.4 Unidad de siembra	
	31.1 Insumos elaborados?		31.2 Insumos elaborados?		31.3 Insumos elaborados?		31.4 Insumos elaborados?	
	32.1 Fertilizante orgánico		32.2 Fertilizante orgánico		32.3 Fertilizante orgánico		32.4 Fertilizante orgánico	
	33.1 Plagacidas orgánicas		33.2 Plagacidas orgánicas		33.3 Plagacidas orgánicas		33.4 Plagacidas orgánicas	
	34.1 Area de pérdidas		34.2 Area de pérdidas		34.3 Area de pérdidas		34.4 Area de pérdidas	
	35.1 Causa de pérdidas		35.2 Causa de pérdidas		35.3 Causa de pérdidas		35.4 Causa de pérdidas	
	COSECHA	36.1 Cantidad cosechada		36.2 Cantidad cosechada		36.3 Cantidad cosechada		36.4 Cantidad cosechada
37.1 Unidad de cosecha			37.2 Unidad de cosecha		37.3 Unidad de cosecha		37.4 Unidad de cosecha	
38.1 Pérdidas postcosecha			38.2 Pérdidas postcosecha		38.3 Pérdidas postcosecha		38.4 Pérdidas postcosecha	
39.1 Causa de las pérdidas			39.2 Causa de las pérdidas		39.3 Causa de las pérdidas		39.4 Causa de las pérdidas	
PRIMER COMPRADOR	40.1 A quien vendió		40.2 A quien vendió		40.3 A quien vendió		40.4 A quien vendió	
	41.1 Forma de la Venta		41.2 Forma de la Venta		41.3 Forma de la Venta		41.4 Forma de la Venta	
	42.1 Valor total de la venta		42.2 Valor total de la venta		42.3 Valor total de la venta		42.4 Valor total de la venta	
	43.1 Porque vendió a este		43.2 Porque vendió a este		43.3 Porque vendió a este		43.4 Porque vendió a este	
SEGUNDO COMPRADOR	44.1 A quien vendió		44.2 A quien vendió		44.3 A quien vendió		44.4 A quien vendió	
	45.1 Forma de la Venta		45.2 Forma de la Venta		45.3 Forma de la Venta		45.4 Forma de la Venta	
	46.1 Valor total de la venta		46.2 Valor total de la venta		46.3 Valor total de la venta		46.4 Valor total de la venta	
	47.1 Porque vendió a este		47.2 Porque vendió a este		47.3 Porque vendió a este		47.4 Porque vendió a este	
TERCER COMPRADOR	48.1 A quien vendió		48.2 A quien vendió		48.3 A quien vendió		48.4 A quien vendió	
	49.1 Forma de la Venta		49.2 Forma de la Venta		49.3 Forma de la Venta		49.4 Forma de la Venta	
	50.1 Valor total de la venta		50.2 Valor total de la venta		50.3 Valor total de la venta		50.4 Valor total de la venta	
	51.1 Porque vendió a este		51.2 Porque vendió a este		51.3 Porque vendió a este		51.4 Porque vendió a este	
	52.1 Tenía comprador antes		52.2 Tenía comprador antes		52.3 Tenía comprador antes		52.4 Tenía comprador antes	

27. CULTIVOS

1. Ajo
2. Ajo-cebolla
3. Ajónjoli
4. Apio
5. Berenjena
6. Brocoli
7. Caña
8. Cebolla
9. Chile dulce
10. Chipilin
11. Cacao
12. Cilantro
13. Flores
14. Fresas
15. Frijol
16. Guisquil
17. Lechuga
18. Loroco
19. Maíz dulce
20. Maíz
21. Maracuyá
22. Melón
23. Papaya
24. Papa
25. Pepino
26. Perajil
27. Pipianes
28. Plátano
29. Rabanito
30. Repollo
31. Sandía
32. Tomate
33. Yuca
34. Zanahoria
35. Otros (especifique)

28. METODO

1. Convencional
2. Transición
3. Orgánica

30. UNIDAD DE SIEMBRA

1. Manzana
2. Tarea

31, 32, 33, 52

0. No
1. Si

35, 39 CAUSA DE PERDIDAS

1. Factores climáticos
2. Factores fitosanitarios
3. Falta de refrigeración
4. Falta de compradores/ no hay mercado

41, 45, 49 FORMA DE VENTA

1. Natural (come sale de la parcela)
2. Limpio y clasificado
3. Empacado

43, 47, 51 PORQUE VENDIO

1. Falta de dinero para llevarlo a otro Mercado
2. Falta de vehículo de transporte
3. Falta de conocimiento de otros compradores
4. Buen precio
5. Porque recibió un anticipo de cosecha
6. Pago rápido
7. Otro (especifique)

40, 44, 48 A QUIEN VENDIO

1. PROEXSAL
2. Intermediario dentro de la finca
3. Intermediario fuera de la finca
4. Mercado municipal local
5. Mercado municipal externo
6. Supermercado
7. Mercado mayorista
8. Otro (especifique)

37. UNIDAD DE COSECHA

1. Bolsa
2. Carga
3. Caja
4. Libra
5. Saco
6. Caja
7. Quintal
8. Tonelada
9. Unidad

**PROGRAMA NUEVAS MICROEMPRESAS DE FRUTAS Y HORTALIZAS ORGANICAS
ENCUESTA DE PRODUCTORES (Evaluación Final)**

Boleta

Año Agrícola 2001/2002 VERANO

NOVIEMBRE 2001 – ABRIL 2002

	PARCELA 1		PARCELA 2		PARCELA 3		PARCELA 4	
PRE-COSECHA	Cultivo		Cultivo		Cultivo		Cultivo	
	Método de Producción		Método de Producción		Método de Producción		Método de Producción	
	55.1 Area sembrada		55.2 Area sembrada		55.3 Area sembrada		55.4 Area sembrada	
	56.1 Unidad de siembra		56.2 Unidad de siembra		56.3 Unidad de siembra		56.4 Unidad de siembra	
	57.1 Insumos elaborados?		57.2 Insumos elaborados?		57.3 Insumos elaborados?		57.4 Insumos elaborados?	
	58.1 Fertilizante orgánico		58.2 Fertilizante orgánico		58.3 Fertilizante orgánico		58.4 Fertilizante orgánico	
	59.1 Plagacidas orgánicas		59.2 Plagacidas orgánicas		59.3 Plagacidas orgánicas		59.4 Plagacidas orgánicas	
	60.1 Area de pérdidas		60.2 Area de pérdidas		60.3 Area de pérdidas		60.4 Area de pérdidas	
	61.1 Causa de pérdidas		61.2 Causa de pérdidas		61.3 Causa de pérdidas		61.4 Causa de pérdidas	
COSECHA	62.1 Cantidad cosechada		62.2 Cantidad cosechada		62.3 Cantidad cosechada		62.4 Cantidad cosechada	
	63.1 Unidad de cosecha		63.2 Unidad de cosecha		63.3 Unidad de cosecha		63.4 Unidad de cosecha	
	64.1 Pérdidas postcosecha		64.2 Pérdidas postcosecha		64.3 Pérdidas postcosecha		64.4 Pérdidas postcosecha	
	65.1 Causa de las pérdidas		65.2 Causa de las pérdidas		65.3 Causa de las pérdidas		65.4 Causa de las pérdidas	
PRIMER COMPRADOR	66.1 A quien vendió		66.2 A quien vendió		66.3 A quien vendió		66.4 A quien vendió	
	67.1 Forma de la Venta		67.2 Forma de la Venta		67.3 Forma de la Venta		67.4 Forma de la Venta	
	68.1 Valor total de la venta		68.2 Valor total de la venta		68.3 Valor total de la venta		68.4 Valor total de la venta	
	69.1 Porque vendió a este		69.2 Porque vendió a este		69.3 Porque vendió a este		69.4 Porque vendió a este	
SEGUNDO COMPRADOR	70.1 A quien vendió		70.2 A quien vendió		70.3 A quien vendió		70.4 A quien vendió	
	71.1 Forma de la Venta		71.2 Forma de la Venta		71.3 Forma de la Venta		71.4 Forma de la Venta	
	72.1 Valor total de la venta		72.2 Valor total de la venta		72.3 Valor total de la venta		72.4 Valor total de la venta	
	73.1 Porque vendió a este		73.2 Porque vendió a este		73.3 Porque vendió a este		73.4 Porque vendió a este	
TERCER COMPRADOR	74.1 A quien vendió		74.2 A quien vendió		74.3 A quien vendió		74.4 A quien vendió	
	75.1 Forma de la Venta		75.2 Forma de la Venta		75.3 Forma de la Venta		75.4 Forma de la Venta	
	76.1 Valor total de la venta		76.2 Valor total de la venta		76.3 Valor total de la venta		76.4 Valor total de la venta	
	77.1 Porque vendió a este		77.2 Porque vendió a este		77.3 Porque vendió a este		77.4 Porque vendió a este	
	78.1 Tenía comprador antes		78.2 Tenía comprador antes		78.3 Tenía comprador antes		78.4 Tenía comprador antes	

53. CULTIVOS

- Ajo
- Ajo-cebolla
- Ajónjoli
- Apio
- Berenjena
- Brocoli
- Caña
- Cebolla
- Chile dulce
- Chipilin
- Cacao
- Cilantro
- Flores
- Fresas
- Frijol
- Guisquil
- Lechuga
- Loroco
- Maíz dulce
- Maíz
- Maracuyá
- Melón
- Papaya
- Papa
- Pepino
- Perajil
- Pipianes
- Plátano
- Rabanito
- Repollo
- Sandía
- Tomate
- Yuca
- Zanahoria
- Otros (especifique)

54. METODO

- Convencional
- Transición
- Orgánica

56. UNIDAD DE SIEMBRA

- Manzana
- Tarea

57, 58, 59, 78

- No
- Si

61, 65. CAUSA DE PERDIDAS

- Factores climáticos
- Factores fitosanitarios
- Falta de refrigeración
- Falta de compradores/ no hay mercado

67, 71, 75 FORMA DE VENTA

- Natural (come sale de la parcela)
- Limpio y clasificado

69, 73, 77 PORQUE VENDIO

- Falta de dinero para llevarlo a otro Mercado
- Falta de vehículo de transporte
- Falta de conocimiento de otros compradores
- Buen precio
- Porque recibió un anticipo de cosecha
- Pago rápido
- Otro (especifique)

66, 70, 74. A QUIEN VENDIO

- PROEXSAL
- Intermediario dentro de la finca
- Intermediario fuera de la finca
- Mercado municipal local
- Mercado municipal externo
- Supermercado
- Mercado mayorista
- Otro (especifique)

63. UNIDAD DE COSECHA

- Bolsa
- Carga
- Caja
- Libra
- Saco
- Caja
- Quintal
- Tonelada
- Unidad

PROGRAMA NUEVAS MICROEMPRESAS DE FRUTAS Y HORTALIZAS ORGANICAS
ENCUESTA DE PRODUCTORES (Evaluación Final)

Boleta

Año Agrícola 2002/2003 INVIERNO

MAYO 2002 – OCTUBRE 2002

	PARCELA 1		PARCELA 2		PARCELA 3		PARCELA 4	
PRE-COSECHA	Cultivo		Cultivo		Cultivo		Cultivo	
	Método de Producción		Método de Producción		Método de Producción		Método de Producción	
	81.1 Area sembrada		81.2 Area sembrada		81.3 Area sembrada		81.4 Area sembrada	
	82.1 Unidad de siembra		82.2 Unidad de siembra		82.3 Unidad de siembra		82.4 Unidad de siembra	
	83.1 Insumos elaborados?		83.2 Insumos elaborados?		83.3 Insumos elaborados?		83.4 Insumos elaborados?	
	84.1 Fertilizante orgánico		84.2 Fertilizante orgánico		84.3 Fertilizante orgánico		84.4 Fertilizante orgánico	
	85.1 Plagacidas orgánicas		85.2 Plagacidas orgánicas		85.3 Plagacidas orgánicas		85.4 Plagacidas orgánicas	
	86.1 Area de pérdidas		86.2 Area de pérdidas		86.3 Area de pérdidas		86.4 Area de pérdidas	
COSECHA	87.1 Causa de pérdidas		87.2 Causa de pérdidas		87.3 Causa de pérdidas		87.4 Causa de pérdidas	
	88.1 Cantidad cosechada		88.2 Cantidad cosechada		88.3 Cantidad cosechada		88.4 Cantidad cosechada	
	89.1 Unidad de cosecha		89.2 Unidad de cosecha		89.3 Unidad de cosecha		89.4 Unidad de cosecha	
	90.1 Pérdidas postcosecha		90.2 Pérdidas postcosecha		90.3 Pérdidas postcosecha		90.4 Pérdidas postcosecha	
PRIMER COMPRADOR	91.1 Causa de las pérdidas		91.2 Causa de las pérdidas		91.3 Causa de las pérdidas		91.4 Causa de las pérdidas	
	92.1 A quien vendió		92.2 A quien vendió		92.3 A quien vendió		92.4 A quien vendió	
	93.1 Forma de la Venta		93.2 Forma de la Venta		93.3 Forma de la Venta		93.4 Forma de la Venta	
	94.1 Valor total de la venta		94.2 Valor total de la venta		94.3 Valor total de la venta		94.4 Valor total de la venta	
SEGUNDO COMPRADOR	95.1 Porque vendió a este		95.2 Porque vendió a este		95.3 Porque vendió a este		95.4 Porque vendió a este	
	96.1 A quien vendió		96.2 A quien vendió		96.3 A quien vendió		96.4 A quien vendió	
	97.1 Forma de la Venta		97.2 Forma de la Venta		97.3 Forma de la Venta		97.4 Forma de la Venta	
	98.1 Valor total de la venta		98.2 Valor total de la venta		98.3 Valor total de la venta		98.4 Valor total de la venta	
TERCER COMPRADOR	99.1 Porque vendió a este		99.2 Porque vendió a este		99.3 Porque vendió a este		99.4 Porque vendió a este	
	100.1 A quien vendió		100.2 A quien vendió		100.3 A quien vendió		100.4 A quien vendió	
	101.1 Forma de la Venta		101.2 Forma de la Venta		101.3 Forma de la Venta		101.4 Forma de la Venta	
	102.1 Valor total de la venta		102.2 Valor total de la venta		102.3 Valor total de la venta		102.4 Valor total de la venta	
	103.1 Porque vendió a este		103.2 Porque vendió a este		103.3 Porque vendió a este		103.4 Porque vendió a este	
	104.1 Tenía comprador antes		104.2 Tenía comprador antes		104.3 Tenía comprador antes		104.4 Tenía comprador antes	

79. CULTIVOS

1. Ajo
2. Ajo-cebolla
3. Ajónjoli
4. Apio
5. Berenjena
6. Brocoli
7. Caña
8. Cebolla
9. Chile dulce
10. Chipilin
11. Cacao
12. Cilantro
13. Flores
14. Fresas
15. Frijol
16. Guisquil
17. Lechuga
18. Loroco
19. Maíz dulce
20. Maíz
21. Maracuyá
22. Melón
23. Papaya
24. Papa
25. Pepino
26. Perajil
27. Pipianes
28. Plátano
29. Rabanito
30. Repollo
31. Sandía
32. Tomate
33. Yuca
34. Zanahoria
35. Otros (especifique)

80. METODO

1. Convencional
2. Transición
3. Orgánica

82. UNIDAD DE SIEMBRA

1. Manzana
2. Tarea

83, 84, 85, 104

0. No
1. Si

87, 91. CAUSA DE PERDIDAS

1. Factores climáticos
2. Factores fitosanitarios
3. Falta de refrigeración
4. Falta de compradores/ no hay mercado

95, 99, 103 PORQUE VENDIO

1. Falta de dinero para llevarlo a otro Mercado
2. Falta de vehículo de transporte
3. Falta de conocimiento de otros compradores
4. Buen precio
5. Porque recibí un anticipo de cosecha
6. Pago rápido
7. Otro (especifique)

92, 96, 100. A QUIEN VENDIO

1. PROEXSAL
2. Intermediario dentro de la finca
3. Intermediario fuera de la finca
4. Mercado municipal local
5. Mercado municipal externo
6. Supermercado
7. Mercado mayorista
8. Otro (especifique)

89. UNIDAD DE COSECHA

1. Bolsa
2. Carga
3. Caja
4. Libra
5. Saco
6. Caja
7. Quintal
8. Tonelada
9. Unidad

PROGRAMA NUEVAS MICROEMPRESAS DE FRUTAS Y HORTALIZAS ORGANICAS
ENCUESTA DE PRODUCTORES (Evaluación Final)

Boleta

Resumen de Prácticas Adoptadas

Indique con un X en la Columna 1 o la Columna 2 si el productor ha adoptado la práctica correspondiente. Si la respuesta en la Columna 2 es "No", indique en la Columna 3 la razón por la cual no lo ha adoptado. En la Columna 4 indique si el productor piensa utilizar la práctica en el futuro.

	1 Si Indique con ✓	2 No Indique con ✓	3 Si No Porque No	4 Lo Hará en el futuro
157. Nuevos cultivos				
158. Nuevas variedades				
159. Fertilizante orgánico				
160. Plagacidas orgánicas				
161. Nuevos mercados				

157.3 – 161.3
PORQUE NO

1. Falta de recursos
2. Muy caro
3. No es apto para mis parcelas
4. Mucho trabajo/muy trabajos
5. Muy largo para tener resultados
6. Muy riesgos

162. Piensa que la producción orgánica es rentable?	
163. Piensa incrementar la producción orgánica en el futuro?	
164. Que PORCENTAJE de su tierra le gustaría llegar a cultivar utilizando métodos orgánicos	

157.4 – 161.4
EN EL FUTURO

0. No
1. Si

162, 163

0. No
1. Si

Costo total de transporte. Por cada año agrícola y cada ciclo de cultivos, indique el costo total aproximado del transporte de productos desde la finca hasta el mercado.

	1 INVIERNO	2 VERANO
165. 2000/2001		
166. 2001/2002		
167. 2002/2003		

Acceso a Financiamiento. Por cada año agrícola y cada ciclo de cultivos, indique si tuvo acceso a financiamiento, indicando la fuente.

	1 INVIERNO	2 VERANO
168. 2000/2001		
169. 2001/2002		
170. 2002/2003		

168 - 170
FINANCIAMIENTO

0. No
1. Familiar o amigo
2. Intermediario (coyote)
3. Comprador final del producto
4. Banco

Anexo 3
Resumen de los Informes de Seguimiento del Programa

Cuadro A3.1
Resumen de los Informes de Seguimiento de Desempeño de Proyecto (ISDP)
Unidad Ejecutora: CLUSA

		1999 Nov-99	2000 Abr-00	2000 ago-00	2000 dic-00	2001 mar-01	2001 jul-01	2002 ene-02	2002 jul-02
I. Datos Basicos									
	Desembolsos (US\$ miles)	179.2	234.5	311	372.9	421.6	468	585.7	659.3
	Desembolsos (%)	25.6%	33.5%	44.4%	53.3%	60.2%	66.9%	83.7%	94.2%
II. Objetivos									
1	2,380 pequeños productores aumentando sus ingresos a través del incremento de producción y comercialización de productos no tradicionales, incluyendo productos orgánicos						S	S	P
2	Nuevas tecnologías adoptadas y nuevos cultivos producidos						S	S	P
3	Han cambiado los objetivo(s) de desarrollo del proyecto después de su aprobación por el Directorio?	NO	NO						
4	Se han acordado con el prestatario/agencia ejecutora los objetivo(s) de desarrollo del proyecto y los indicadores?	SI	SI						SI
5	Han cambiado los objetivo(s) de desarrollo del proyecto y los indicadores desde el último informe?	NO	NO						NO
6	Ha sido el proyecto oficialmente reestructurado?	NO	NO						
7	Está el prestatario manteniendo información sobre los indicadores de desempeño?	SI	SI						NO
8	Han sido reestructurados los Componentes y/o los indicadores del proyecto?								NO
III. Indicadores Claves de Desempeño de Progreso									
1	8-10 grupos de productores con productividad y márgenes de utilidad incrementados, al final del tercer año. El ingreso anual incrementado 5% y Herramientas Gerenciales implantadas. (Enero/2002)	MS	MS	MS	MS	MS	MS	MS	MS
2	6 a 8 parcelas demostrativas establecidas y 8-10 grupos de productores asesorados. (Enero/2002)	S	S	S	S	S	S	S	MS
3	Dos nuevos grupos formados. (Enero/2002)	S	S	S	S	S	S	S	S
4	18 eventos de capacitación en gestión y 18 de comercialización impartidos y 6 giras de intercambio locales y 3 internacionales completadas. (Enero/2002)	S	S	MS	MS	MS	MS	MS	MS
5	Porcentaje de pérdidas en cultivos reducidas al 15%, en cada año. (Enero/2002)	MS	MS	MS	MS	MS	MS	MS	MS
6	Dos talleres de difusión realizados y visitas internacionales recibidas, para diseminar el modelo. (Enero/2002)	S	S	S	S	S	S	S	MS
7	Clasificación resumen del progresos en la ejecución	MS	MS	MS	MS	MS	MS	MS	MS
IV. Supuestos Claves									
1	Las condiciones políticas, sociales y económicas, incluyendo la tasa de cambio, se mantienen favorables	A	A	A	A	A	A	A	A
2	Las condiciones climáticas de las zonas en donde se realizará el proyecto son favorables.	A	A	A	A	A	A	A	A
3	Las metodologías y estrategias del proyecto son adecuadas para el logro de los objetivos del mismo.	A	A	A	A	A	A	A	A
4	Los nuevos mercados representan una alternativa viable en el largo plazo para los pequeños productores	A	A	A	A	A	A	A	A
5	Los productores mantienen alto grado de interés y motivación de participar en el proyecto	A	A	A	A	A	A	A	A
6	CLUSA mantiene buena coordinación con PROXSAL (ATN/ME-6283-ES), y retiene a sus recursos humanos calificados	A	A	A	A	A	A	A	A
7	Clasificación resumen de supuestos	A	A	A	A	A	A	A	
V. Logro de los Objetivos									
	Evaluación de logro de objetivos de desarrollo	MP	MP	MP	MP	MP	MP	P	MP

Cuadro _
Resumen de los Informes de Seguimiento de Desempeño de Proyecto (ISDP)
Unidad Ejecutora: PROEXSAL

	1999 Nov-99	2000 Abr-00	2000 ago-00	2000 dic-00	2001 mar-01	2001 jul-01	2002 ene-02	2002 jul-02
I. Datos Basicos								
Desembolsos (US\$ miles)	145.4	225.2	324	407.5	448.5	448.5	448.5	455.7
Desembolsos (%)	24.2%	37.5%	54.0%	67.9%	74.8%	74.8%	74.8%	76.0%
II. Objetivos								
1 2,380 pequeños productores aumentando sus ingresos a través del incremento de producción y comercialización de productos no tradicionales, incluyendo productos orgánicos						S		
2 Nuevas tecnologías adoptadas y nuevos cultivos producidos						S		
3 Han cambiado los objetivo(s) de desarrollo del proyecto después de su aprobación por el Directorio?	NO	NO						
4 Se han acordado con el prestatario/agencia ejecutora los objetivo(s) de desarrollo del proyecto y los indicadores?	SI	SI						SI
5 Han cambiado los objetivo(s) de desarrollo del proyecto y los indicadores desde el último informe?	NO	NO						NO
6 Ha sido el proyecto oficialmente reestructurado?	NO	NO						NO
7 Está el prestatario manteniendo información sobre los indicadores de desempeño?	SI	SI						NO
8 Han sido reestructurados los Componentes y/o los indicadores del proyecto?								
III. Indicadores Claves de Desempeño de Progreso								
1 Capitalización de PROEXSAL incrementada en US\$36,000 al final del tercer año.	S	S	I	I	I	I	I	MI
2 Ventas anuales nacionales e internacionales incrementadas en 30% y 10% respectivamente	S	S	I	I	I	I	I	MI
3 5 empresas (centros de empaque) creados, al final del tercer año.	S	S	S	S	S	I	I	MI
4 Fondo de Comercialización operando, con US\$ 100,000	S	S	S	S	S	I	MI	MI
Clasificación resumen del progresos en la ejecución	S	S	S	I	I	I	MI	MI
IV. Supuestos Claves								
1 Las condiciones políticas, sociales y económicas, incluyendo la tasa de cambio, se mantienen favorables	A	A	A	A	A	A		
2 Las condiciones climáticas de las zonas en donde se realizará el proyecto son favorables.	A	A	A	A	A	A		
3 Las metodologías y estrategias del proyecto son adecuadas para el logro de los objetivos del mismo.	A	A	A	A	A	A	B	B
4 Los nuevos mercados representan una alternativa viable en el largo plazo para los pequeños productores	A	A	A	A	A	A	A	B
5 Los productores mantienen alto grado de interés y motivación de participar en el proyecto	A	A	A	A	A	A	B	B
6 PROEXSAL mantiene buena coordinación con CLUSA, y retiene a sus recursos humanos calificados	A	A	A	A	A	A	B	B
7 Clasificación resumen de supuestos	A	A	A	A	A	A	A	
V. Logro de los Objetivos								
Evaluación de logro de objetivos de desarrollo	MP	MP	P	P	P	P	P	I

Anexo 4
El Cumplimiento de los Objetivos y
Lecciones Aprendidas Según CLUSA

Cuadro Comparativo de Cumplimiento de Indicadores – Primero Año

INDICADOR	PLANIFICADO	REALIZADO	% CUMPLIDO
1. 8 a 10 grupos de productores con productividad y márgenes de utilidad incrementados al final del tercer año. El ingreso anual incrementado 5% y herramientas gerenciales implementadas (enero/2002)	8 grupos con productos y margen de utilidad incrementado 5% incremento de ingresos de los productores 33% herramientas gerenciales implementadas.	11 grupos con producción y margen de utilidad incrementado; 8.5% de ingresos incrementados; 33% de herramientas gerenciales implementadas (acumulado)	100 100 100
2. 6 a 8 parcelas demostrativas establecidas y 8 a 10 grupos de productores asesorados (enero/2002)	5 parcelas demostrativas establecidas 8 a 10 grupos recibiendo asesoría	18 parcelas demostrativas establecidas 13 grupos recibiendo asesoría.	100 100
3. Dos nuevos grupos formados (enero/2002)	1 grupo formado	1 grupo formado y legalizado	100
4. 18 eventos de capacitación en gestión y 18 de comercialización impartidos y seis giras de intercambio locales y 3 internacionales completadas (enero/2002)	16 eventos en gestión y 9 en comercialización 3 giras de intercambio locales 1 gira de intercambio externa	36 eventos de gestión empresarial y 12 de comercialización. 7 giras de intercambio local segundo año (14 acumuladas) 1 gira de intercambio regional (externa)	100 100 100
5. Porcentaje de pérdidas en cultivos reducidas al 15% en cada año\	Reducción del 15% de pérdidas en cultivos	25% de reducción en pérdidas de cultivos	100
6. Dos Talleres de Difusión realizados y visitas internacionales recibidas, para desimanar el modelo (enero/2002)	1 taller de difusión organizado 1 visita internacional recibida	2 no objeciones previas para organizar el taller 1 visita internacional recibida	30 100

Cuadro Comparativo de Cumplimiento de Indicadores – Segundo Año

INDICADOR	PLANIFICADO	REALIZADO	% CUMPLIDO
7. 8 a 10 grupos de productores con productividad y márgenes de utilidad incrementados al final del tercer año. El ingreso anual incrementado 5% y herramientas gerenciales implementadas (enero/2002)	8 grupos con productos y margen de utilidad incrementado 5% incremento de ingresos de los productores 33% herramientas gerenciales implementadas.	13 grupos con producción y margen de utilidad incrementado;	100
		9.8% de ingresos incrementados;	100
		67% de herramientas gerenciales implementadas (acumulado)	100
8. 6 a 8 parcelas demostrativas establecidas y 8 a 10 grupos de productores asesorados (enero/2002)	5 parcelas demostrativas establecidas 8 a 10 grupos recibiendo asesoría	10 parcelas demostrativas establecidas en el segundo año (28 acumuladas),	100
		13 grupos recibiendo asesoría.	100
9. Dos nuevos grupos formados (enero/2002)	1 grupo formado	1 grupo formado y legalizado y 1 grupo formado y en proceso de legalización	100
10. 18 eventos de capacitación en gestión y 18 de comercialización impartidos y seis giras de intercambio locales y 3 internacionales completadas (enero/2002)	16 eventos en gestión y 9 en comercialización 3 giras de intercambio locales 1 gira de intercambio externa	35 (71 acumuladas.) de gestión empresarial y 12 de comercialización.	100
		7 giras de intercambio local segundo año (14 acumuladas)	100
		1 gira de intercambio regional (externa)	100
11. Porcentaje de pérdidas en cultivos reducidas al 15% en cada año\	Reducción del 15% de pérdidas en cultivos	15% de reducción en pérdidas de cultivos y más del 12% de incremento de la productividad	100
12. Dos Talleres de Difusión realizados y visitas internacionales recibidas, para desimanar el modelo (enero/2002)	1 taller de difusión organizado 1 visita internacional recibida	1 taller de difusión organizado e implementado	100
		1 visita internacional recibida	100

Cuadro Comparativo de Cumplimiento de Indicadores – Tercer Año

INDICADOR	PLANIFICADO	REALIZADO	% CUMPLIDO
1. 8 a 10 grupos de productores con productividad y márgenes de utilidad incrementados al final del tercer año. El ingreso anual incrementado 5% y herramientas gerenciales implementadas (enero/2002)	8 grupos con productos y margen de utilidad incrementado; 5% incremento de ingresos de los productores 33% herramientas gerenciales implementadas.	14 grupos con producción y margen de utilidad incrementado 13.11% de ingresos incrementados (38.6 acumulado) 100% de herramientas gerenciales implementadas (acumulado)	100 100 100
2. 6 a 8 parcelas demostrativas establecidas y 8 a 10 grupos de productores asesorados (enero/2002)	5 parcelas demostrativas establecidas 8 a 10 grupos recibiendo asesoría	40 parcelas demostrativas establecidas en el segundo año (68 acumuladas), 14 grupos recibiendo asesoría.	100 100
3. Dos nuevos grupos formados (enero/2002)	2 grupos formados	2 grupo formado y legalizado y 1 grupo formado y en proceso de legalización	100
4. 18 eventos de capacitación en gestión y 18 de comercialización impartidos y seis giras de intercambio locales y 3 internacionales completadas (enero/2002)	16 eventos en gestión y 9 en comercialización 7 giras de intercambio locales 2 gira de intercambio externa	23 (94 acum.) de gestión empres. Y 12 de comercialización. 10 giras de intercambio local segundo año (24 acumuladas) 3 gira de intercambio regional (externa)	100 100 100
5. Porcentaje de pérdidas en cultivos reducidas al 15% en cada año\	Reducción del 15% de pérdidas en cultivos	15% de reducción en pérdidas de cultivos y más del 12% de incremento de la productividad	100
6. Dos Talleres de Difusión realizados y visitas internacionales recibidas, para desimanar el modelo (enero/2002)	1 taller de difusión organizado 1 visita internacional recibida	1 taller de difusión (2 talleres acumulados) 1 visita internacional recibida	100 100

Lecciones Aprendidas y Recomendaciones de CLUSA

1. **Flexibilidad en la adopción de la tecnología orgánica.** Aún en los proyectos o metodologías exitosas se tiene que ser lo suficientemente flexible para la introducción de cambios en el proceso de extensión o transferencia de conocimientos de una nueva forma de trabajo para el agricultor. El cambio en cuanto a prácticas para el manejo de los cultivos con tecnología limpia, en la ejecución nos ha demostrado que después de años de cultura del agricultor en el uso de agroquímicos, no puede imponerse o pensar que éste puede darse de un día para otro; más bien es un proceso de mediano plazo en el cual el productor conoce, lleva a la práctica, verifica resultados, adopta y comparte sus experiencias. Hemos podido evidenciar como poco a poco los grupos de pequeños productores han ido en ese proceso gradual de adopción de la tecnología orgánica, contrario al esquema de introducción de corto plazo en el cual se hace más por complacer que por el hecho de estar plenamente convencidos de los beneficios.
2. **La modalidad de trabajo.** Las decisiones tomadas durante el diseño de Proyecto en la práctica ha requerido de cambios en las estrategias para la implementación de algunas de las actividades previstas para el desarrollo de los grupos y de los agricultores individuales; tal es el caso de las herramientas utilizadas para el desarrollo empresarial y las parcelas demostrativas. En las primeras se concibieron temas específicos manejados bajo la modalidad de eventos grupales numerosos y en la práctica se han tenido que fraccionar los temas que sobre gestión empresarial se habían previsto y ampliar el número de eventos en función de tener audiencias menores, que metodológicamente se vuelven más receptivos. En relación a las parcelas demostrativas hemos cambiado nuestra estrategia en función de una mayor participación del productor y de lograr un mayor efecto multiplicador. Tal es el caso, de pasar de parcelas manejados por CLUSA y el productor, a parcelas manejada directamente por el productor bajo la asesoría del consultor; modalidad que nos va a permitir una mayor identificación del productor con la tecnología y con la diversificación agrícola que se tradujo en un mayor éxito para el Proyecto.
3. **La mística de trabajo de los consultores.** El trabajo de los consultores del componente CLUSA, en ausencia de los consultores del componente de PROEXSAL, durante el última año, se puede resumir, como la dedicación al trabajo, una manera especial de tratar con la gente con quien se está trabajando, el respeto por ellos, el dedicar más horas de las contratadas y muchas veces bajo condiciones incómodas, pero teniendo como satisfacción que el trabajo se traduce en un beneficio real para el grupo y los productores, son unas de las razones que resumen el éxito relativo alcanzado con este proyecto y todos aquellos proyectos en los cuales CLUSA se ve involucrado.
4. Dado que los procesos de asistencia técnica en agricultura orgánica requieren de al menos tres años para culminar con la actividad de certificación de los cultivos, se hace necesario considerar el diseño de futuros de esta naturaleza a más de tres años o darle la continuidad necesaria mediante otro proyecto que permita la consolidación de las acciones iniciadas.
5. Un componente básico que debe de acompañar a todo proceso productivo con pequeños productores debe ser el de comercialización ya que es uno de los problemas más sentidos en el agro y sobre todo con el pequeño productor.

6. Fortalecer los áreas de mercadeo, comercialización y administración, las primeras mediante metodologías sencillas como la del sondeo de mercado que involucra al beneficiario en forma directa y le capacita para la toma de decisiones y establecer estrategias para la diferenciación de sus productos; en cuanto al área administrativa, facilitando las herramientas básicas de control y en los grupos más desarrollados, la búsqueda de la integración de sus operaciones y sistemas de administración, acordes a la complejidad de sus operaciones.
7. El diseño de proyectos productivos con pequeños productores deben siempre considerar los procesos de capacitación práctica tales como: las parcelas demostrativas, las giras de intercambio, la elaboración de insumos, etc., ya que son actividades claves que el agricultor asimila y pone en práctica.
8. Considerar el componente crediticio, a nivel de un fondo semilla como una alternativa que facilita la implementación de las actividades de cultivos no tradicionales.

Anexo 5
Programación Versus Ejecución Real

Eventos de la programación original respecto a lo real ejecutado

Evento de Programación	Fecha
Fecha de aprobación por Donantes	7 de diciembre 1998
Fecha de firma de contrato	27 de enero 1999
Fecha validez del contrato	27 de enero 1999
Fecha de elegibilidad para desembolsos	12 de mayo de 1999
Fecha actual primer desembolso	21 de mayo de 1999
Fecha original último desembolso	27 de julio de 2002
Fecha actual último desembolso	27 de enero 2003

Anexo 6
Estadísticas del Proyecto

Cuadro ____
Ingresos Netos Promedios Según la Muestra de CLUSA
 (Colones)

	mayo 1999 - abril 2000	mayo 2000 - abril 2001	mayo 2001 - abril 2002	% increm.	% increm.
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 1 - 2	Año 2 - 3
Los Achiotales	12486	14050	16093	13%	15%
San Jose de Luna	7329	9041	9599	23%	6%
Santa Clara	7345	9230	14559	26%	58%
La Carrera	7487	8780	9382	17%	7%
La Maroma	13871	14882	15270	7%	3%
Normandia	7066	7884	9193	12%	17%
Los Planes	29462	30048	32287	2%	7%
Los Navegantes		8793	9878		12%
Nueva Guyapa	7140	8229	12915	15%	57%
Cara Sucia	7560	8276	10224	9%	24%
Las Tablas	7788	7640		-2%	
Los Riyitos	12166	13284	17013	9%	28%
El Cafetal			11118		
Sihuanango		7668	8760		14%
PROMEDIO				12.0%	23.3%
Colones	10,882	12,740	15,641		
Dolares	1,244	1,456	1,788		

Cuadro —
Parcelas Demostrativas Implementadas Durante el Proyecto

Grupo	Cultivo	Año de Proyecto	Total Parcelas
Cara Sucia	Ayote	3	3
	Melón	1	
	Sandía	1	
El Cafetal (Las Tablas)	Apio	3	9
	Chile Dulce	1,3	
	Ejote	1	
	Maíz dulce	1	
	Pepino	1,3	
	Rábano	3	
	Repollo	3	
	Sandía	2	
	Tomate	1,2	
La Carrera	Chile dulce	3	6
	Melón	1,2	
	Papayo	3	
	Pepino	3	
	Sandía	1,2	
	Tomate	3	
Los Planes	Ajo cebolla	2	21
	Apio	2,3	
	Calabazo	1	
	Cebolla		
	Cebollín	2,3	
	Chile Dulce	1,2	
	Cilantro	2,3	
	Ejote Común	1,2	
	Ejote Francés	1	
	Espárrago	2	
	Flor/aster	1	
	Flor/calla	2	
	Lechuga	1	
	Maíz Dulce	2	
	Perejil	2	
	Rábano	2,3	
	Remolacha	2	
	Repollo	1,2,3	
	Tomate	1,2,3	
	Zanahoria	1	
	Zucchini	1	

Grupo	Cultivo	Año de Proyecto	Total Parcelas
La Maroma	Ayote	3	6
	Ejote	2	
	Melón	1	
	Pepino	2	
	Pepino	3	
	Pipian	2	
Los Achiotales	Chile Dulce	1,2	2
	Maíz dulce	1	
Los Navegantes	Maracayá	2	2
	Pipian	2	
Normandia	Ayote	3	5
	Chile Dulce	1,2	
	Pepino	3	
	Pipian	3	
	Tomate	3	
Nueva Guayapa	Ajonjolí	3	6
	Chile dulce	3	
	Chile jalapeño	3	
	Flor borla	3	
	Pepino	3	
	Tomate	3	
San José de Luna	Maíz dulce	1	4
	Maracayá	1	
	Melón	1	
	Sandía	1	
Santa Clara	Chile dulce	2	5
	Espárrago	2	
	Papaya	2	
	Pepino	2	
	Tomate	2	
Sihuanango	Chile	2,3	6
	Chile jalapeño	3	
	Ejote	2	
	Nardo	3	
	Rábano	3	
	Tomate	2	

Cuadro __

Capacitación de Transferencia Técnica y Desarrollo Empresarial Impartida por CLUSA

Grupo	Abril 1999 - Dic 1999				Enero 2000 - Dic. 2000				Enero 2001 - Sept. 2001				Oct. 2001 - Marzo 2002			
	Tema	Número de eventos	Hombres	Mujeres	Tema	Número de eventos	Hombres	Mujeres	Tema	Número de eventos	Hombres	Mujeres	Tema	Número de eventos	Hombres	Mujeres
Carca Sucia	TT	5	325	67	TT	7	56	1	TT	7	71	0	TT	3	30	3
Carca Sucia	DE	5	272	45	DE	6	289	63	DE	5	52	0	DE	3	30	0
Nueva Guayapa	TT	3	23	1	TT	5	41	0	TT	5	78	0	TT	5	70	0
Nueva Guayapa	DE	8	75	4	DE	5	49	0	DE	6	92	0	DE	3	34	0
Sihuanango	TT				TT	16	190	30	TT	4	57	3	TT	3	29	4
Sihuanango	DE				DE	16	212	37	DE	3	44	1	DE	3	30	3
Las Tablas (El Cafetal)	TT	9	127	18	TT	8	91	10	TT	13	161	0	TT	3	49	4
Las Tablas (El Cafetal)	DE	3	19	4	DE	5	61	7	DE	13	161	0	DE	3	43	4
Los Riyitos	TT	14	188	7	TT	7	44	15	TT	8	65	0	TT	3	27	1
Los Riyitos	DE	3	28	0	DE	7	64	11	DE	3	29	0	DE	4	37	2
La Carrera	TT	2	27	0	TT	4	15	0	TT /c	4	15	0	TT	4	22	0
La Carrera	DE	8	168	0	DE	7	70	25	DE	7	87	3	DE	5	38	0
Normandía	TT	1	7	0	TT	2	95		TT /c	9	52	21	TT	4	11	0
Normandía	DE	4	28	0	DE	7	61	9	DE	6	121	54	DE	5	30	14
La Maroma	TT	2	13	0	TT	2	63	0	TT /c	6	26	0	TT	4	14	0
La Maroma	DE	7	112	16	DE	3	17	0	DE	3	20	0	DE	1	10	0
Santa Clara	TT	2	11	0	TT	5	46	10	TT	4	30	6	TT	6	38	11
Santa Clara	DE	9	223	26	DE	11	68	2	DE	7	29	4	DE	9	56	25
Los Navegantes	TT				TT	5	82	39	TT	3	25	0	TT	7	56	34
Los Navegantes	DE				DE	9	105	54	DE	2	13	3	DE	6	35	14
Los Planes	TT	12	218	42	TT /a	8	132	42	TT				TT /b	9	59	58
Los Planes	DE	3	18	8	DE	4	29	25	DE	1	4	1	DE /d	0	0	0
Los Achiotales	TT	2	19	0	TT	3	20	0	TT	1	5	0				
Los Achiotales	DE	3	20	2	DE	5	44	0	DE	1	1	0				
San José de Luna	TT	3	17	0	TT	2	16	0	TT							
San José de Luna	DE	5	109	5	DE	3	14	1								
TOTAL		113	2047	245		162	1974	381		121	1238	96		93	748	177
			89%	11%			84%	16%			93%	7%			81%	m

/a 13 de abril de 2000 al 12 de marzo de 2001

/b enero 2002 - marzo 2002

/c julio 2000 a junio de 2001

/d en el informe de consultor se menciona 10 actividades relacionadas con desarrollo empresarial pero están registrados como capacitaciones

Anexo 7
Flujo de Caja de PROXSAL

FLUJO DE CAJA DE PROXSAL (\$US)

		1999							
		Trimestre 2		Trimestre 3			Trimestre 4		
		MAYO	JUNIO	JULIO	AGO	SEPT	OCT	NOV	DIC
I.	ESTADO INICIAL DE LA CUENTA DE PROXSAL	528	(426)	1,426	(1,909)	(1,320)	(2,336)	(5,046)	15,474
II.	ESTADO INICIAL DE LA CUENTA DEL PROYECTO BID	-	-	5,553	10,147	646	(3,492)	(786)	1,652
III.	EGRESOS	49,557	39,084	33,980	22,952	38,299	27,886	21,056	38,924
	1 Grupos de Productores del Programa	15,273	7,837	2,852	2,926	3,614	2,953	1,255	189
	1.1 Liquidación de Productos	15,273	7,837	2,852	2,926	3,614	2,953	1,255	189
	1.2 Cámaras Frías Estacionarias	-	-	-	-	-	-	-	-
	1.3 Camiones Refrigerados	-	-	-	-	-	-	-	-
	1.4 Equipos de Empaque	-	-	-	-	-	-	-	-
	1.5 Materiales de Empaque	-	-	-	-	-	-	-	-
	2 Otro Grupos de Productores	3,864	4,916	1,987	1,297	-	773	2,580	-
	3 Productores Independientes	775	-	514	-	452	559	137	-
	4 IVA	-	-	-	-	-	-	-	-
	5 Gastos Administrativos de PROXSAL	12,879	16,693	12,324	13,490	12,581	7,615	6,097	15,174
	7 Otros gastos del Proyecto	11,850	9,294	15,775	5,239	21,652	15,987	10,987	12,045
	8 Otros gastos de PROXSAL	4,916	343	527	-	-	-	-	11,516
IV.	INGRESOS	77,236	16,755	35,242	14,039	33,145	27,918	43,963	28,298
	1 Desembolsos FOMIN para el Fondo de Comercialización	-	-	-	-	-	-	-	-
	2 Desembolsos FOMIN para otras actividades del Proyecto	60,000	-	20,500	-	12,497	22,000	23,400	11,300
	3 Venta de Productos	17,220	16,131	13,691	14,039	8,391	5,918	9,236	16,368
	4 Recibido de Grupos del Programa	-	-	-	-	-	-	-	-
	4.1 Camiones Refrigerados	-	-	-	-	-	-	-	-
	4.2 Equipos de Empaque	-	-	-	-	-	-	-	-
	4.3 Materiales de Empaque	-	-	-	-	-	-	-	-
	5 Recibido de Otros Grupos de Productores	-	-	-	-	-	-	-	-
	6 Recibido de Productores Privados	-	-	-	-	-	-	-	-
	7 Intereses	17	50	91	-	15	-	6	-
	8 IVA	-	-	-	-	-	-	-	-
	9 Otros Ingresos	-	573	960	-	12,242	-	11,321	631
IV.	INGRESOS NETOS	27,679	(22,329)	1,262	(8,913)	(5,154)	32	22,907	(10,625)
	Ingresos netos acumulados	27,679	5,350	6,612	(2,301)	(7,455)	(7,423)	15,484	4,859
V.	Saldo Estimado Final de la Cuenta de PROXSAL + la Cuenta del BID	28,207	5,406	8,240	(674)	(5,828)	(5,796)	17,075	6,501

FLUJO DE CAJA DE PROXSAL (\$US)

		2000											
		Trimestre 1			Trimestre 2			Trimestre 3			Trimestre 4		
		JAN	FEB	MAR	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGO	SEPT	OCT	NOV	DIC
I.	ESTADO INICIAL DE LA CUENTA DE PROXSAL	5,885	6,972	10,390	12,466	8,719	12,521	9,218	8,653	8,857	316	16,569	8,045
II.	ESTADO INICIAL DE LA CUENTA DEL PROYECTO BID	889	24,228	15,971	15,614	1,521	26,972	22,553	(2,840)	15,670	6,997	2,603	2,938
III.	EGRESOS	34,445	33,995	39,116	30,947	28,482	38,003	40,730	36,418	48,703	31,804	32,524	30,631
	1 Grupos de Productores del Programa	6,437	10,345	8,875	7,644	8,419	5,959	2,160	887	10,561	1,478	1,542	349
	1.1 Liquidación de Productos	6,437	10,345	8,875	7,644	8,419	5,959	2,160	887	607	1,012	856	349
	1.2 Cámaras Frías Estacionarias	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	1.3 Camiones Refrigerados	-	-	-	-	-	-	-	-	9,954	-	-	-
	1.4 Equipos de Empaque	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	1.5 Materiales de Empaque	-	-	-	-	-	-	-	-	-	465	686	-
	2 Otro Grupos de Productores	445	1,255	1,255	214	2,213	2,622	1,368	752	347	93	325	165
	3 Productores Independientes	2,160	857	2,488	3,741	1,966	436	8,154	8,518	7,445	533	1,069	1,329
	4 IVA	-	-	-	-	720	2,087	1,743	1,502	1,207	947	1,398	1,539
	5 Gastos Administrativos de PROXSAL	5,501	9,656	9,563	7,426	2,439	9,135	8,866	7,449	7,876	4,161	5,830	10,766
	7 Otros gastos del Proyecto	19,587	11,881	14,115	11,922	12,726	17,764	18,440	17,243	19,638	16,957	14,290	16,483
	8 Otros gastos de PROXSAL	314	-	2,819	-	-	-	-	66	1,630	7,635	8,069	-
IV.	INGRESOS	58,202	28,985	40,537	13,074	58,635	31,405	17,664	57,454	32,623	44,667	26,103	42,056
	Desembolsos FOMIN para el Fondo de												
	1 Comercialización	43,000	-	-	-	17,500	-	-	23,800	21,800	-	-	8,600
	Desembolsos FOMIN para otras actividades del												
	2 Proyecto	-	-	22,000	-	27,000	-	-	12,200	-	19,000	17,500	16,400
	3 Venta de Productos	13,266	20,819	18,460	13,039	13,405	16,976	14,164	11,308	9,175	4,694	3,026	5,150
	4 Recibido de Grupos del Programa	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	367	367
	4.1 Camiones Refrigerados	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	367	367
	4.2 Equipos de Empaque	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	4.3 Materiales de Empaque	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	5 Recibido de Otros Grupos de Productores	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	6 Recibido de Productores Privados	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	7 Intereses	4	7	77	35	11	47	37	15	-	26	9	-
	8 IVA	-	-	-	-	720	2,087	1,743	1,502	1,207	947	1,398	1,539
	9 Otros Ingresos	1,932	8,159	-	-	-	12,295	1,720	8,629	441	20,000	3,802	10,000
IV.	INGRESOS NETOS	23,757	(5,009)	1,421	(17,872)	30,153	(6,598)	(23,066)	21,037	(16,080)	12,863	(6,421)	11,425
	Ingresos netos acumulados	28,616	23,607	25,028	7,156	37,308	30,711	7,645	28,681	12,601	25,464	19,042	30,467
V.	Saldo Estimado Final de la Cuenta de PROXSAL + la Cuenta del BID	30,531	26,191	27,782	10,207	40,394	32,896	8,705	26,849	8,446	20,175	12,751	22,408

FLUJO DE CAJA DE PROXSAL (\$US)

		2001											
		Trimestre 1			Trimestre 2			Trimestre 3			Trimestre 4		
		JAN	FEB	MAR	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGO	SEPT	OCT	NOV	DIC
I.	ESTADO INICIAL DE LA CUENTA DE PROXSAL	12,435	15,378	20,533	22,140	12,563	8,718	9,010	7,938	6,536	425	7,629	217
II.	ESTADO INICIAL DE LA CUENTA DEL PROYECTO BID	8,165	1,457	13,576	2,592	76	63	74	387	31	31	31	31
III.	EGRESOS	20,694	37,464	25,158	19,564	11,556	14,336	17,704	10,356	8,922	5,774	11,062	5,674
	1 Grupos de Productores del Programa	180	265	669	555	2,808	1,649	1,721	507	963	647	233	154
	1.1 Liquidación de Productos	180	265	669	555	2,808	1,649	1,721	507	963	647	233	154
	1.2 Cámaras Frías Estacionarias	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	1.3 Camiones Refrigerados	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	1.4 Equipos de Empaque	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	1.5 Materiales de Empaque	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	2 Otro Grupos de Productores	8,279	6,775	6,471	6,616	2,945	2,661	9,029	4,074	1,389	1,683	3,574	1,844
	3 Productores Independientes	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	4 IVA	891	833	834	636	598	454	869	936	336	331	489	320
	5 Gastos Administrativos de PROXSAL	8,551	7,009	6,622	8,206	5,205	6,785	6,085	4,838	3,234	3,112	5,642	3,357
	7 Otros gastos del Proyecto	2,793	22,582	10,561	2,500	-	2,787	-	-	-	-	-	-
	8 Otros gastos de PROXSAL	-	-	-	1,050	-	-	-	-	3,000	-	1,125	-
IV.	INGRESOS	18,069	55,910	16,875	8,506	8,639	15,061	18,322	10,243	3,337	13,280	4,518	5,766
	1 Desembolsos FOMIN para el Fondo de	-	4,700	-	-	-	-	10,000	-	-	-	-	-
	2 Desembolsos FOMIN para otras actividades del	-	31,500	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	3 Venta de Productos	7,814	6,678	6,768	5,620	5,173	3,822	6,753	7,607	3,001	2,949	4,030	2,972
	4 Recibido de Grupos del Programa	367	-	367	-	367	-	-	-	-	-	-	-
	4.1 Camiones Refrigerados	367	-	367	-	367	-	-	-	-	-	-	-
	4.2 Equipos de Empaque	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	4.3 Materiales de Empaque	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	5 Recibido de Otros Grupos de Productores	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	6 Recibido de Productores Privados	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	7 Intereses	4	16	8	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	8 IVA	891	833	834	636	598	454	869	936	336	331	489	320
	9 Otros Ingresos	8,993	12,183	8,897	2,250	2,500	10,785	700	1,700	-	10,000	-	2,475
IV.	INGRESOS NETOS	(2,625)	18,446	(8,283)	(11,058)	(2,917)	725	618	(113)	(5,585)	7,507	(6,543)	92
	Ingresos netos acumulados	27,842	46,288	38,005	26,948	24,030	24,755	25,372	25,260	19,674	27,181	20,638	20,730
V.	Saldo Estimado Final de la Cuenta de PROXSAL + la Cuenta del BID	17,974	35,281	25,827	13,674	9,722	9,505	9,702	8,212	981	7,962	1,116	340

FLUJO DE CAJA DE PROXSAL (\$US)

		2002									
		Trimestre 1			Trimestre 2			Trimestre 3			Trimestre 4
		JAN	FEB	MAR	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGO	SEPT	OCT
I.	ESTADO INICIAL DE LA CUENTA DE PROXSAL	407	2,252	3,747	3,280	2,365	2,730	3,485	3,867	2,619	4,050
II.	ESTADO INICIAL DE LA CUENTA DEL PROYECTO BID	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
III.	EGRESOS	7,570	8,850	8,868	8,501	5,782	4,712	9,086	4,679	4,452	8,288
	1 Grupos de Productores del Programa	537	451	17	552	427	51	289	-	-	-
	1.1 Liquidación de Productos	537	451	17	552	427	51	289	-	-	-
	1.2 Cámaras Frías Estacionarias	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	1.3 Camiones Refrigerados	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	1.4 Equipos de Empaque	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	1.5 Materiales de Empaque	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	2 Otro Grupos de Productores	4,085	3,980	5,495	4,721	2,480	2,309	6,109	1,939	2,263	5,867
	3 Productores Independientes	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	4 IVA	706	691	795	837	605	429	1,111	388	500	969
	5 Gastos Administrativos de PROXSAL	2,242	3,728	2,562	2,390	2,270	1,922	1,578	1,502	1,689	1,451
	7 Otros gastos del Proyecto	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	8 Otros gastos de PROXSAL	-	-	-	-	-	-	850	-	-	-
IV.	INGRESOS	10,541	11,491	9,805	8,968	7,184	6,234	11,606	4,184	6,798	9,004
	1 Desembolsos FOMIN para el Fondo de Comercialización	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	2 Desembolsos FOMIN para otras actividades del Proyecto	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	3 Venta de Productos	5,835	5,450	7,510	6	5,280	3,605	9,095	3,796	4,098	8,034
	4 Recibido de Grupos del Programa	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	4.1 Camiones Refrigerados	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	4.2 Equipos de Empaque	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	4.3 Materiales de Empaque	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	5 Recibido de Otros Grupos de Productores	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	6 Recibido de Productores Privados	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	7 Intereses	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	8 IVA	706	691	795	837	605	429	1,111	388	500	969
	9 Otros Ingresos	4,000	5,350	1,500	8,125	1,300	2,200	1,400	-	2,200	-
IV.	INGRESOS NETOS	2,971	2,641	936	467	1,402	1,522	2,520	(495)	2,346	716
	Ingresos netos acumulados	23,701	26,342	27,279	27,746	29,148	30,670	33,190	32,695	35,042	35,757
V.	Saldo Estimado Final de la Cuenta de PROXSAL + la Cuenta del BID	3,378	4,894	4,684	3,747	3,767	4,253	6,005	3,372	4,965	4,766

Anexo 8
Capacitaciones de CLUSA y PROXSAL

Capacitaciones de CLUSA y PROEXSAL (Según los informes de los consultores)

		Abril 1999 - Dic 1999			Enero 2000 - Dic. 2000			Enero 2001 - Sept. 2001			Oct. 2001 - Marzo 2002			TOTAL		
		Número de Eventos	Hombres	Mujeres	Eventos	H	M	Eventos	H	M	Eventos	H	M	Eventos	H	M
Carca sucia	TT	5	325	67	TT	7	56	1	TT	7	71	0	TT	3	30	3
Carca sucia	DE	5	272	45	DE	6	289	63	DE	5	52	0	DE	3	30	0
Nueva Guayapa	TT	3	23	1	TT	5	41	0	TT	5	78	0	TT	5	70	0
Nueva Guayapa	DE	8	75	4	DE	5	49	0	DE	6	92	0	DE	3	34	0
Sihuanango	TT				TT	16	190	30	TT	4	57	3	TT	3	29	4
Sihuanango	DE				DE	16	212	37	DE	3	44	1	DE	3	30	3
Las Tablas (El Cafetal)	TT	9	127	18	TT	8	91	10	TT	13	161	0	TT	3	49	4
Las Tablas (El Cafetal)	DE	3	19	4	DE	5	61	7	DE	13	161	0	DE	3	43	4
Los Riyitos	TT	14	188	7	TT	7	44	15	TT	8	65	0	TT	3	27	1
Los Riyitos	DE	3	28	0	DE	7	64	11	DE	3	29	0	DE	4	37	2
La Carrera	TT	2	27	0	TT	4	15	0	TT /c	4	15	0	TT	4	22	0
La Carrera	DE	8	168	0	DE	7	70	25	DE	7	87	3	DE	5	38	0
Normandia	TT	1	7	0	TT	2	95		TT /c	9	52	21	TT	4	11	0
Normandia	DE	4	28	0	DE	7	61	9	DE	6	121	54	DE	5	30	14
La Maroma	TT	2	13	0	TT	2	63	0	TT /c	6	26	0	TT	4	14	0
La Maroma	DE	7	112	16	DE	3	17	0	DE	3	20	0	DE	1	10	0
Santa Clara	TT	2	11	0	TT	5	46	10	TT	4	30	6	TT	6	38	11
Santa Clara	DE	9	223	26	DE	11	68	2	DE	7	29	4	DE	9	56	25
Los Navegantes	TT				TT	5	82	39	TT	3	25	0	TT	7	56	34
Los Navegantes	DE				DE	9	105	54	DE	2	13	3	DE	6	35	14
Los Planes	TT	12	218	42	TT /a	8	132	42	TT				TT /b	9	59	58
Los Planes	DE	3	18	8	DE	4	29	25	DE	1	4	1	DE /d	0	0	0
Los Achiotales	TT	2	19	0	TT	3	20	0	TT	1	5	0				
Los Achiotales	DE	3	20	2	DE	5	44	0	DE	1	1	0				
San Jose de Luna	TT	3	17	0	TT	2	16	0	TT							
San Jose de Luna	DE	5	109	5	DE	3	14	1								
TOTAL		113	2047	245		162	1974	381		121	1238	96		93	748	177
			89%	11%			84%	16%			93%	7%			81%	19%

TT	55	975	135		74	891	147		64	585	30		51	405	115	244
DE	58	1072	110		88	1083	234		57	653	66		42	343	62	245

TT = transferencia tecnológica DE = desarrollo empresarial

/a 13 de abril de 2000 al 12 de marzo de 2001

/b enero 2002 - marzo 2002

/c julio 2000 a junio de 2001

/d en el informe de consultor se menciona 10 actividades relacionadas con desarrollo empresarial pero son están registrados como capacitaciones