



Metodología de Caracterización de Iniciativas Productivas del Plan de Agricultura Familiar - Sistematización del Proceso -



Juntos
podemos
¡cosechar un
mejor país!



Ministerio de Agricultura
y Ganadería (MAG)



Se promueve el uso justo de este documento.
Se solicita que sea citado apropiadamente
cuando corresponda.

Metodología de Caracterización de Iniciativas
Productivas del Plan de Agricultura Familiar
- Sistematización del Proceso -

Santa Tecla, El Salvador
2012





PAF CADENAS
PRODUCTIVAS



Metodología de Caracterización
de Iniciativas Productivas
del Plan de Agricultura Familiar
- Sistematización del Proceso -

*¡Juntos
podemos!*

Contenido

PÁGINA

	Siglas y abreviaturas utilizadas	9
1	Presentación	11
2	Introducción	13
3	Caracterización de iniciativas productivas	14
4	Objetivos de la caracterización de iniciativas productivas	15
5	Proceso de caracterización de iniciativas productivas	15
6	Resultados del análisis de la base de datos	25
7	Usos de la base de datos de iniciativas caracterizadas	30
8	Lecciones aprendidas	31
9	Anexos	32
10	Glosario de términos	52

*¡Juntos
podemos!*

Siglas y abreviaturas utilizadas

APECAFE	Asociación de Pequeños Productores de Café de El Salvador
CARE	Cooperativa para las Remesas Americanas a Europa
CATIE	Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza
CENDEPESCA	Centro de Desarrollo de la Pesca y la Acuicultura
CENTA	Centro Nacional de Tecnología Agropecuaria y Forestal
CORDES	Fundación para la Cooperación y el Desarrollo Comunal de El Salvador
DDR	Dirección de Desarrollo Rural
FOMILENIO	Fondo del Milenio
FOSEP	Fondo Salvadoreño para Estudios de Preinversión
FUNDE	Fundación Nacional para el Desarrollo
FUNDESA	Fundación para el Desarrollo
FUNDESYRAM	Fundación para el Desarrollo Socioeconómico y Restauración Ambiental
FUSAL	Fundación Salvadoreña para la Salud y el Desarrollo Humano
IICA	Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura
MAG	Ministerio de Agricultura y Ganadería
PAF	Plan de Agricultura Familiar
PMA	Programa Mundial de Alimentos
PREMODER	Programa de Reconstrucción y Modernización Rural

*¡Juntos
podemos!*

1. Presentación



Desde el mes de febrero de 2011, el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), a través de la Oficina en El Salvador, se complace en acompañar, técnicamente, al Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) en la ejecución del Plan de Agricultura Familiar (PAF) y, de manera más cercana, en el programa PAF Cadenas Productivas.

Durante el segundo semestre de 2011, a partir de un esfuerzo interinstitucional entre el MAG, el Centro Nacional de Tecnología Agropecuaria y Forestal (CENTA) y el IICA, se realizó un “barrido” a nivel nacional con el fin de identificar y caracterizar iniciativas productivas a ser beneficiarias del PAF Cadenas Productivas.

El objetivo de las caracterizaciones realizadas fue conocer los tipos de iniciativas que se encontraban en los territorios y el nivel de desarrollo de las mismas, para tener un punto de partida que permitiera definir la estrategia de intervención en los territorios y la ubicación de los equipos técnicos del programa.

El presente documento contiene la sistematización del proceso metodológico seguido para la realización de las caracterizaciones, que de una manera participativa también facilitó un mapeo de los actores territoriales y económicos.

Esperamos que esta información sea un punto de partida útil para la organización de procesos similares a futuro.

Un agradecimiento especial a todos los Técnicos del MAG/CENTA e IICA que participaron bajo la conducción de Milton Traña del IICA.

Se agradece la participación de todos los productores que aportaron datos sobre sus iniciativas productivas. Son ellos los verdaderos protagonistas de esta historia, que se orienta a reimpulsar el agro salvadoreño.

Gerardo Escudero Columna
Representante del IICA en El Salvador

*¡Juntos
podemos!*

2. Introducción



La Presidencia de la República de El Salvador con el liderazgo del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) está ejecutando el Plan de Agricultura Familiar y Emprendedurismo Rural para la Seguridad Alimentaria y Nutricional (PAF) que tiene, entre algunos de sus propósitos, incrementar la capacidad productiva y el acceso a más y mejores mercados para los productores del segmento de agricultura familiar comercial, además de incrementar su competitividad y lograr ingresos que permitan un desarrollo sostenible de la economía de los territorios.

Este programa está dividido en cuatro sub programas: Programa de Abastecimiento Nacional para la Seguridad Alimentaria y Nutricional (PAF Seguridad Alimentaria), Programa de Agricultura Familiar para el Encadenamiento Productivo (PAF Cadenas Productivas), Programa para la Innovación Agropecuaria (PAF Innovación), y Programa de Enlace con la Industria y el Comercio (PAF Agroindustria).

El Programa PAF Cadenas Productivas se enfoca en el fortalecimiento de las capacidades técnicas en los eslabones productivos, acopio

y comercialización, además de fortalecer la organización y gestión empresarial de las familias rurales que actúan en las cadenas de granos básicos, frutas, hortalizas, cacao, lácteos, acuicultura, miel, artesanías y turismo rural. Se plantea como objetivo general incrementar el nivel de ingresos netos de las familias rurales a través del mejoramiento de la competitividad de los negocios rurales y el encadenamiento productivo.

Uno de los primeros pasos en la ejecución del PAF Cadenas Productivas fue identificar a la población meta que sería atendida, en este sentido, se realizó un proceso de identificación de iniciativas productivas con el propósito de contar con elementos para orientar la focalización geográfica, por cadena, del programa y a la vez reunir criterios y juicios de valor para priorizar la población a atender.

Este documento sistematiza el proceso realizado para la identificación de estas iniciativas, presenta los principales datos obtenidos, y los usos que se le ha dado y se le dará a dicha información.

3. Caracterización de iniciativas productivas



La caracterización de iniciativas productivas es un esfuerzo por conocer los tipos de emprendimientos productivos que existen en los territorios en los que el PAF Cadenas Productivas desea intervenir. Además, pretende identificar aspectos como:

- El nivel de desarrollo de estos esfuerzos productivos.
- Potenciales emprendimientos, que pueden encontrarse aún como ideas o proyectos que desean implementarse.
- Iniciativas en fases iniciales de implementación, inversión o ejecución.
- Datos de contacto –como nombre, teléfono, ubicación– para comunicarse con los representantes de las iniciativas.

Para realizar la caracterización de las iniciativas productivas se elaboró una herramienta que permitió obtener información relevante y suficiente de iniciativas en marcha, con el fin de identificar aquellas con mayor potencial de éxito desde el punto de vista productivo y desde el punto

de vista de emprendurismo agroproductivo.

Esta herramienta, denominada “Guía de caracterización de iniciativas productivas”¹, fue ideada con el propósito de proporcionar juicios de valor para clasificar las iniciativas de acuerdo a su desarrollo y a su potencial de alcanzar resultados productivos. Esto permitió seleccionar aquellas iniciativas con las que el PAF Cadenas Productivas podría iniciar su intervención, enfocándose en sus principales destinatarios, es decir, en los productores que destinan la mayoría de su producción al mercado y no al autoconsumo. La clasificación está dada por iniciativas con potencial: Alto, Medio y Bajo.

La caracterización no pretendió ser un estudio exhaustivo sobre la situación organizacional o productiva de las iniciativas identificadas, por el contrario, fue un análisis de variables claves desde el punto de vista técnico, económico y organizacional, sobre las cuales se realizan acciones de intervención del PAF Cadenas Productivas.

La caracterización de iniciativas fue un proceso de identificación de los atributos peculiares que distinguen claramente a cada iniciativa. Entre ellos:

- Componentes productivos
- El tipo de organización
- Cantidad de beneficiarios
- Nivel de desarrollo de la iniciativa
- Grado de cohesión organizacional
- Capacidad de gestión y manejo de las iniciativas
- Metas y el nivel de avance de las mismas en el año 2011

4. Objetivos de la caracterización de iniciativas productivas

Objetivo General

Identificar la población meta del PAF Cadenas Productivas para proceder a su inscripción e iniciar el proceso de ejecución del programa.

Objetivos Específicos

1. Recopilar información secundaria proveniente de los programas en ejecución por parte del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), el Centro Nacional de Tecnología Agropecuaria y Forestal (CENTA) “Enrique Álvarez Córdova” y otros.
2. Garantizar una metodología y un procedimiento metodológico para implementar el proceso de caracterización.
3. Sistematizar los resultados y ponerlos a

disposición para iniciar la ejecución del programa.

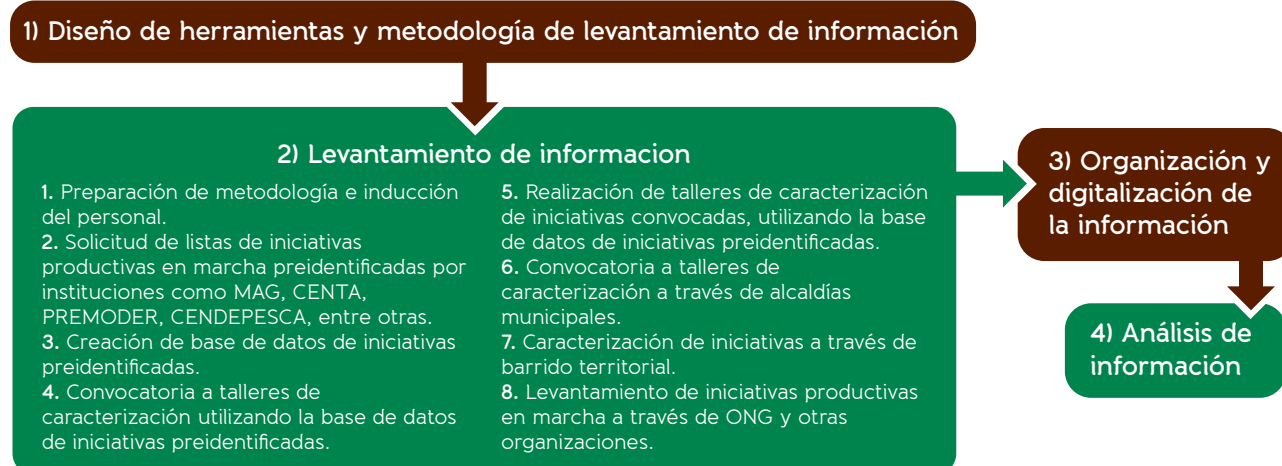
4. Priorizar aquellas iniciativas con mayor potencial de resultados productivos para ser apoyadas con el PAF Cadenas Productivas durante su primer año de ejecución.



5. Proceso de caracterización de iniciativas productivas

Para el proceso de caracterización se realizaron los siguientes pasos:

Proceso de caracterización de iniciativas productivas



5.1 Diseño de herramientas y metodología de levantamiento de información

Para el levantamiento de la información de las iniciativas y su caracterización se desarrolló una guía dividida en tres secciones:

1. Datos generales de la organización
2. Situación organizacional
3. Definición de la intervención

Cada sección contiene variables que posteriormente fueron calificadas en base a la hoja de ponderación² que permitió reunir criterios considerados vitales para la inclusión o no de la iniciativa al PAF Cadenas Productivas.

El principal parámetro se relacionó con que las iniciativas productivas tuvieran un alto grado de probabilidad de resultados productivos en el año 2011, dándole, por tanto, el mayor puntaje de ponderación: 40 puntos. Este puntaje fue otorgado según la cohesión organizativa existente, y el cumplimiento de las metas establecidas por las mismas; entre mayor cohesión y cumplimiento

de metas, más probabilidades de éxito tienen las iniciativas.

El segundo criterio en importancia fue la cantidad de beneficiarios que aglutina la iniciativa, considerando que se requiere la participación de al menos 25 productores para formar Escuelas de Campo (ECAS), la principal apuesta metodológica del PAF Cadenas Productivas.

Tal como muestra el Cuadro No.1, el establecimiento de cada criterio de ponderación se basó en componentes del programa relacionados a las metas que se desean alcanzar.



Cuadro No. 1: Aspectos considerados para el establecimiento de criterios de ponderación

Consideraciones del programa	Criterio de ponderación
Es necesario potenciar los recursos disponibles en el corto plazo y mostrar resultados en el año 2011 para evidenciar la eficacia de la metodología planteada y del programa en general.	Probabilidad de resultado en el año 2011.
La principal metodología de acompañamiento son las ECAS, con las cuales deben atenderse, al menos, a 25 productores.	Número de beneficiarios directos.
La metodología de intervención tiene un enfoque de cadena: entre menor sea el número de eslabones de la cadena en los que hay que intervenir en cada iniciativa, es más fácil la obtención de resultados. A mayor número de eslabones en los que hay que intervenir en cada iniciativa, mayor es el grado de complejidad y más difícil obtener resultados.	Grado de complejidad.
Es importante que los principales componentes de las iniciativas atendidas por el PAF Cadenas Productivas no dependan de otras instituciones, sino que estén dentro del ámbito de acción de los componentes atendidos por programa, con el objetivo de obtener mayor gobernabilidad sobre estos componentes y mayor impacto sobre los resultados.	Grado de gobernabilidad.

La guía y la hoja de ponderación fueron elaboradas de forma participativa e interinstitucionalmente entre el personal del CENTA, de la Dirección de Desarrollo Rural (DDR), del MAG, y del IICA. Este proceso fue impulsado por el equipo de coordinación del IICA, quien elaboró una primera propuesta del contenido de la Guía de Caracterización. Con la ayuda y participación de miembros de las dependencias del MAG (DDR) y CENTA, tras varias sesiones de trabajo, se consensuó el contenido final del documento.

Cabe destacar que la Guía de Caracterización, más que indagar sobre qué necesidades tenían las iniciativas, se basó en la pregunta: ¿Qué se está haciendo?, con el fin de que, a partir del trabajo que ya realizaba en cada una de las iniciativas, se identificara el valor agregado que el programa PAF Cadenas Productivas puede aportar a cada una de ellas.

Paralelamente a la construcción de la Guía de Caracterización y a la hoja de ponderación de iniciativas productivas, se elaboró una propuesta de la metodología para realizar el levantamiento de la información.

Esta propuesta fue discutida, en primer lugar, entre el Representante del IICA en El Salvador y el equipo de coordinación del Programa, y en segundo lugar, con representantes del CENTA con quienes se coordinó la movilización del recurso humano que brindó apoyo en la realización de las caracterizaciones.

Producto del proceso de socialización de la propuesta metodológica, se logró definir una metodología de levantamiento de información por medio de convocatorias a talleres donde asistieron los representantes de las iniciativas; se formaron mesas de trabajo y se llevó a cabo el llenado de la guía de caracterización pertinente³.

5.2 Levantamiento de información

El proceso de levantamiento de iniciativas fue marcado por ocho grandes fases.

5.2.1 Preparación de la metodología e inducción del personal

Una vez definida la metodología y la Guía de Caracterización, se procedió con la capacitación de personal en el manejo de la metodología, involucrando en un primer momento a 15 técnicos del CENTA quienes, en conjunto con personal del IICA, realizarían los talleres de levantamiento de información.

5.2.2 Solicitud de listas de iniciativas productivas en marcha preidentificadas

Se solicitó un listado de iniciativas productivas en marcha a instituciones como CENTA, MAG, DDR, PREMODER, CENDEPESCA, Dirección de Ganadería, entre otras. Para ello, se les proporcionó la Ficha de Preidentificación de iniciativas en marcha⁴ donde debían anotar las iniciativas que consideraran con potencial para ser atendidas por el PAF Cadenas Productivas.

Cada una de estas instituciones remitió las iniciativas que a su juicio podrían ser atendidas con el PAF Cadenas Productivas, tomando como principal criterio de selección la pertenencia o no a una de las cadenas productivas que atiende el Programa (acuicultura, artesanía, café, cacao, frutas, granos básicos, hortalizas, miel, lácteos, turismo rural).

5.2.3 Creación de base de datos de iniciativas preidentificadas

Con la lista de iniciativas preidentificadas por cada institución, se creó una base de datos para convocar a cada una, la cual tenía los siguientes campos a completar: nombre de la organización, nombre de la iniciativa, cadena o rubro, departamento, municipio, persona de contacto y teléfono, entre otros datos. Esta acción duró aproximadamente una semana.

Luego, mediante el análisis de la información, se encontraron iniciativas que habían sido digitadas más de una vez, que estaban fuera del área a

³ Ver anexo 3: Metodología para realización de talleres de levantamiento de iniciativas productivas.

⁴ Ver anexo 4: Ficha de identificación de iniciativas en marcha.

atender por el PAF Cadenas Productivas en el año 2011 e iniciativas con información incompleta, lo cual no permitiría realizar una convocatoria para la caracterización. Este proceso de análisis de la información se realizó en dos días.

Producto de este análisis se procedió a:

- Eliminar las iniciativas repetidas.
- Eliminar las iniciativas fuera del área de influencia del PAF Cadenas Productivas para el año 2011, es decir, aquellas ubicadas de los departamentos de Chalatenango, Morazán, Cabañas, parte de La Unión, San Miguel, y Santa Ana, ya que en estas zonas actúa el programa FOMILENIO⁵. Las iniciativas ubicadas en estos departamentos, serán retomadas con el PAF Cadenas Productivas en el año 2012, una vez que FOMILENIO finalice sus acciones en estos territorios, con el fin de no duplicar esfuerzos.
- Eliminar iniciativas cuyo contacto fuese imposible de realizar por la falta de un número telefónico y dirección exacta de la misma.

La base de datos recopilada contó con un listado aproximado de 858 iniciativas; sin embargo, con los criterios arriba mencionados, se depuraron 520, quedando finalmente un total de 338.

Sin embargo, a pesar de la depuración de la base de datos realizada con anterioridad, se presentó el inconveniente de que algunos números telefónicos de los productores estaban incorrectos o en desuso.

5.2.4 Convocatoria a talleres de caracterización utilizando la base de datos de iniciativas preidentificadas

Utilizando la base de datos de iniciativas preidentificadas, se procedió a realizar convocatorias vía telefónica para realizar diferentes talleres de caracterización en los cuales se utilizó el instrumento guía de caracterización. Al mismo tiempo, se motivó a los productores a invitar a otros, con iniciativas similares, a participar en los talleres.

La selección de lugares donde se realizaron dichos talleres, las personas participantes y otros detalles para la realización de estos, se coordinó en conjunto con personal del IICA y CENTA.

Los talleres -en los que participaron productores representantes de al menos 40 iniciativas en cada taller- fueron programados de forma simultánea para obtener la información a la mayor brevedad posible. Se planificó la realización de un taller en cada zona del país (central, oriental, occidental).

5.2.5 Realización de talleres de caracterización de iniciativas convocadas utilizando la base de datos de iniciativas preidentificadas

Utilizando la base de datos de iniciativas preidentificadas, se realizaron tres talleres en: Ahuachapán, Usulután y Sonsonate, logrando caracterizar 58 iniciativas.

Adicionalmente, se realizó un taller en San Vicente en las instalaciones del polígono Solidaridad / CORDES, donde se caracterizaron 26 iniciativas.

De esta manera, se alcanzó un total de 84 iniciativas caracterizadas.

Cuadro No. 2: Iniciativas caracterizadas a través de talleres de convocatoria directa

Fecha	Lugar	Iniciativas Caracterizadas
21/07/2011	Ahuachapán	15
22/07/2011	Usulután	29
22/07/2011	Sonsonate	14
22/07/2011	San Vicente	26
Total iniciativas	84	

En cada taller se brindó una explicación del Plan de Agricultura Familiar y del programa PAF Cadenas Productivas: en qué consiste cada apuesta y cuáles

⁵ :FOMILENIO es un programa financiado por los Fondos de la Cuenta del Milenio, de la Corporación del Reto del Milenio (MCC por sus siglas en inglés) -agencia independiente del Gobierno de los Estados Unidos- que busca impulsar la reducción de la pobreza y en alcanzar el crecimiento económico en la Zona Norte de El Salvador, a través del desarrollo de proyectos productivos y mejora de la infraestructura vial.

son sus principales objetivos. Posteriormente, se procedió con la caracterización de las iniciativas productivas, haciendo la aclaración a los productores presentes en los talleres, que este ejercicio no representaba la inclusión automática como beneficiarios del Programa.

Para el llenado de la Guía de Caracterización se conformaron mesas de trabajo, integradas por al menos ocho personas y un facilitador, que orientó el llenado de cada uno de los puntos de la guía. Se procuró que cada mesa de trabajo estuviera integrada por personas que representaran a iniciativas pertenecientes a la misma cadena (por ejemplo, se conformaron mesas únicamente con iniciativas de la cadena de hortalizas, lácteos, etc.).

5.2.6 Convocatoria a talleres de caracterización a través de alcaldías municipales

Agotada la base de datos de iniciativas preidentificadas, se procedió a realizar convocatorias a través de las alcaldías municipales



de los diferentes departamentos de la zona de influencia del PAF Cadenas Productivas, basados en el supuesto que al tener mayor cercanía con los territorios rurales, tendrían conocimiento de las iniciativas en marcha y capacidad de convocatoria.

Para tal fin, se envió a los alcaldes de diferentes municipios de La Paz, San Vicente y La Libertad, una nota informativa⁶ sobre qué es el Programa PAF Cadenas Productivas y una carta⁷ solicitando apoyo para identificar, a nivel de sus respectivos municipios, iniciativas productivas en marcha y convocando a los representantes de las mismas para el jueves 28 de julio de 2011. Al mismo tiempo, se realizaron llamadas telefónicas a los alcaldes solicitando su apoyo para esta gestión. Estas llamadas estuvieron a cargo del equipo técnico de coordinación del Programa PAF Cadenas Productivas, quienes definieron los lugares exactos de convocatoria, dejando claro que sería en las cabeceras departamentales.

El proceso se repitió para la convocatoria del viernes 29 de Julio de 2011, para los departamentos de Santa Ana, San Miguel, y La Unión.

Adicionalmente, utilizando la base de datos existente, se realizó una convocatoria complementaria, vía telefónica, dirigida a los productores de cada uno de los departamentos mencionados, que no participaron en los eventos anteriores, para que participaran en los talleres del 28 y 29 de julio 2011. Al mismo tiempo, se informó la fecha y lugar de estos eventos a los miembros de las mesas técnicas constituidas para cada cadena, con la finalidad de que estos invitaran a las iniciativas de su conocimiento, en los departamentos respectivos.

Cada taller fue acompañado por cinco nuevas personas del CENTA, para lo cual se realizó la inducción respectiva con relación al PAF Cadenas Productivas, al manejo de la metodología y a la Guía de Caracterización de iniciativas productivas.

Los días jueves 28 y viernes 29 de julio de 2011, se realizaron simultáneamente seis talleres departamentales, según lo expuesto en el Cuadro No.3:

6 Ver anexo 5: Nota informativa sobre PAF Cadenas Productivas.

7 Ver anexo 6: Formato de carta solicitando apoyo a los alcaldes.

Cuadro No.3: Talleres realizados en departamentos a través de convocatoria de alcaldías

Fecha	Depart.	Municipios
Jueves,28 de Julio de 2011	La Paz	Zacatecoluca, Santiago Nonualco, San Juan Nonualco, San Pedro Masahuat, Olocuilta, San Pedro Nonualco, San Francisco Chinameca, San Juan Talpa, El Rosario, San Rafael Obrajuelo, Santa María Ostuma, San Luis Talpa, San Antonio Masahuat, San Miguel Tepezontes, San Juan Tepezontes, Tapalhuaca, Cuyultitán, Paraíso de Osorio, San Emigdio, Jerusalem, Mercedes La Ceiba, San Luis La Herradura.
	San Vicente	San Vicente, Tecoluca, San Sebastián, Apastepeque, San Esteban Catarina, San Ildefonso, Santa Clara, San Lorenzo, Verapaz, Guadalupe, Santo Domingo, San Cayetano Istepeque, Nuevo Tepeitán.
	La Libertad	Santa Tecla, Quezaltepeque, Ciudad Arce, San Juan Opico, Colón, Puerto de La Libertad, Antiguo Cuscatlán, Comasagua, San Pablo acachico, Jayaque, Huizucar, Tepecoyo, Teotepeque, Chiltiupán, Nuevo Cuscatlán, Tamanique, Sacacoyo, San José Villa Nueva, Zaragoza, Talnique, San Matías, Jicalapa.
Viernes 29 de Junio de 2011	Santa Ana	Santa Ana, Chalchuapa, Coatepeque, El Congo, Texistepeque, Candelaria La Frontera, San Sebastián Salitrillo, Santiago de La Frontera, El Porvenir, San Antonio Pajonal.
	San Miguel	San Miguel, Chinameca, El Tránsito, Chirilagua, San Rafael Oriente, Moncagua, Lolotique, San Jorge, Chapeltique, Quelepa, Nueva Guadalupe, Uluazapa, Comacarán.
	La Unión	La Unión, Santa Rosa de Lima, Pasaquina, San Alejo, Anamorós, El Carmen, Conchagua, El Sauce, Yucuayquín, Bolívar, Intipucá, San José La Fuente, Yayantique, Meanguera del Golfo.

A través de este proceso, se logró caracterizar 28 iniciativas.

Cuadro No.4: Iniciativas caracterizadas en talleres de convocatoria a través de alcaldías

Fecha	Lugar	Iniciativas Caracterizadas
28/07/2011	La Libertad	9
28/07/2011	La Paz	3
28/07/2011	San Vicente	3
29/07/2011	San Miguel	8
29/07/2011	La Unión	5
Total iniciativas		28

5.2.7 Caracterización de iniciativas a través de barrido territorial

Se replanteó la metodología de recopilación de información, acordando realizar un barrido territorial con el apoyo de 64 técnicos del CENTA. Este barrido consistió en visitar directamente cada iniciativa y, a través de una entrevista, le fue aplicada la guía de caracterización al productor o productores representantes de la misma.

El barrido territorial se realizó tomando como zonas geográficas las delimitaciones o zonas de influencia de cada unidad del CENTA. Previamente, se les invitó a elaborar una lista de iniciativas que fueran de su conocimiento y que estuvieran en marcha en cada territorio.

La jornada de trabajo para el barrido fue organizada para realizarse en cuatro días. Para el primer día, se planificó una reunión de inducción y refrescamiento sobre la metodología a utilizar. Posteriormente, se comparó la lista de iniciativas elaboradas por cada unidad del CENTA con la base de datos en poder del IICA, para identificar aquellas iniciativas que ya hubiesen sido caracterizadas. A partir de las iniciativas no

caracterizadas se procedió a elaborar, con cada técnico, la programación de visitas a realizar en los días siguientes y la ruta lógica más eficiente para realizar las mismas.

El segundo, tercero y cuarto día se llevaron a cabo las visitas según lo programado. El personal del IICA realizó un trabajo de supervisión y acompañamiento a los técnicos para verificar que las boletas fueran correctamente llenadas y/o resolver cualquier imprevisto.

El cuarto día, además, se realizó una reunión de recopilación de la información, es decir de las boletas debidamente diligenciadas, logrando la caracterización de 257 iniciativas.

5.2.8 Levantamiento de iniciativas productivas en marcha a través de ONG y otras organizaciones

Paralelamente, se solicitó a las diferentes ONG su apoyo para la identificación de iniciativas



productivas que fuesen de su conocimiento; logrando, de esta manera, el levantamiento y caracterización de 17 iniciativas. El Cuadro No. 5 muestra las organizaciones que apoyaron en este proceso.

Cuadro No. 5: Instituciones participantes en levantamiento de iniciativas a través de ONG y otras organizaciones

Tipo de Organización	Descripción	Cantidad
Organizaciones internacionales	AYUDA EN ACCION CARE CATIE PMA TECNOSERVE Un Techo para mi País	6
ONG nacionales	BOCANALEMPA CORDE FOSEP FUNDE FUNDESYRAM FUSAL	6
Organizaciones de productores	29 de Julio, Cooperativa Acuícola ACOPANELA de R.L. APICAFE Cooperativa 31 de Diciembre de R.L. FECOOPAZ de R.L.	5
Universidades	Universidad de El Salvador Universidad de Oriente	2
Alcaldías	Alcaldía de Tecoluca	1
Otros	COEXPORT Programa FORTAS	2
Total		22

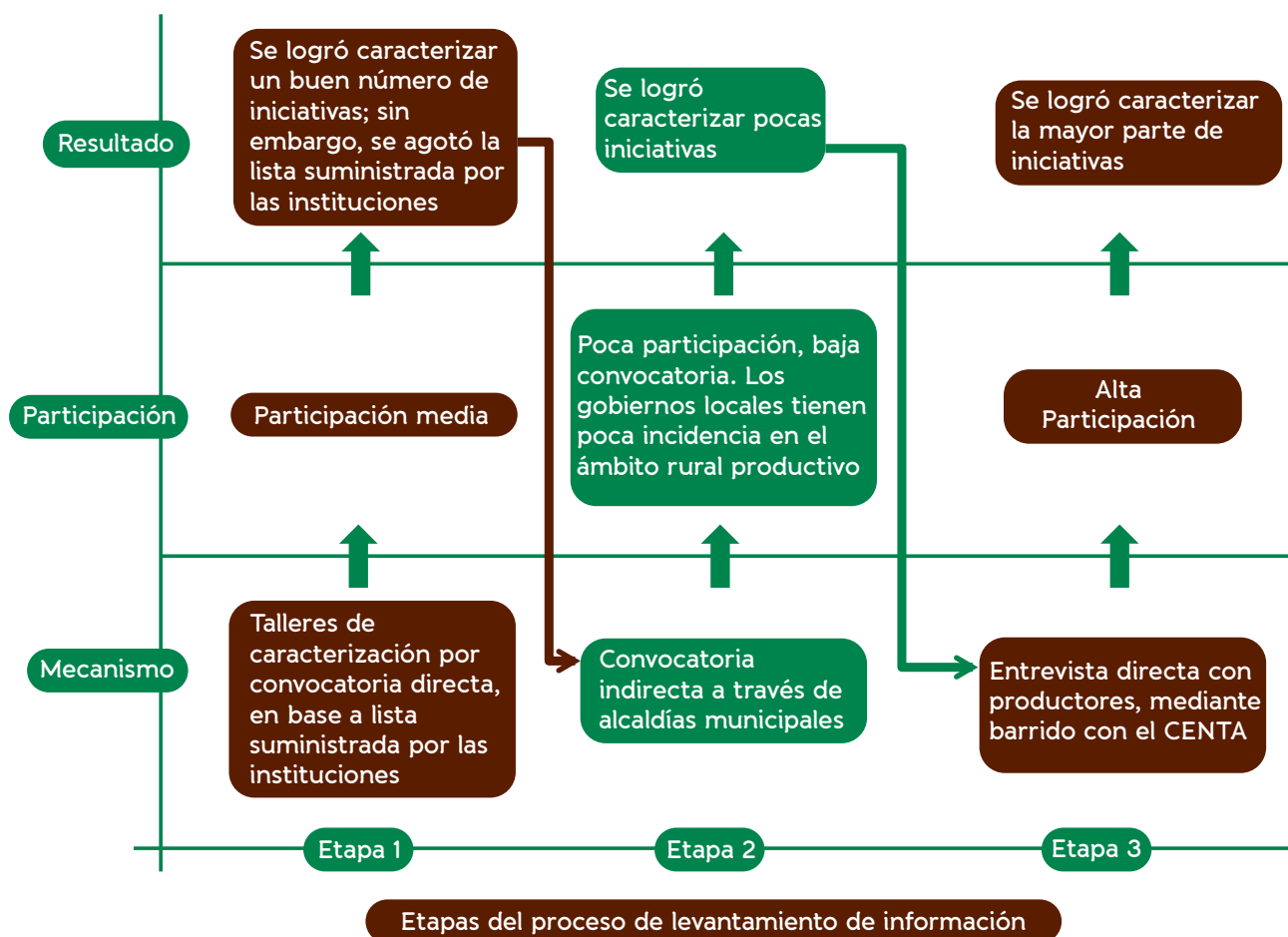
El proceso de levantamiento, analizado desde las tres formas utilizadas para llegar al productor, puede clasificarse en tres etapas:

- **Etapas 1:** Convocatoria directa en base a lista de iniciativas preidentificadas
- **Etapas 2:** Convocatoria indirecta por medio de las alcaldías municipales

- **Etapas 3:** Barrido territorial entrevistando directamente al productor.

Los resultados obtenidos en cada una de las etapas, se muestran en el siguiente gráfico:

Proceso de levantamiento de información



5.3 Organización y digitalización de información

Una vez realizado el ejercicio de levantamiento de iniciativas posterior a cada taller, se recopilaron las boletas llenadas y se procedió a digitalizar la información más relevante contenida en los principales campos de referencia de estas iniciativas, con el objetivo de contar con información inmediata que permitió tomar decisiones rápidas. Para ello, se conformó un equipo de cuatro personas que, a tiempo completo, digitalizaron la información de las boletas, creando así una base de datos.

A cada boleta le fue asignado un número de identificación (ID) que permite relacionar la información de la base de datos con la boleta, de forma tal, que es posible verificar la información electrónica con la información física.

La base de datos fue formada con los principales campos de interés requeridos para el análisis de las iniciativas. Estos campos son:

- ID
- Nombre de la organización
- Ubicación (departamento, municipio, cantón)
- Nombre de la organización ejecutora
- Nombre de la iniciativa
- Número de beneficiarios
- Metas de producción para el año 2011
- Los dos principales problemas que se identifican en la iniciativa
- Alianzas que tienen con otras organizaciones
- Cadena
- Rubro
- Datos de persona de contacto (nombre, teléfono, correo electrónico)
- Ponderación
- Potencial

Por la premura con que se requería la información para su análisis, se digitalizaron los principales campos o criterios de la boleta de caracterización; sin embargo, existe más información que puede ser ingresada a la base de datos, según se requiera, gracias a la fácil identificación de la información

digital con la boleta correspondiente a través del número de identificación (ID).

Para elaborar la base de datos, se decidió utilizar el software Microsoft Excel por ser un programa al que la mayoría de personas pueden tener acceso y por el cómodo manejo que el software permite a través de las opciones de ordenamiento y filtros de la información, logrando de forma fácil y ágil analizar el contenido⁹. Otro factor de decisión fue la posibilidad de exportación de la información, si se desea, a programas de manejo y análisis de bases de datos más especializados, tal como el programa denominado Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales (SPSS, por sus siglas en inglés).

5.4 Análisis de información

La información de la base de datos fue analizada para proceder a determinar las iniciativas que serían priorizadas para su atención en el transcurso del año 2011, así como las que podrán atenderse en los próximos años.

Un primer parámetro de análisis fue la cadena y rubro al que pertenece la iniciativa; si la iniciativa pertenece a una de las 10 cadenas atendidas por el PAF Cadenas Productivas, entonces se clasificó como posible de ser atendida, de lo contrario fue excluida.

Un segundo parámetro de análisis fue la ponderación o calificación obtenida por la iniciativa. Se priorizaron aquellas con mayor puntaje, calificadas de la siguiente manera:

Iniciativas con puntaje de 80 a 100	Potencial Alto
Iniciativas con puntaje de 60 a 80	Potencial Medio
Iniciativas con puntaje de 0 a 60	Potencial Bajo

Aquellas iniciativas con potencial alto fueron las primeras en ser inscritas en el Programa PAF Cadenas Productivas, seguidas de las de

potencial medio. Este segundo parámetro de análisis englobó cinco criterios para realizar la ponderación respectiva; los más importantes fueron:

- Que la iniciativa rindiera resultados en el año 2011, otorgándole una ponderación máxima de 40 puntos. Esto sustentado en la necesidad requerida de mostrar resultados a la mayor brevedad posible.
- Si la iniciativa aglutinaba a un número significativo de beneficiarios (mayor de 25) obtenía la ponderación máxima de 20 puntos. Esto sustentado en que la metodología y principal herramienta de capacitación del PAF Cadenas Productivas son las Escuelas de Campo (ECAS), constituidas por un máximo de 25 agricultores.

6. Resultados del análisis de la base de datos

6.1 Iniciativas caracterizadas

Los talleres de caracterización permitieron conocer si las iniciativas productivas requerían fortalecimiento en los componentes que el PAF Cadenas Productivas puede apoyar, entre los que destacan: asistencia técnica en producción, en comercialización, en organización y gestión empresarial.

A través del proceso de caracterización se recopilaron datos de 553 iniciativas; sin embargo,

de esta cifra, 42 iniciativas pertenecían a cadenas productivas o rubros no atendidos por el PAF Cadenas Productivas. De esta forma, se obtuvo un total de 511 iniciativas caracterizadas.

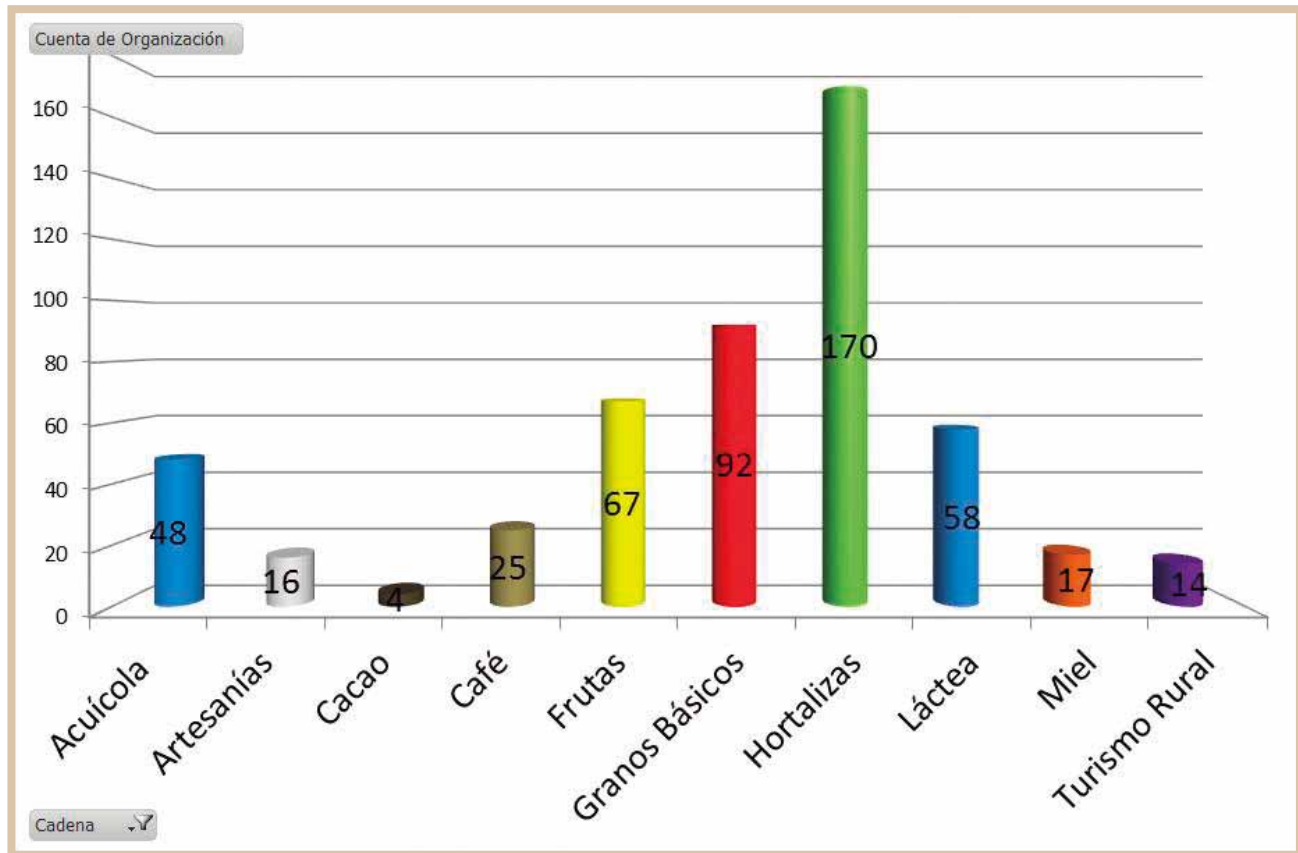
De las 511 iniciativas caracterizadas, 106 se encuentran calificadas como de bajo potencial, 210 con un potencial medio y 195 con un potencial alto, tal como puede observarse en el cuadro No.6, donde se agrupan las iniciativas de acuerdo cada una de las cadenas.

Cuadro No. 6: Número de iniciativas caracterizadas por cadena, según su potencial

Cadenas / Potencial	Bajo	Medio	Alto	Total general
Acuícola	8	16	24	48
Artesanías	5	4	7	16
Cacao	2	1	1	4
Café	4	7	14	25
Frutas	12	26	29	67
Granos Básicos	23	36	33	92
Hortalizas	33	83	54	170
Lácteos	14	25	19	58
Miel	1	6	10	17
Turismo Rural	4	6	4	14
Total general	106	210	195	511

Del total de iniciativas caracterizadas, la mayor cantidad pertenecen a la cadena de hortalizas, con 170 iniciativas, seguida de granos básicos y frutas, siendo 92 y 67 iniciativas respectivamente. Las cadenas con menor número de iniciativas caracterizadas son: la cadena de cacao, turismo y artesanías, con 4, 14, 16 iniciativas respectivamente, tal como se muestra en el gráfico No. 1

Gráfico 1: Número de caracterizaciones por cadenas



6.2 Número de posibles participantes del PAF Cadenas Productivas

Las caracterizaciones de iniciativas fueron tanto de organizaciones como de personas naturales. En el caso de las organizaciones, se tomaron como posibles beneficiarios del PAF Cadenas Productivas a los miembros y, de entre ellos, a quienes estuvieran directamente relacionados con la iniciativa caracterizada.

En total, se identificaron 24,471 posibles participantes/beneficiarios del PAF Cadenas Productivas en las 511 iniciativas caracterizadas; de esta cifra, 5,278 beneficiarios se encuentran dentro de las iniciativas calificadas con un nivel o potencial bajo; 8,665 en las que tienen un

potencial medio y 10,528 beneficiarios en las iniciativas clasificadas con un potencial alto. (Ver cuadro No.7).

Según las iniciativas caracterizadas, la mayor cantidad de posibles beneficiarios se encuentran en la cadena de granos básicos, seguido de la cadena de hortalizas y frutas, con un número de 8,279; 4,174 y 3,721 beneficiarios respectivamente.

Las iniciativas con menor cantidad de posibles beneficiarios caracterizados se encuentran en la cadena de cacao, miel y turismo rural con 78; 279 y 719 respectivamente.

Cuadro No.7: Número de posibles beneficiarios por cadenas

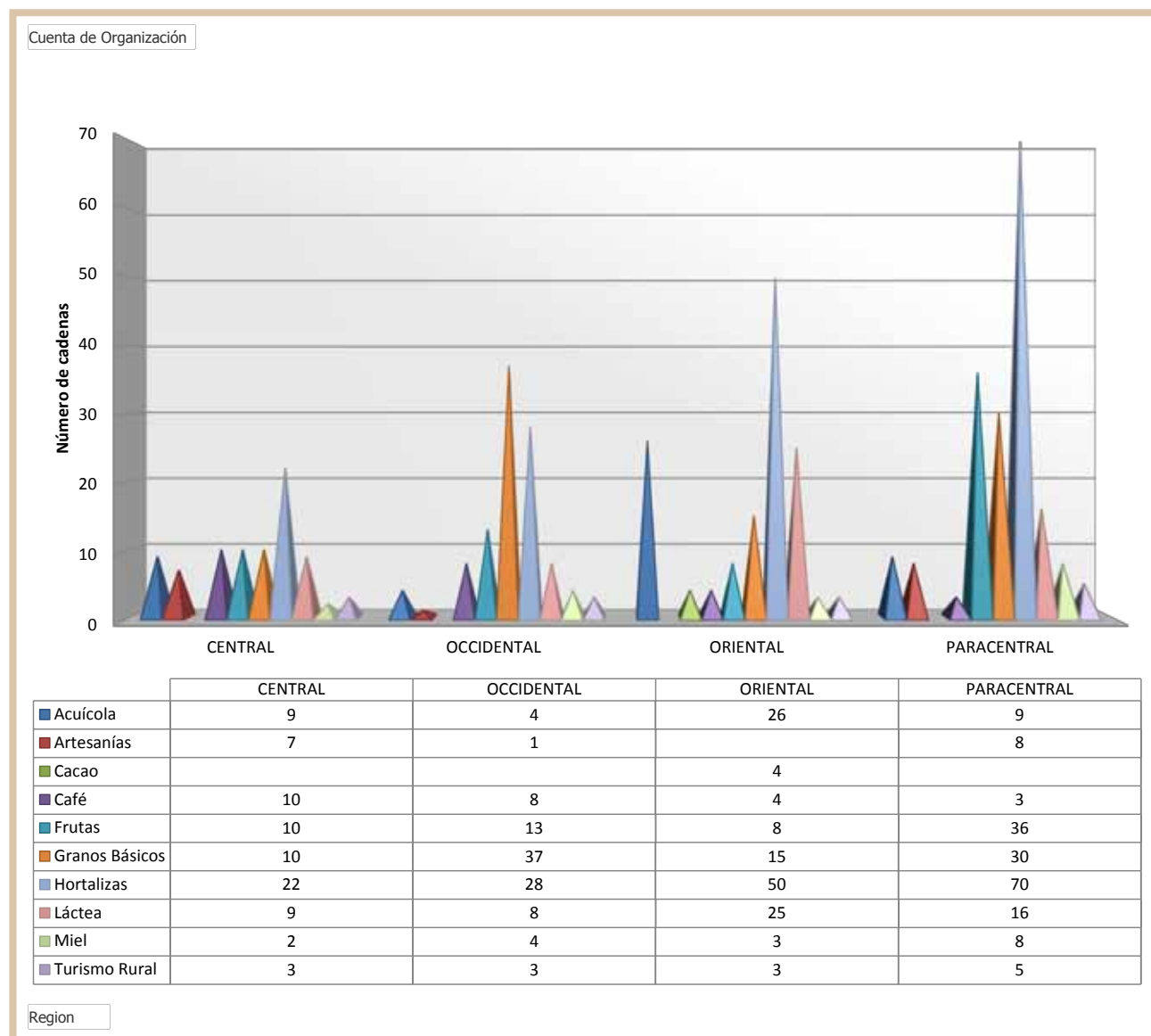
Cadena	Bajo	Medio	Alto	Total general
Acuícola	208	267	881	1,356
Artesanías	50	49	1,435	1,534
Cacao	62	12	4	78
Café	335	180	949	1,464
Frutas	251	2,014	1,456	3,721
Granos Básicos	2,597	3,199	2,483	8,279
Hortalizas	520	1,746	1,908	4,174
Lácteos	1,150	868	849	2,867
Miel	6	114	159	279
Turismo Rural	99	216	404	719
Total general	5,278	8,665	10,528	24,471

6.3 Distribución territorial de iniciativas caracterizadas

Las iniciativas se encuentran distribuidas territorialmente en cuatro zonas definidas en El Salvador. Del total de iniciativas caracterizadas, 82 se encuentran en la Zona Central -Chalatenango, La Libertad, San Salvador-, 106 en la Zona

Occidental -Ahuachapán, Santa Ana, Sonsonate-, 138 en la Zona Oriental -La Unión, Morazán, San Miguel, Usulután- y 185 en la Zona Paracentral -Cuscatlán, La Paz, San Vicente, Cabañas-. (Ver gráfico No.2)

Gráfico 2: Cadenas por región

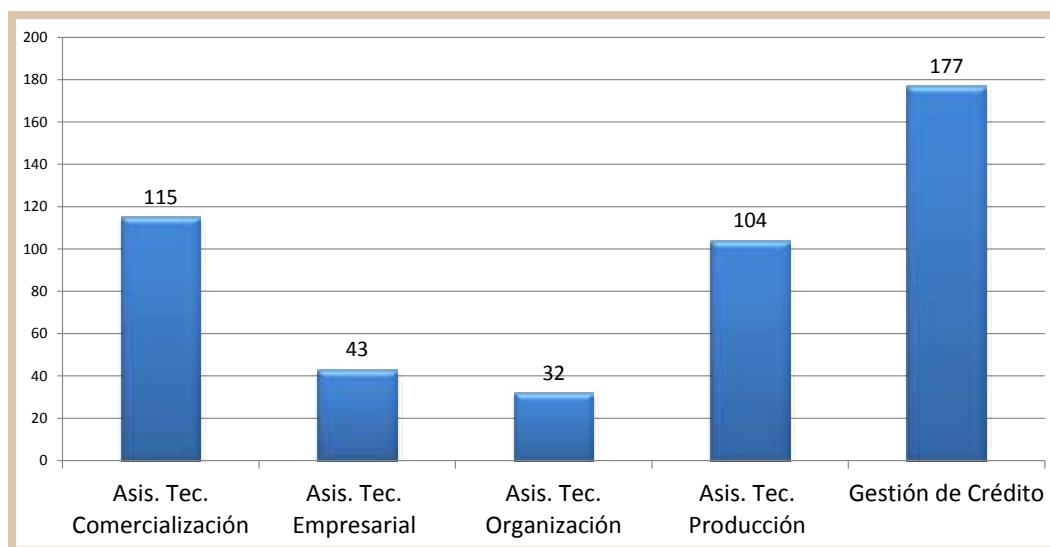


6.4 Componentes de apoyo requeridos por las iniciativas caracterizadas

El análisis de la base de datos permitió identificar los componentes en que las iniciativas requieren mayor apoyo, además de verificar que el apoyo solicitado pueda ser brindado por el PAF Cadenas Productivas. De no ser posible, esta información podría ser utilizada para remitir las iniciativas a otros programas o proyectos que sí están en la capacidad de proporcionar la ayuda solicitada.

Los componentes identificados en los cuales las iniciativas requirieron ayuda son: asistencia técnica en comercialización, empresarialidad, organización, producción y en gestión de crédito. Siendo un número de 115, 43, 32, 104, y 177 respectivamente las iniciativas correspondientes a cada tipo de componente, tal como muestra el gráfico No.3.

Gráfico 3: Componentes identificados en los cuales las iniciativas requieren apoyo



Cuenta de Organización	Cadenas			Total general	
	Potencial	BAJO	MEDIO		ALTO
Asis. Tec. Comercialización		24	52	39	115
Asis. Tec. Empresarial		6	16	21	43
Asis. Tec. Organización		11	10	11	32
Asis. Tec. Producción		25	33	46	104
Gestión de Crédito		31	91	55	177
Total general		97	202	172	471

7. Usos de la base de datos de iniciativas caracterizadas



La base de datos de iniciativas caracterizadas fue utilizada para obtener un primer panorama en los territorios sobre la concentración o dispersión de las iniciativas por cadenas; esto permitió:

- La identificación de las iniciativas, sus atributos y componentes, para previsualizar las acciones a realizar en campo con el PAF Cadenas Productivas.
- Distribuir los equipos de trabajo del PAF Cadenas Productivas de acuerdo a la localización de las iniciativas por cadena y territorios, y obtener una mayor precisión y efectividad al momento de realizar las acciones en campo.
- Determinar el mejor lugar para albergar los equipos de trabajo, de acuerdo a la cercanía territorial de las iniciativas.
- Retroalimentar a las unidades específicas relacionadas con el PAF Cadenas Productivas y no duplicar esfuerzos.

Esta base de datos fue compartida con todas las unidades del MAG, quienes también tienen acciones de campo en los territorios bajo el programa del PAF Cadenas Productivas, en conjunto con el IICA. (Ver cuadro No.8).

Cuadro No.8: Cadenas asignadas a las Direcciones del MAG

Dirección	Cadena asignadas
Dirección de Ganadería	Lácteos y miel
CENTA	Hortalizas, granos básicos, frutas, cacao, café
CENDEPESCA	Acuicultura
DDR	Artesanías y turismo rural

- Además, con el objetivo de encontrar puntos de apoyo de cada institución -según su respectivo accionar- y articular esfuerzos en el marco del PAF Cadenas Productivas, se compartió la información de la base de datos y se realizaron reuniones con diversas instituciones:
- Ministerio de Economía (MINEC)
- Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE)
- Dirección de Desarrollo Rural – FIDA
- Agencia Internacional de Cooperación del Japón (JICA, por sus siglas en inglés)
- Catholic Relief Services (CRS, por sus siglas en inglés)
- Fundación para el Desarrollo Socioeconómico y Restauración Ambiental (FUNDESYRAM)
- Asociación de Pequeños Productores de Café de El Salvador (APECAFE)
- Cáritas Santa Ana
- Cáritas San Vicente
- Cáritas Chalatenango
- Fundación para el Desarrollo (FUNDESA)
- COMUS
- Finalmente, la base de datos permitió analizar la ubicación territorial de las cadenas productivas en función de las zonas geográficas en que se ubican.

8. Lecciones aprendidas



- El poco acceso de los productores a servicios de telefonía convencional dificulta la comunicación, ya que muchos de ellos cuentan con telefonía celular; sin embargo, existe una alta rotación de los números de teléfono o habitan en áreas sin cobertura celular; por ello la forma más segura de contactarlos es a través de las instituciones que los atienden o acercándose directamente a los territorios.
- El método más efectivo para identificar a los productores y obtener la información requerida es a través de un barrido territorial.
- Las acciones de éxito son alcanzadas cuando confluyen la mayor cantidad de actores de los territorios para alcanzar el objetivo planteado. La participación de las diferentes direcciones y dependencias del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) fueron determinantes para lograr con gran éxito la caracterización de iniciativas a nivel nacional.
- Son los procesos participativos e inclusivos los que concretan el éxito de acciones para la consecución de metas. La construcción participativa y homogenización de los garantizaron el éxito del proceso de caracterizaciones.

9. Anexos

Anexo 1 - Guía de caracterización de iniciativas

Generales de la organización		
1. Nombre de la Organización (asociación, cooperativa, etc.):	<input type="text"/>	
2. Nombre de la organización que ejecuta la iniciativa:	<input type="text"/>	
3. Nombre de la iniciativa:	<input type="text"/>	
4. Rubros (frutas, hortalizas, agroindustria, etc.):	<input type="text"/>	
5. Nombre del referente		
Nombre:	Teléfono:	Correo:
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
6. Auspiciador/financiador:	<input type="text"/>	
7. Fecha de inicio de la iniciativa:	<input type="text"/>	
8. Monto de la inversión (USD \$)		
Propio:	Donado:	Otros:
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
9. Ubicación		
Departamento:	Municipio:	Cantón:
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
10. Número de socios participantes en la iniciativa		
Cantidad:	Hombres:	Mujeres:
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

11. ¿Está legalmente constituida?

Si:	No:
-----	-----

12. ¿Qué instituciones han brindado apoyo a la iniciativa?

13. ¿En qué consiste la iniciativa?

14. De las siguientes actividades, ¿Cuáles están siendo cubiertas actualmente por la iniciativa?

Asistencia Técnica	X	Capacitación	X	Apoyo Financiero	X
En comercialización		En comercialización		Trasferencia/donación	
En producción		En producción		Crédito	
Transformación/ procesamiento		Transformación/ procesamiento		Transformación/ procesamiento	
En organización		En organización			
En gestión empresarial		En gestión empresarial			

De existir otras actividades, especifique:

15. ¿Cuántos miembros tiene la organización?:

Nombre:	Teléfono:	Correo:
---------	-----------	---------

16. ¿Cuántos miembros son activos?

17. ¿Cuántos participan en las reuniones?

18. ¿Cuántos miembros tiene la junta directiva?

19. ¿Utiliza algún mecanismo de compras de insumos, servicios, etc.?

Si:	No:
-----	-----

20. De ser positiva la respuesta, ¿Cuáles son ese tipo de mecanismos?	
Mecanismo	%
Crédito	
Contado	
Consignación	
Otros, especifique	
21. ¿Utiliza algún mecanismo de ventas de sus productos?	
Si:	No:
22. De ser positiva la respuesta, ¿Cuáles son ese tipo de mecanismos?	
Mecanismo	%
Crédito	
Contado	
Consignación	
23. ¿Provee servicios a sus socios?	
Si:	No:
24. ¿Cuáles son estos servicios?	
Asistencia técnica	
Alquiler de maquinaria	
Crédito	
Otros, especifique	
25. ¿Qué alianzas tiene con otras organizaciones, empresas o redes?	
26. ¿Cuáles son los 2 problemas principales a superar para que esta iniciativa sea exitosa o más exitosa?	

27. Para su iniciativa, ¿Cómo percibe usted los siguientes riesgos?

Riesgos	Probabilidad de ocurrencia		
	Alta	Media	Baja
Inseguridad			
Fenómenos naturales adversos			
Migración (disponibilidad mano de obra)			
Otros			

Nombre del entrevistado:	Nombre del entrevistador:	Nombre del supervisor:
--------------------------	---------------------------	------------------------

Firma entrevistado:	Firma entrevistador:	Firma supervisor:
---------------------	----------------------	-------------------

Fecha de la entrevista:	Lugar de la entrevista:	Institución:
-------------------------	-------------------------	--------------

Anexo 2 - Hoja de ponderación / Recomendaciones del técnico responsable

Criterio	Ponderación	Descripción del puntaje
Número de beneficiarios directos	20	Alto: más de 25 beneficiarios directos
	10	Medio: 25 a 15 beneficiarios directos
	5	Bajo: menos de 15 beneficiarios directos
Probabilidad de resultados en 2011	40	Alta: hasta sin intervención se lograrían resultados en 2011
	20	Medio: requiere acciones y recursos complementarios que puede proveer el PAF
	10	Bajo: a pesar de la intervención, probablemente producirá resultados después del 2011
Costo de la intervención	5	Alto: Demanda recursos adicionales a los que puede suministrar el PAF Cadenas Productivas
	10	Bajo: Requiere recursos que puede proveer el PAF Cadenas Productivas
Grado de complejidad	5	Alto: Requiere intervención en varios eslabones de la cadena y servicios especializados
	10	Medio: Requiere intervención en dos eslabones
	15	Bajo: Requiere intervención en al menos un eslabón
Grado de gobernabilidad (riesgo)	15	Alto: El PAF Cadenas Productivas tiene control sobre las variables que impactan el proyecto.
	10	Medio: Se tiene control sobre algunas variables
	5	Bajo: No se tiene control sobre las variables
Puntaje máximo por iniciativa		

Anexo 3 - Metodología para realización de talleres de levantamiento de iniciativas productivas

Los talleres de caracterización de iniciativas se desarrollaron según el siguiente programa, el cual puede ser utilizado para futuros talleres de esta naturaleza:

Detalles de la Inducción:

- Se realizará una presentación en PowerPoint, de 20 minutos máximo, sobre el PAF Cadenas Productivas
- Para el taller se conformarán cinco mesas de ocho participantes.
- Cada mesa de trabajo será apoyada por un facilitador.
- Con la ayuda del facilitador, cada participante llenará de manera simultánea un instrumento de información (Guía de Caracterización).
- Cada líder de mesa debe tener todo el conocimiento de causa del instrumento y ser capaz de responder las dudas de los participantes.
- Se deben dejar claros los mecanismos, objetivos y resultados del Programa.
- El taller no significa la inclusión de iniciativas al Programa, sino que es la primera etapa de varias que se van a realizar. Se procurará no crear falsas expectativas y dejar claro que la definición de las iniciativas que serán apoyadas por el PAF Cadenas Productivas no depende del equipo de caracterización.
- Se aclarará que la decisión de selección de las iniciativas se realiza por una instancia superior, después de culminadas todas las etapas del proceso.

Metodología de trabajo:

- Se convocará al número de personas a partir de lista de la base de datos de iniciativas preidentificadas.
- Cada participante de los talleres a convocar será aglutinado de acuerdo a las cadenas productivas que atiende el PAF Cadenas Productivas.
- Se solicitará que al taller asista la persona que tenga más dominio de las iniciativas y, de ser posible, que lleven una copia de la iniciativa formulada, en caso de contar con la misma.
- Cada taller será facilitado por un equipo de seis personas: cinco personas del CENTA y personal de IICA.

Logística:

- Se realizará un taller en cada zona del país de forma simultánea para realizar las caracterizaciones a la mayor brevedad posible.
- En cada taller se brindará refrigerio y almuerzo.
- A cada taller serán invitados 40 representantes de igual número de iniciativas.

Se garantizarán los materiales de apoyo en cada taller, tales como: hoja de inscripción, guía de caracterización de iniciativa, presentación en PowerPoint sobre el PAF Cadenas Productivas, hoja de declaración suscrita, y demás materiales necesarios.

Diseño metodológico de los talleres de caracterización de iniciativas

Hora		Actividad	Objetivo	Procedimiento Metodológico	Materiales	Resultados
Inicio	Final					
08:00	08:30	Inscripción de participantes	Completar lista de Participantes y proyectos que representan	A la entrada del salón el encargado de logística velará que cada participante se anote en lista.	Folder con hoja de asistencia.	Hoja de asistencia y lista de proyectos e iniciativas llena.
08:30	08:50	Bienvenida y presentación de participantes	Dar la bienvenida a los participantes	El coordinador hará uso de la palabra para dar la bienvenida a los participantes y los invitará a presentarse. Cada uno de los participantes se auto presentará indicando su nombre y la organización que representa así como el proyecto o iniciativa	Ninguno	Se ha ambientado a los participantes y motivado su participación.
08:50	09:20	Presentación del Plan de Agricultura Familiar y el Programa para los Encadenamientos Productivos	Que los participantes conozcan y comprendan qué es el PAF y el PAF Cadenas Productivas	Haciendo uso de una presentación en Power Point, se explicará a los participantes que es el PAF, y el PAF Cadenas Productivas.	Computadora, cañón.	Los participantes conocen el PAF y el PAF Cadenas Productivas y sus alcances.
09:20	09:40	Presentación de objetivos específicos del taller.	Que los participantes conozcan el motivo del taller y lo que se espera como resultado.	Haciendo uso de una presentación en Power Point, se explicará a los participantes el objetivo del taller.	Computadora, cañón.	Los participantes comprenden el objetivo del taller y acceden a brindar la información requerida
09:40	10:00	Refrigerio				
10:00	11:00	Levantamiento de información de proyectos e iniciativas.	Recopilar información de proyectos e iniciativas que podrían ser apoyadas por el PAF Cadenas Productivas.	El grupo será organizado en 5 mesas de trabajo, con 8 miembros cada una, tratando en la medida de lo posible que cada grupo corresponda a una cadena. Cada mesa apoyada por un facilitador procederá a llenar el instrumento definitivo, para tal fin el facilitador leerá pregunta por pregunta y dará tiempo para que cada uno de los participantes anote la información correspondiente.	Formularios, lapiceros.	Los formularios están llenos con la información requerida de los proyectos e iniciativas.
11:30	12:00	Resumen de mesa	Conocer cómo se encuentran estructuradas las iniciativas desde un enfoque de cadena en los territorios.	Una vez terminado el ejercicio de caracterización de iniciativas desde un enfoque de cadena, cada mesa de trabajo realizará una exposición utilizando el papelógrafo sobre los cuellos de botellas identificados y en que eslabón de la cadena se encuentran.	Papelógrafo, tarjetas de colores.	Se conoce cómo está caracterizada las iniciativas desde un enfoque de cadena en los territorios. Y en qué eslabones de la cadena se están realizando los principales esfuerzos.
12:00	12:20	Cierre del taller	Dar por concluido el taller	El coordinador haciendo uso de la palabra, agradecerá la asistencia de todos los participantes y recordará que la información brindada no implica un compromiso por parte del PAF Cadenas Productivas para con las iniciativas y organizaciones a las que representan. Finalmente, los invita a disfrutar de un almuerzo para concluir.	Ninguno	Se cierra el taller con la seguridad que los participantes entienden que no existen compromisos con los proyectos e iniciativas que representan.
12:20	01:30	Almuerzo				
01:30	02:00	Análisis y priorización previa de los proyectos e iniciativas	Tener criterios de valor para ordenar y priorizar iniciativas productivas	Finalizado el almuerzo y una vez que se hayan retirado los invitados, cada facilitador realizará una lectura de las iniciativas, para tener criterios de valor sobre la priorización de las mismas.	Formularios diligenciados.	Se realiza una primera priorización los proyectos e iniciativas según valoración de los facilitadores, para ser analizado posteriormente con mayor facilidad.
02:00	02:30	Análisis y priorización de los proyectos e iniciativas	Clasificar en orden descendente según ponderación, las iniciativas, para ser atendidas por el PAF Cadenas Productivas.	Posterior a la lectura y análisis de cada facilitador, se procederá realizar una mesa de trabajo con los 5 facilitadores y el coordinador del taller, y cada facilitador expondrá al resto su valoración sobre la iniciativa, según los criterios de evaluación, para consensuar su calificación final.	Formularios diligenciados, hoja resumen de proyectos e iniciativas.	Se cuenta con información de iniciativas metas del PAF Cadenas Productivas para el 2011 y conforman parte de la base de datos de iniciativas.
02:30	03:00	Entrega de iniciativas a coordinador del taller	Contar con todos los formularios ordenados y clasificados para integrar la base de datos.	Cada facilitador entrega al coordinador del taller formularios de los proyectos e iniciativas, de forma ordenada según priorización consensuada. El coordinador llena hoja resumen de caracterización de iniciativas.	Hoja resumen de proyectos e iniciativas.	Se cuenta con información de iniciativas metas del PAF Cadenas Productivas para el 2011 y conforman parte de la base de datos de iniciativas.

Taller de Caracterización de Proyectos e Iniciativas Productivas

Programa	
Hora	Actividad
8:00 a 8:30 am	Inscripción de Participantes
8:30 a 8:50 am	Bienvenida y presentación de participantes
8:50 a 9:20 am	Presentación del Plan de Agricultura Familiar PAF y el plan II PAF Cadenas Productivas
9:20 a 9:40 am	Presentación de objetivos específicos del taller
9:40 a 10:00 am	Refrigerio
10:00 a 11:00 am	Levantamiento de información de proyectos e iniciativas
11:00 a 11:30 am	Caracterización de iniciativas desde un enfoque de cadena en el territorio
11:30 a 12:00 am	Resumen de mesas de trabajo
12:00 a 12:20 pm	Cierre
12:20 a 1:30 pm	Almuerzo

Declaración suscrita

Metodología De Caracterización De Iniciativas Productivas Del Plan De Agricultura Familiar Cadenas Productivas

Los suscritos participantes en este taller, declaramos lo siguiente:

1. Entendemos que la información brindada en este taller será manejada en forma estrictamente confidencial.
2. Estamos de acuerdo en proporcionar la información sin que ello implique compromisos en firme.
3. Conocemos que la disponibilidad de recursos financieros del PAF Cadenas Productivas es limitada, por tanto, la selección identificará aquellas iniciativas que puedan ser apoyadas y alcancen los recursos.
4. Entendemos que existe un nivel superior que analizará si la iniciativa se enmarca dentro de la población meta del PAF Cadenas Productivas, para definir con cuales se trabajarán en 2011. A Las iniciativas seleccionadas se les comunicará oficialmente sobre el seguimiento respectivo.
5. Reconocemos que no existe compromiso alguno de apoyar todas y cada una de las iniciativas vertidas en este taller. Queda claramente entendido que el objetivo del taller es obtener información relevante para identificar posibles proyectos e iniciativas que podrían ser atendidas por el PAF Cadenas Productivas.
6. Nos damos por enterados que el trabajo de este taller servirá para definir por dónde se va a comenzar y la manera en qué se va a comenzar; que es parte de un proceso por etapas y por tanto, no implica ningún compromiso para las Partes.

En fe de lo cual firmamos, en las instalaciones de _____, en la fecha _____.

Nombre

Firma

Anexo 5 - Nota informativa sobre el Programa PAF Cadenas Productivas*

Programa de Agricultura Familiar para el Encadenamiento Productivo

La Presidencia de la República, con el liderazgo del Ministerio de Agricultura y Ganadería, está impulsando el presente Plan de Agricultura Familiar

El sector agropecuario en El Salvador tiene una estructura productiva predominantemente familiar, así lo demuestra el IV Censo Agropecuario del 2008. Por lo tanto, apoyar a las familias rurales productoras, constituye el eje central.

La lógica de intervención está orientada por cadenas de valor específicas, sobre las cuales se buscará el incremento de la competitividad referida a la población meta y priorizadas por las estrategias nacionales de desarrollo del Gobierno de El Salvador.

La cobertura del PAF es a nivel nacional, aunque se trabajará de manera escalonada. El PAFEP tiene por objetivo incrementar el nivel de ingresos netos de las familias rurales a través del mejoramiento de la competitividad de los negocios rurales y el encadenamiento productivo

La población identificada para este Programa son las 65,431 familias productoras de la agricultura familiar comercial. En cuanto a la comercialización, casi el 100% de los y las productores de agricultura familiar comercial logran vender sus productos en el mercado

Estrategia de intervención del Programa será el enfoque de cadena de valor, para lo cual se han priorizado las cadenas de granos básicos, hortalizas, frutas, lácteos, acuícola, apícola, cacao, café, artesanías y turismo rural.

Este Programa será ejecutado por el MAG



con el acompañamiento técnico del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), con quien se institucionalizará el enfoque de desarrollo de cadena de valor

El Programa se enfoca en el fortalecimiento de las capacidades técnicas en los eslabones



* Primera información elaborada sobre el Programa.

Giras Nacionales



productivos, acopio, y comercialización, además de fortalecer la organización y gestión empresarial de las familias rurales que actúan en las cadenas de granos básicos, frutas, hortalizas, cacao, lácteos, acuícola, y miel. Con ello se apoyará el encadenamiento que mejore la participación en los mercados nacionales e internacionales, y aumente la competitividad de los negocios de cada cadena. En adición se facilitará la gestión crediticia para iniciativas productivas innovadoras y se proveerá de incentivos que potencien la aplicación de las tecnologías aplicadas y aplicables en cada cadena.

El PAFEP busca una mayor inserción competitiva de los participantes de pequeña y mediana escala comercial a los mercados, a través del desarrollo de capacidades productivas, organizativas y agroempresariales; el estímulo a las inversiones rurales y el fortalecimiento de la institucionalidad agropecuaria.

Objetivos

El PAFEP tiene como objetivo general “Incrementar el nivel de ingresos netos de las familias rurales a través del mejoramiento de la competitividad de los negocios rurales y el encadenamiento productivo”.

Para lograrlo se plantean los siguientes objetivos específicos:

- Incrementar la producción y productividad del segmento de agricultura familiar comercial en las cadenas priorizadas.
- Mejorar la comercialización sostenible de los productos de las cadenas en los mercados formales e informales.
- Fortalecer y consolidar la organización y capacidad de gestión empresarial de los participantes de la cadena.
- Facilitar acceso a recursos financieros para la implementación de las actividades de los eslabones de la cadena.

Giras Internacionales



Durante la primera fase del programa, se priorizará la ejecución en aquellos territorios que posean iniciativas en marcha, con un grado de avance que genere resultados de corto plazo. Con ello, se potencian experiencias que servirán para motivar y demostrar que los cambios en la lógica de los negocios agropecuarios y acuícolas son viables

Selección de participante y aportes del participante



El perfil del participante deberá reunir las siguientes características:

- Productor o productora agropecuaria o acuícola individual, así como los asociados de cooperativas, y accionistas de las micro, pequeñas y medianas empresas agrícolas.
- Propietarios en sus distintas formas de tenencia (usufructo, arrendamiento, entre otros).
- Dispuesto a organizarse en grupos formales o informales para las actividades de la cadena
- Dispuestos a participar en procesos agroproductivos y comerciales innovadores para mejorar su condición de vida.
- Dispuestos a recibir el beneficio de asistencia técnica basado en el potencial de su unidad productiva
- Dispuesto a participar en el proceso de monitoreo y seguimiento del programa.

Serán sujetos de atención del PAFEP, todos los hombres y mujeres, jóvenes y adultos que:

- Destina la mayoría o una parte significativa de su producción para el mercado.
- Ejecuta su actividad de producción agropecuaria en el territorio de intervención.
- Cuentan con capacidad de inversión propia o

están dispuesto a gestionar crédito.

- Socios de Cooperativas, Asociaciones Cooperativas Agropecuarias o Asociaciones de productores dedicados a la producción y/o comercialización de productos de las cadenas priorizadas.
- Empresas que provean bienes y servicios a las cadenas priorizadas (procesamiento, comercialización, entre otros).

ECAs de Producción

En las ECAs de producción los participantes aprenden de forma práctica tecnologías e innovaciones para mejorar la productividad, al mismo tiempo que conservan los recursos naturales que determinan la producción sostenible y refuerzan la capacidad de investigación y descubrimiento de los actores.

Estas ECAs se desarrollan en Centros de Desarrollo Productivos (CDP), constituidos por grupos de aproximadamente 25 personas.



El CDP, es la finca de uno de los participantes y/o un centro regional que voluntariamente la ofrece como centro de aprendizaje, para desarrollar capacitaciones y prácticas demostrativas,



las cuales se desarrollarán cada 15 días. Los participantes acuerdan la temática a desarrollar y pactan jornadas de aprendizaje de cuatro horas por la tarde.

ECA de Comercialización
ECA de Organización y Gestión empresarial

Intercambio de experiencias

facilitar que los actores conozcan experiencias exitosas. De esta forma, se complementa el proceso de aprendizaje desarrollado en los CDP, con la vivencia práctica de actores que ya aplican las innovaciones y son exitosos.



Anexo 6 - Formato de carta para solicitud de apoyo a alcaldes

San Salvador, 25 de julio de 2011

Señor
XXXXXX
Alcalde
Municipio de XXXX
Sus Manos.-

Estimado Señor:

En el Marco de la cooperación técnica que el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), brinda al Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), para la ejecución del Programa de Agricultura Familiar para los Encadenamiento Productivos, en los distintos municipios del país, se tiene contemplado la atención a unos trece mil agro empresarios de las diez cadenas productivas que atenderá el PAF Cadenas Productivas.

Como usted podrá constatar en la infografía adjunta, un enfoque de trabajo que cruza todo el PAF Cadenas Productivas es el Enfoque Territorial del Desarrollo Rural, que entre otras cosas reconoce el papel crucial de los espacios locales y sus gobiernos en la promoción de un desarrollo incluyente y sostenible de las cadenas agro productivas.

Un paso previo a la vinculación de las iniciativas territoriales al PAF Cadenas Productivas, es la identificación de las iniciativas y proyectos con potencial para desatar las energías locales, alcanzar un máximo aprovechamiento de las ventajas comparativas de los territorios y hacer una verdadera contribución al desarrollo sustentable de los municipios. La identificación territorial de dichas iniciativas en marcha y el detalle de sus eslabonamientos productivos resulta crucial para poder enfocar el PAF Cadenas Productivas al desarrollo de las localidades y territorios.

Consciente de este reto, de la manera más atenta solicitamos a usted su colaboración para identificar, a nivel del municipio que usted dirige, iniciativas agro productivas en marcha en cada una de las cadenas que atenderá el PAF Cadenas Productivas, con el objetivo de tener un encuentro con un representante de las mismas el día jueves 28 de julio en la cabecera departamental del departamento de Santa Ana. Para los detalles operativos el Especialista en Agronegocios Rolando Jose Téllez (teléfono 78597667, rolando.tellez@iica.org.sv), brindará el apoyo correspondiente.

Sin más a qué hacer referencia, reciba usted nuestro reconocimiento por la valiosa gestión que realiza por los pequeños y medianos productores y agro empresarios de su municipio, y desde ahora hacemos votos para que el PAF Cadenas Productivas potencie los resultados hasta hoy alcanzados.

Atentamente

Gerardo Escudero.
Representante del IICA.
Oficina El Salvador.

Anexo 7 - Metodología de barrido de iniciativas productivas

Se realizaron las siguientes actividades:

Actividad 1: Remisión de carta al Director del CENTA convocando la actividad y solicitando al personal completar la lista de identificación previa de iniciativas a caracterizar.

Actividad 2: Envío de correo electrónico a las personas definidas en el cuadro No 1, exhortando a asumir la coordinación del barrido en las fechas indicadas.

Cuadro No 1: Coordinadores del barrido por región

Región	Reunión de 9 de Agosto Planificación / Lugar	Coordinador	Barrido de Campo
Occidental	Ahuachapán	Jorge Escobar	10,11,12/Agosto
Central	San Andrés	Edgar Palencia	10,11,12/Agosto
Para Central	San Vicente	Milton Traña	10,11,12/Agosto
Oriental	Nueva Guadalupe	Medardo Lizano	10,11,12/Agosto

Actividad No 3: Comunicación a la administración sobre el requerimiento de recursos para apoyar el barrido.

Anexo 8 - Instructivo para manejar tabla de base de datos

I. Concepto general

La base de datos es un conjunto de datos organizados en filas. Cada fila es un registro de entrada. Las operaciones que podemos realizar en la base son:

Ordenar los registros
Filtrar el contenido de la tabla por algún criterio
Crear un resumen de datos

II. Descripción de la estructura de la base de datos

La base de datos de iniciativas productivas caracterizadas, del Programa PAF Cadenas Productivas, se elaboró en el software Microsoft Excel, un programa fácil de usar y accesible a la mayoría de los usuarios. La base de datos está conformada por columnas y filas; a cada columna corresponde un título que describe el tipo de variable o información vertida en esa columna (por ejemplo: nombre de la organización, cadena a la que pertenece, rubro, nombre de persona de contacto, etc.); las filas corresponden a las iniciativas levantadas, formando una tabla de datos que puede ser manipulada a conveniencia del usuario.

Los datos de la tabla se encuentran clasificados en tres colores: verde, amarillo y rojo.

- El color verde identifica a las iniciativas con mayor potencial para generar resultados en el año 2011. Estas iniciativas tienen una ponderación entre 80 y 100 puntos.
- El color amarillo identifica a las iniciativas con mediano potencial para generar resultados en el año 2011. Estas iniciativas tienen una ponderación entre 60 y 80 puntos.
- El color rojo identifica a las iniciativas con bajo potencial para generar resultados en el año 2011. Estas iniciativas tienen una ponderación entre 0 y 60 puntos.



III. Gestión de la base de datos

Ordenación de Datos

La tabla de la base de datos puede ser ordenada de forma simple, es decir, posibilita ordenar por un único campo u ordenar por diferentes campos a la vez.

Para hacer una ordenación simple, se deben seguir los siguientes pasos:

- Posicionarse en uno de los títulos de las columnas
- Acceder a la pestaña "datos"
- Pulsar sobre la opción "ordenar" y escoger el criterio de ordenación o bien pulsar sobre uno

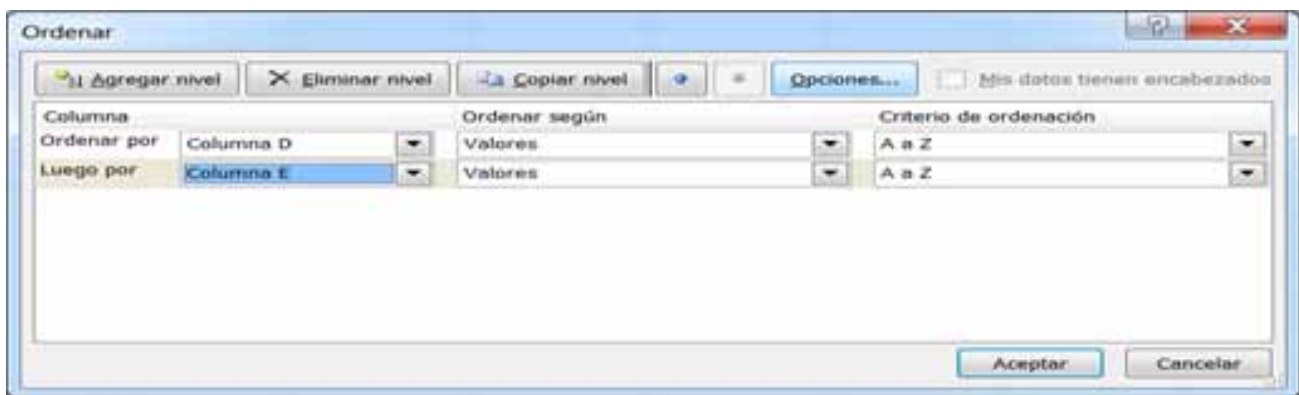
de los botones de la sección “ordenar” y filtrar para que la ordenación sea ascendente  o descendente . Estas opciones también están disponibles al desplegar la lista que aparece pulsando la pestaña junto al encabezado de la columna.



Para organizar la lista por más de un criterio de ordenación, en la pestaña “datos”, debe pulsar sobre “ordenar”. Aparece un cuadro de diálogo donde se pueden seleccionar los campos de ordenación, ya sea por columnas o por valores que presentan las filas. De ser necesario, es posible agregar más criterios de ordenamiento pulsando en el botón “Agregar Nivel”.

Primero debemos seleccionar la columna que será la referente para el ordenamiento, es decir a partir de la cual todos los campos serán ordenados, esto lo hacemos en el botón “ordenar por”. Después debemos seleccionar con base en los valores de la celda o a los colores de las mismas, utilizando para ello el botón “ordenar según”.

Finalmente, seleccionamos el criterio de ordenamiento el cual puede ser de la letra A a la Z o de la Z a la A, así como de menor a mayor o de mayor a menor, esto en dependencia de los valores de las celdas de la columna seleccionada, utilizando para ello el botón “criterio de ordenación”.



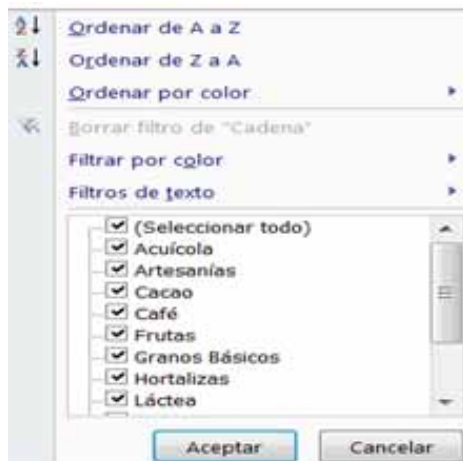
Pulsando las flechas hacia arriba o hacia abajo, aumenta o disminuye la prioridad de ordenación de este nivel. Los datos se ordenarán primero, por el primer nivel de la lista, y sucesivamente por los demás niveles en orden descendente.

Filtrar Datos

Filtrar una lista es seleccionar aquellos datos o registros almacenados en la tabla, que correspondan con alguno de los criterios determinados.

Excel nos ofrece dos formas de filtrar una lista:

- Utilizando el Filtro (autofiltro)
- Utilizando Filtros Avanzados



Utilizar el Filtro

Esta opción permite servirse de las listas desplegables asociadas a las cabeceras de campos. Es posible mostrar u ocultar el autofiltro en la pestaña “Datos”, marcando o desmarcando el botón Filtro.

Si pulsa por ejemplo sobre el campo “Rubro”, aparecerá un menú desplegable donde se ofrece una serie de opciones para realizar el filtro.

Otra opción es usar los Filtros de texto, donde se despliegan una serie de opciones.

En cualquier opción, accedemos a una ventana donde podemos elegir dos condiciones de filtro de texto, y exigir que se cumpla una condición o las dos. Excel evaluará la condición elegida con el texto que se digite, y si se cumple, mostrará la fila.

Para indicar que hay un filtro activo, la flecha de la lista desplegable cambia de ícono. Para quitar el filtro, se despliega la lista y se elige la opción “seleccionar todo”, de esta manera reaparecerán todos los registros de la lista.

Resumen de datos

Al final de la tabla existe un resumen de datos de la tabla. Cuando se habla de resumen de datos de la tabla se refiere a subtotales agrupando los registros por alguno de los campos de la lista. Para lo cual se cuenta con una pestaña con una lista de las funciones que podemos usar para calcular el total de esa columna.

10 Glosario de términos

1. Iniciativas productivas

Para efectos del Programa PAF Cadenas Productivas, se entenderá por iniciativa productiva cualquier proyecto, emprendimiento o idea de negocios de tipo productivo, que destine la mayoría de su producción al mercado. Estos emprendimientos implican un esfuerzo por parte del productor o productores para producir de forma organizada, fijando metas claras de producción.

2. Iniciativas productivas en marcha

Se entenderán como iniciativas productivas en marcha aquellos proyectos, emprendimientos o ideas de negocios de tipo productivo que se encuentran en ejecución, es decir, en plena implementación. En otras palabras, no es solo una idea o un proyecto que se desea realizar, al contrario, el productor ya ejecuta la iniciativa.

3. Emprendedor

Un emprendedor es una persona dispuesta a asumir un riesgo económico o de otra índole para iniciar un nuevo negocio o empresa, es alguien que identifica una oportunidad de negocio y organiza los recursos necesarios para ponerla en marcha. Este término es habitual para referirse a personas que crean empresas o empiezan un proyecto por su propia iniciativa. Un emprendedor, entonces, es toda persona que tiene la iniciativa y decisión de llevar adelante un proyecto empresarial en cualquier actividad económica, ya sea con fines económicos o sociales.

4. Emprendedurismo

El emprendedurismo se define como el proceso de identificar, desarrollar y dar vida a una visión- que puede ser una idea novedosa, una oportunidad o simplemente proponer una mejor manera de hacer las cosas- y cuyo resultado final es la creación de una nueva empresa, formada bajo condiciones de riesgo y considerable incertidumbre.

5. Caracterización

Caracterizar es determinar los atributos o rasgos peculiares para distinguir a una persona, cosa, o situación de otra. La caracterización de iniciativas productivas, para efectos del Programa PAF Cadenas Productivas, se refiere al ejercicio de identificar claramente a qué rubro productivo se dedica cada iniciativa, cuál es su grado de desarrollo y organización y, además, recopilar información de contacto de sus representantes.

*¡Juntos
podemos!*



*¡Juntos
podemos!*

www.mag.gob.sv

Ministerio de Agricultura y Ganadería
República de El Salvador, C.A.

Final 1a. Avenida Norte, 13 Calle Poniente
y Ave. Manuel Gallardo. Santa Tecla,
Departamento de La Libertad.