

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



"EVALUACIÓN DEL IMPACTO SOCIOECONÓMICO DEL  
PROYECTO ESTABLECIMIENTO DE UNA COMERCIALIZADORA  
DE LECHE EN LA MICRO REGIÓN NORTE DE SAN SALVADOR-  
LA LIBERTAD"

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN  
PRESENTADO POR:

MAYRA LISSETTE ARTEAGA HERNÁNDEZ

SANDRA LISSETTE CECEÑA PÉREZ

RUDITH ASTRID MONROY BARAHONA

PARA OPTAR AL GRADO DE  
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AGOSTO DE 2007

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA



**©2004, DERECHOS RESERVADOS**

Prohibida la reproducción total o parcial de este documento,  
sin la autorización escrita de la Universidad de El Salvador

<http://virtual.ues.edu.sv/>

**SISTEMA BIBLIOTECARIO, UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

## **AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

Rectora : Dra. María Isabel Rodríguez  
Secretaría General : Licda. Alicia Margarita Rivas  
de Recinos

### **Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas**

Decano : Lic. Emilio Recinos Fuentes  
Secretaria : Licda. Vilma Yolanda Vásquez  
de del Cid

### **TRIBUNAL EXAMINADOR**

Docente Director : Dr. Fernando Guerrero Sánchez  
Coordinador de Seminario : Lic. Rafael Arístides Campos  
Docente Observador : Lic. Mario Adalberto Machón  
Escoto

Agosto de 2007

San Salvador, El Salvador, Centroamérica

## **AGRADECIMIENTOS**

A JEHOVÁ DIOS TODOPODEROSO, por permitirme la vida y fortaleza en mis estudios para lograr la meta propuesta.

A MIS PADRES, Mario Alberto Arteaga y Rosa Hilda de Arteaga, por su apoyo incondicional y aliento para seguir adelante.

A MI ESPOSO, Carlos Vásquez, por el respaldo, su paciencia, comprensión y cariño mostrado en cada momento difícil de mis estudios superiores.

A MIS HIJOS, Karla, Daniel y Kathy, que han sido mi mayor inspiración para superarme, por el tiempo que le reste por mis estudios, como una muestra de sacrificio y superación. A MIS HERMANOS, Mario, Jhony, Gabriel, Pathy, Andrés y Erika, porque me dieron ánimo para seguir adelante.

A MIS COMPAÑERAS DE TRABAJO por todos los momentos que pasamos y que han contribuido con el logro de este éxito.

**Mayra Lissette Arteaga Hernández**

A DIOS TODOPODEROSO, por ser mi guía, mi fortaleza y darme vida para lograr la meta propuesta.

A MIS PADRES, por darme la vida y especialmente a mi Papá, José Antonio Ceceña, por apoyo, comprensión y fortaleza a lo largo de la carrera y sobre todo por creer en mí.

A MI ESPOSO, Roger López, por su paciencia y comprensión en el camino recorrido juntos. A MI HIJA, Paolita López Ceceña, por su cariño y comprensión y ser la fuente de inspiración y motivación para seguirme superando cada día más.

A MIS HERMANOS, Carlos, Antonio, Marta y Nelson, por su cariño y compañía.

A MIS COMPAÑERAS DE TRABAJO, por los momentos compartidos y el apoyo para el cumplimiento de esta meta.

**Sandra Lissette Ceceña Pérez**

A DIOS TODOPODEROSO, por haberme brindado vida, salud y muchas bendiciones que me han permitido hacer realidad un sueño culminando la meta propuesta.

A MI PADRE, Julio César Monroy Martínez, por todo su apoyo moral brindado en cada momento, la paciencia y sus palabras de aliento que he recibido en cada momento de mi vida, la comprensión que siempre me ha manifestado en los momentos difíciles, por la confianza, el amor incondicional y el sacrificio que ha realizado por mí durante todos estos años y toda su colaboración durante todo el período de mi estudio; GRACIAS!

A MIS COMPAÑERAS DE TRABAJO, Por los momentos que compartimos durante el proceso de la elaboración del documento.

**Rudith Astrid Monroy Barahona**

AGRADECER AL PERSONAL DE CORDES REGIÓN IV: Por toda la colaboración brindada para la realización de este trabajo de investigación y al Dr. Fernando Guerrero, por su asesoría y dirección en la investigación.

## ÍNDICE

	Pág.
<b>Resumen</b> .....	i
Introducción.....	ii
<b>CAPÍTULO I</b>	
1. Evaluación en la programación de un proyecto.....	1
1.1. Características e importancia de la evaluación....	1
1.1.1. Características de la evaluación.....	1
1.1.2. Importancia de la evaluación.....	2
1.2. Qué se evalúa del proyecto.....	3
1.2.1. Objetivos-metas-resultados.....	3
1.2.2. El cumplimiento.....	3
1.2.3. La efectividad.....	4
1.2.4. La eficiencia.....	4
1.3. El proceso.....	4
1.4. Objetivos de la evaluación.....	6
2. Medios de verificación.....	6
2.1. Fuentes.....	6
2.1.1. Los medios para obtener los datos.....	7
2.2. Criterios de inversión.....	7
2.2.1. Valor Actual Neto (VAN).....	7
2.2.2. Tasa Interna de Retorno (TIR).....	8
2.2.3. La razón costo-beneficio.....	8
2.2.4. Evaluación de los Costos y Beneficios.....	8
2.2.5. Ingreso-costos.....	9
3. Reunión de los datos: antes, durante y después de la ejecución del proyecto.....	10
3.1. Antes de iniciarse el proyecto.....	13
3.2. Reunión de los datos existentes.....	13
3.3. Durante la ejecución del proyecto.....	14
3.4. Después de la ejecución del proyecto.....	16

4.	El proceso de evaluación.....	17
4.1.	Evaluación de los resultados.....	17
4.2.	Evaluación de la eficacia.....	17
4.3.	Evaluación de rendimiento.....	17
5.	Generalidades sobre evaluación sociales.....	18
5.1.	Método de evaluación participativa.....	20
5.1.1.	Características del método participativo.....	21
6.	Modelo de investigación para realizar la evaluación del proyecto.....	23
6.1.	Pasos del método a utilizar.....	23
6.1.1.	Descripción de las fases.....	24
6.2.	Etapas del proceso operativo de un grupo focal..	31
7.	Indicadores.....	32
7.1.	Finalidad de los indicadores.....	33
7.1.1.	Indicadores a utilizar.....	33

## **CAPÍTULO II**

1.	Formulación del problema.....	34
2.	Objetivos de la evaluación.....	34
2.1.	Objetivo general.....	34
2.2.	Objetivos específicos.....	35
3.	Hipótesis general y específicas.....	35
3.1.	Hipótesis general.....	35
3.2.	Hipótesis específicas.....	36
4.	Método de la investigación.....	36
4.1.	Técnicas e instrumentos de investigación.....	37
5.	Determinación de la población y la muestra.....	38
5.1.	Población.....	38
5.2.	Muestra.....	38

6.	Antecedentes de la Asociación Fundación para la Cooperación del Desarrollo Rural de El Salvador (CORDES).....	39
7.	Las Micro Regiones.....	42
7.1.	Antecedentes de la Micro Región norte San Salvador La Libertad (Región IV).....	44
7.2.	La producción de leche.....	45
8.	Descripción del proyecto "establecimiento de una Comercializadora de leche".....	48
8.1.	Objetivos generales del proyecto.....	49
8.2.	Objetivo específico.....	51
8.3.	Cobertura del proyecto.....	52
8.4.	Aspectos socioculturales y económicos de la Micro Región norte de San Salvador-La Libertad.....	53
9.	Avance del proyecto según la gerencia de CORDES.....	60
9.1.	Implementación de dos hatos lecheros.....	60
9.1.1.	Selección de beneficiarios.....	60
9.1.2.	Entrega de vacas a beneficiarios.....	60
9.1.3.	Planificación participativa.....	61
9.1.4.	Implementación de planes profilácticos y ... alimentación.....	61
9.1.5.	Implementación de 3 botiquines comunales veterinarios.....	61
9.1.6.	Asistencia técnica a las comunidades del proyecto.....	61
9.1.6.1.	Procesamiento artesanal de la leche.....	62
9.2.	Socialización del proyecto.....	62
9.2.1.	Identificación y selección de beneficiarios..	62
9.2.2.	Planificación Participativa.....	63
9.2.3.	Definición y formación de una estructura organizativa.....	63

9.2.4.	Firma de convenio.....	63
9.2.5.	Evaluación participativa.....	64
9.2.6.	Construcción y equipamiento.....	64
9.2.7.	Registro legal de la comercializadora.....	64
9.2.8.	Elaboración de reglamento de funcionamiento..	64
9.3.	Calendarización de actividades.....	65
9.3.1.	Ejecución de 5 módulos de capacitación.....	65
9.3.2.	Giras de campo.....	65
9.4.	Desarrollo de una jornada para la definición de la incorporación de la mujer en las acciones del proyecto.....	66
9.4.1.	Desarrollo de jornadas de sensibilización sobre equidad de género en las relaciones familiares, sociales y económicas.....	66
9.5.	Elaboración de un plan de negocio.....	66
9.5.1.	Compra de maquinaria y equipo (tanque, refrigerado, transporte, etc.).....	67
9.5.2.	Definición de rutas de recolección.....	67
9.5.3.	Construcción de dos centros de acopio.....	67
9.5.4.	Recolección de leche.....	67
9.5.5.	Comercialización de leche.....	67
10.	Localización geográfica del proyecto.....	68
11.	Financiamiento.....	68
12.	Importancia del proyecto en la economía nacional.....	68
13.	Calidad del diseño.....	69
14.	Acceso del grupo objetivo.....	70
15.	Recolección de datos de los grupos focales.....	70
16.	Recolección de datos proporcionados por el gerente y técnicos de CORDES.....	77

### **CAPÍTULO III**

1. Efectos logrados por la intervención del proyecto y organizaciones que contribuyen el desarrollo.....	84
1.1. Conclusiones del proyecto.....	86
1.2. Recomendaciones.....	90
1.3. Deficiencias detectadas en la ejecución del proyecto.....	93
2. Sistema de Seguimiento y Evaluación (SSE) de proyectos socioeconómicos.....	93
2.1. Elementos del sistema SSE.....	94
2.2. Organización.....	96
2.3. Pasos metodológicos y principios del SSE.....	97
2.3.1. Pasos metodológicos.....	97
2.3.2. Principios del SSE.....	97
3. Ejecución y operación del SSE.....	99
3.1. Ejecución del sse en el seguimiento y la evaluación de los POA.....	99
3.2. Ejecución de los modulos de Seguimiento y Evaluación.....	100
4. Modulo de Seguimiento al cumplimiento de las metas..	101
4.1. Paso 1 ⇨ Generación de Información.....	101
4.2. Paso 2 ⇨ Análisis de Información.....	102
4.3. Paso 3 ⇨ Toma de Decisiones.....	107
5. Módulo de Evaluación del logro de resultados.....	108
5.1. Paso 1 ⇨ Generación de Información.....	108
5.2. Paso 2 ⇨ Análisis de Información.....	109
5.3. Paso 3 ⇨ Toma de Decisiones.....	111

6.	Instrumentos metodológicos del SSE.....	112
6.1.	Matriz.....	112
6.2.	Guía de análisis.....	113
6.3.	Formatos de registro.....	114
7.	Bibliografía.....	115

**Anexos**

## **RESUMEN**

El proyecto Establecimiento de una Comercializadora de leche en la micro región norte de San Salvador-La Libertad fue ejecutado por la Fundación Asociación para la Cooperación y el Desarrollo Rural de El Salvador, CORDES, con el financiamiento de la Fundación Interamericana, (FIA), Generalitat Valenciana-ECOSOL, La CAIXA-PETJADES, por un monto de \$485,510.00, durante el período de septiembre/02 a septiembre/05.

El propósito planteado era generar a corto y largo plazo, una mejora en la calidad de vida de las comunidades beneficiarias, aumentando la rentabilidad del sector productivo pecuario, y el desarrollo de las capacidades empresariales de los productores, éste fue desarrollado en 21 comunidades de la micro región norte, que está formada por los municipios de El Paísnal, Aguilares y San Pablo Tacachico; beneficiando a 300 familias de forma indirecta y a 1,189 de forma indirecta, haciendo un total de 1,489 familias beneficiadas.

Con el estudio de evaluación de impacto se pretende determinar lo significativo que fue el aporte de este proyecto en la zona de influencia, para la que se desarrolló una metodología participativa a través de grupos focales, que permitió obtener de los beneficiarios directos e indirectos su percepción acerca del proyecto.

Dentro de los resultados obtenidos se pueden mencionar:

- El establecimiento de la comercializadora de leche como una cooperativa, denominada La Vega de R.L., la cual cuenta con la documentación legal respectiva, sistema contable y está inscrita en el Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP).

- A la finalización del proyecto (septiembre/05), la cooperativa La Vega, comercializó un total de 3,671,538 botellas de leche (2,753,653.50 litros).

- Ha contribuido a que los productores dispongan del efectivo de forma casi inmediata, ya que se les paga cada ocho días, lo que anteriormente era un problema, porque los intermediarios muchas veces les retrasaban el pago.

- Uno de los resultados de mayor impacto obtenido por el proyecto, es que la Cooperativa La Vega se ha convertido en la institución reguladora de los precios de leche de la zona, lo cual ha beneficiado a los socios de la misma y a los productores que entregan la leche, e incluso, a otros productores que la siguen entregando a intermediarios, ya que obligan a éstos a pagarles un mejor precio por la botella, al tomar como referencia a la cooperativa.

Las recomendaciones generadas por el análisis de los resultados del proyecto son:

- Constituida legalmente la Cooperativa La Vega, se recomienda la continuidad de manera sistemática con el aporte de aspectos técnicos y administrativos, que

contribuyan a la consolidación de la organización, bajo los principios de la solidaridad.

- Ampliar la red de productores que entregan la leche a la Cooperativa, mediante una campaña de información acerca de los beneficios que ofrece, y de esta manera favorecer aún aquellos que se encuentran escépticos a la Cooperativa, por considerarla un intermediario más.

- Continuar con las acciones de educación y capacitación en aspectos relacionados al género y a los derechos de hombres y mujeres, orientados a modificar percepciones, actitudes y conductas en relación a la producción, transformación y comercialización agropecuaria.

## INTRODUCCIÓN.

Con la elaboración y presentación de esta investigación se pretende contribuir al desarrollo de una formulación adecuada para el planteamiento de proyectos socioeconómico y prevenir contratiempos en la ejecución, así como también, mantener un sistema de seguimiento y evaluación efectiva, permitiendo con esto, hacer las correcciones de manera oportuna.

Este documento se ha subdividido en tres capítulos que contienen en detalle la información recopilada para la evaluación del Impacto Socioeconómico del Proyecto "Establecimiento de una Comercializadora de Leche" en la Micro Región norte de San Salvador-La Libertad (El Paísnal, Aguilares y San Pablo Tacachico) y en los cuales se describe paso a paso el procedimiento a seguir para lograr el objetivo propuesto.

El primer capítulo contiene una conceptualización general sobre la evaluación de proyectos; así como, la importancia y características de éstos. Posteriormente se describe el proceso para realizar una evaluación socioeconómica, incluyendo el método y las fases que se desarrollan en esta. Además se establecen los indicadores que son utilizados y los que serán sujeto de comprobación en todo el proceso de investigación para hacer la evaluación del impacto socioeconómico.

En el segundo capítulo se presenta el proceso mediante el cual se realiza el estudio, el cual comprende: planteamiento del problema, objetivos e hipótesis de la

evaluación. Asimismo, se desarrolla el método de la evaluación participativa, empleando las técnicas e instrumentos respectivos; además, se determina la población sujeta de estudio.

También, se realiza una descripción del ente ejecutor del proyecto, los aspectos socioculturales y económicos de la micro región San Salvador-La Libertad (Los municipios de El Paísnal, Aguilares y San Pablo Tacachico), así como el desarrollo y seguimiento que tiene el proyecto "Establecimiento de una Comercializadora de leche".

Por consiguiente, se realiza la recolección de la información, haciendo uso de la técnica de los grupos focales, entrevistas y observación; lo que finalmente conlleva a evaluar el impacto socioeconómico que ha tenido el proyecto en la zona.

El tercer capítulo contiene la información recopilada mediante el estudio realizado al proyecto y del cual se obtuvieron las conclusiones y recomendaciones que en éste se presentan. Según el análisis realizado la institución que ejecutó el proyecto presenta debilidades en la forma de evaluar los proyectos siendo éste el punto de partida para hacer la propuesta de aplicación de un Manual de Operación del Sistema de Seguimiento y Evaluación (SSE), que puede ser adaptado a las necesidades de la ONG Fundación Asociación para la Cooperación del Desarrollo Rural de El Salvador (CORDES).

Con la finalidad de que se mejore el sistema de evaluación y, además, facilitar el desempeño de los técnicos en las funciones de seguimiento y evaluación de las metas propuestas.

## C A P Í T U L O I

### MARCO TEÓRICO

#### **1. EVALUACIÓN EN LA PROGRAMACIÓN DE UN PROYECTO.**

Una etapa de gran importancia en el proceso de organización es el planear la acción que se va a realizar en el proyecto, que puede definirse como una propuesta para dar una posible solución al planteamiento de un problema determinado, en donde las medidas que se toman no deben ser el resultado de la improvisación, ni de la inspiración del momento. Debe seguirse un plan elaborado y discutido sobre la base de la realidad con el asesoramiento de técnicos con la activa participación de la comunidad.

#### **1.1. CARACTERÍSTICAS E IMPORTANCIA DE LA EVALUACIÓN**

##### **1.1.1. CARACTERÍSTICAS DE LA EVALUACIÓN**

Para Espinoza, Mario (1997), la evaluación se concibe como una actividad periódica que se lleva a cabo al fin de un tiempo o plazo determinado. Pero en realidad, la evaluación es una actividad continua que entra en cada fase del proyecto y que opera conjuntamente con la programación y la implementación de ésta. Entre las características de la evaluación se tienen las siguientes:

a) La posibilidad y la factibilidad de evaluar los objetivos que se planean en un programa, están determinadas por la formulación misma de estos elementos.

b) Toda evaluación requiere de datos cualitativos y cuantitativos concretos, que sirvan de base para el proceso. Los instrumentos a través de los cuales se

recolectará la información deberán ser definidos desde la programación misma, incluso debe preverse el tiempo necesario para cubrir esta acción; así como también su finalidad, recursos, etc. La evaluación debe realizarse paralelamente a la ejecución de lo programado, de ahí la necesidad de que la programación tiene que ser llevada en forma sistemática.

### **1.1.2. IMPORTANCIA DE LA EVALUACIÓN**

La evaluación se ha convertido en la actualidad en una importante fuente de conocimientos y directrices en las diversas actividades e instituciones de la sociedad moderna, porque nos indica el grado de eficiencia o deficiencia de los programas de trabajo y señala el camino para nuevos y mejores programas, además, para detectar el éxito alcanzado por los esfuerzos realizados.

En forma específica se plantean tres actividades por lo que la evaluación se hace necesaria:

1. Disponer de un conjunto de información para las instituciones involucradas en los proyectos, que pueda servir de base para la toma de decisiones.

2. Reorientar siempre que sea necesario y oportuno los planes operativos de trabajo.

3. Plantear alternativas de solución a las situaciones observando el desarrollo de los proyectos.

## 1.2. QUÉ SE EVALÚA DEL PROYECTO

Para Weiss, Carol H. (1998), el propósito de la evaluación de un proyecto, es medir cualquier cambio que produzca en el conocimiento, actitudes, conductas de la población escogida. La información de línea, base para la evaluación de el proyecto debe recogerse inmediatamente antes o justo cuando el programa entre en funcionamiento, para determinar en forma más general si el programa produjo los efectos deseados en las personas, hogares e instituciones y si esos efectos son atribuibles a la intervención del programa. Por otro lado, permiten examinar consecuencias no previstas en los beneficiarios, ya sean positivas o negativas.

En el proyecto Establecimiento de una Comercializadora en la Micro Región Norte de San Salvador-La Libertad se evalúa tanto la eficiencia como la eficacia dentro del marco que fué desarrollado, enfatizando en los siguientes aspectos:

### **1.2.1. OBJETIVOS-METAS-RESULTADOS**

Con el propósito de conocer hasta donde llegó la consecución de los objetivos del proyecto y comprobar si las metas propuestas se lograrón o no, y en base a los resultados obtenidos determinar los beneficios del proyecto.

### **1.2.2. EL CUMPLIMIENTO**

En esta parte interesa los resultados logrados, con respecto a los que fué establecido al iniciar la propuesta del proyecto y lo que realmente se ha obtenido a la fecha después de haber sido implementado.

### **1.2.3. LA EFECTIVIDAD**

Interesa no sólo lo que se logra, sino cuán efectivo es en términos de los objetivos que se tienen definidos y por lo tanto la calidad con que se ha desarrollado el proyecto.

### **1.2.4. LA EFICIENCIA**

Ésta se encuentra en relación con los insumos invertidos y los productos obtenidos, en donde el énfasis de la evaluación está en la efectividad comparativa entre los distintos objetivos, es decir, qué tan eficiente han sido los recursos invertidos y cuánto se ha logrado en el cumplimiento de los objetivos deseados.

### **1.3. EL PROCESO**

Lo anterior significa que interesa no sólo lo que se logre, sino también los aspectos del proyecto que contribuyan más a los resultados. Se trata de una evaluación periódica y de acuerdo al modelo que se esté utilizando, el cual fijara el período a evaluar y la fecha en que la evaluación se llevará a cabo. En ella se analizará la eficiencia, eficacia, los recursos invertidos y los problemas de la programación, para hacerle los ajustes necesarios al proyecto, tratando que la ejecución de la programación se le de la continuidad de la mejor manera posible.

Se debe por lo tanto

- Verificar el cumplimiento de las acciones planteadas en cada objetivo.

- Analizar el resultado de las acciones ejecutadas en determinado momento del desarrollo del proyecto.
- Valorar tanto cuantitativamente como cualitativamente la efectividad de las actividades y confrontar estas con el logro de las metas de cada objetivo planteado.
- Determinar los inconvenientes o causas que retrasarán o acelerarán el desarrollo de las actividades.
- Hacer los ajustes que el equipo considere necesarios de acuerdo a las posibilidades, para asegurar que marche bien el cumplimiento de cada objetivo.

Para verificar que se tenga un cumplimiento efectivo de los pasos anteriores, es fundamental llevar un registro de los hechos tal y como se van produciendo; dicho control amerita el uso adecuado de los instrumentos que sirvan para recoger y controlar las acciones, para tal efecto se debe contar al menos con los siguientes instrumentos:

- Planes, proyecto, objetivos y metas.
- Informes de las actividades semestrales y anuales del proyecto,
- Reuniones de equipo,
- Observación directa del trabajo de campo,
- Diagnóstico o estudio exploratorio de la zona donde se desarrollara el proyecto,
- Informe de las evaluaciones que se van realizando.

#### **1.4. OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN**

El Sistema de Evaluación es aquel que permite detectar el logro de los objetivos y de las metas planteadas en el proyecto, en relación a los resultados alcanzados mediante los planes operativos para el mejoramiento del nivel de vida de la población de las comunidades involucradas, lo que se logrará en la medida que se tengan medios para la verificación, fuentes y los medios para obtener los datos, etc.

#### **2. MEDIOS DE VERIFICACIÓN**

Son todos aquellos registros (informes) que permitan comprobar que sí se está ejecutando o cumpliendo con lo programado.

##### **2.1. FUENTES**

En esta etapa se debe definir qué documentos y personas de las comunidades y de la institución que ejecuta el proyecto son idóneos como fuentes de información para comprobar el cumplimiento de los objetivos y las metas del proyecto.

##### **2.1.1. LOS MEDIOS PARA OBTENER LOS DATOS**

Son todos aquellos instrumentos o técnicas útiles para recoger la información necesaria sobre el trabajo realizado, para llevar a cabo la evaluación del mismo durante determinado período.

## 2.2. CRITERIOS DE INVERSIÓN

Para realizar un ordenamiento prioritario de la inversión se puede adoptar diversos criterios. Pero, en general, todos consisten en comparar de alguna manera el flujo de ingresos con el flujo de costos del proyecto.

Dentro de los criterios existentes los más utilizados por los analistas de proyectos están:

- Valor Actual Neto(VAN)
- Tasa Interna de Retorno(TIR)
- Razón Beneficio-Costo

### 2.2.1. VALOR ACTUAL NETO (VAN)

En cualquier proyecto de inversión se comparan los costos con los beneficios y esta comparación se realiza en un punto común en el tiempo; de no proceder de esta manera, se estará suponiendo que tanto los costos como los beneficios son de igual valor cuando se desee que ocurran, y, por lo tanto, no es válido compararlos directamente porque un dólar dentro de cinco años no es igual a un dólar de ahora.

### 2.2.2. TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)

Se le llama a aquella tasa de interés que hace el valor actual neto de un proyecto igual a cero.



### **2.2.3. LA RAZÓN COSTO-BENEFICIO**

Cuando se usa este criterio de inversión es necesario actualizar los valores de los costos y beneficios a tasa de descuento pertinente.

Según este criterio la inversión debe hacerse sólo si la razón costo-beneficio es igual a uno, es decir, solamente si los beneficios son mayores que los costos. Pero, en este trabajo no se utilizará ninguno de los tres, con el objeto de obtener mayor información sobre la rentabilidad del proyecto Establecimiento de una Comercializadora en la Micro Región Norte de San Salvador-La Libertad ya que no es el objetivo que se persigue.

### **2.2.4. EVALUACIÓN DE LOS COSTOS Y BENEFICIOS**

Es necesario distinguir entre los costos y beneficios privados y los sociales que tiene el proyecto en la Micro Región Norte. Se entiende por beneficios privados principalmente al efecto de la capacitación, organización de los individuos como agentes productivos, es decir el efecto sobre la productividad económica.

Los costos privados serían el total de egresos que se han invertido en los agentes durante la capacitación (costo directo, costo de oportunidad).

Para Baker, Judy L. (2001), "la evaluación social consiste en el examen riguroso y sistemático, a partir de criterios específicos, de los logros obtenidos por un proyecto o programa social en relación a las metas que se ha propuesto y a los objetivos esperados en los grupos

sociales beneficiarios", para el cual se va a entender por beneficios sociales el total de efectos que la capacitación y organización trae a la sociedad.

Los costos sociales es el total de egresos que la sociedad ha tenido que sacrificar al dedicar recursos de la institución en capacitación.

Para concluir, es importante señalar que debido a las dificultades en la evaluación Social de proyectos a las cuales ya se hizo alusión anteriormente, es un tema de mucha controversia.

#### **2.2.5. INGRESO-COSTO**

Para el cálculo de los ingresos, costos y rentabilidad financiera de proyectos, se utiliza un diseño de juego de matrices, con el objetivo de introducir los parámetros y los años en que se realiza la inversión.

Estos parámetros están justificados por medio de una serie de guías técnicas, las cuales sirven para elegir dichos parámetros. Luego se obtienen los ingresos y los costos totales, obteniéndose el valor actual de los mismos con una tasa social de descuento ya determinada y según sea el número de los costos-ingresos, el cociente entre ambos dará la rentabilidad del proyecto esperando que sea mayor que uno.

### **3. REUNIÓN DE LOS DATOS: ANTES, DURANTE Y DESPUÉS DE LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO.**

Los datos que informan sobre la situación existente, pueden constituir una ayuda de incalculable valor para mejorar el proyecto en el curso de su ejecución y lo que pueda aprenderse sobre el resultado de proyectos que ya fueron aplicados, facilitará en gran manera el planteamiento de proyectos futuros.

El reunir los datos sobre los resultados del proyecto no pueden constituir por si mismo la medición pero si se convierten en una condición indispensable. Estos datos deberán estar enfocados hacia tres categorías principales que son: a) Los Individuos, b) las relaciones sociales y c) la inversión social en su conjunto.

#### **a) LOS INDIVIDUOS**

- Formación técnica y productiva
- Creciente descontento con el nivel de vida que tienen
- Buscar la posibilidad de lograr un mayor progreso económico y social mediante nuevas técnicas y actividades económicas.
- Creer que pueden tener una mayor posibilidad de lograr el adelanto económico y social mediante la competencia y el esfuerzo colectivo.
- Definición más precisa de las ventajas económicas que se espera obtener de la sociedad, así como de las obligaciones económicas para con ella.

**b) RELACIONES SOCIALES**

- Fomentar las comunicaciones
- Realizar acciones individuales y en grupos.
- Diversificación de las actividades económicas buscando nuevas alternativas de producción.
- Aumentar la remuneración de las actividades económicas (los productos obtenidos).
- Buscar la inversión gubernamental en los servicios públicos y el desarrollo social.

**c) CAMBIOS EN LAS RELACIONES SOCIALES**

- Aumento de las inversiones en salud, educación, agua,
- comunicaciones, etc.
- Aumento en la inversión en energía, medios de transporte.
- Mayor eficacia de la administración pública para manejar los proyectos.

En general los datos pueden obtenerse de fuentes existentes o se pueden pedir a diversas personas y entidades que reúnan los datos que se buscan o desean obtener.

Otros datos pueden obtenerse en el curso de entrevistas realizadas a expertos que conocen sobre el proyecto, más sin embargo, los mejores resultados se alcanzarán si una persona u organismo se encarga de dirigir la recolección de los datos deseados, es decir, la organización que realiza el proyecto en la Micro Región Norte.

Por otra parte, se trata de las personas a quienes les interesa el proyecto (los productores de leche, los que adoptan nuevas alternativas de producción), son estas personas las que desean saber que es lo que pasa y son ellas mismas las que pueden proporcionar información sobre el impacto del proyecto, tomando en cuenta que para ellas es tan importante obtener información como también proporcionarla. Por lo tanto, si las personas no conocen el proyecto, a los cambios que están contribuyendo, ni los beneficios que les pueda brindar, se pierde gran parte el valor del proyecto en desarrollo.

Aunque la participación en la recolección de datos es de gran interés para las personas de la micro región norte directamente interesadas en el proyecto, lo es aun más importante para los administradores del proyecto.

La recolección de datos es uno de los mejores medios para averiguar lo que es necesario hacer y como hacerlo, ya que estos son los que sirven para definir los objetivos con los que se llevará a cabo la evaluación de los resultados, además pueden contribuir a aumentar la eficacia de las actividades prevista en el proyecto. Sin embargo, en las diferentes etapas del proyecto pueden necesitarse nuevos datos y también nuevos métodos.

### **3.1. ANTES DE INICIARSE EL PROYECTO**

Antes de iniciar el proyecto será de utilidad realizar un análisis de otros proyectos similares y en condiciones semejantes investigando lo que se hizo, los resultados

obtenidos y las actividades concretas que produjeron los mejores resultados, con el menor gasto tanto como los datos que fuerón recopilados para realizar la respectiva evaluación.

Además, conocer la opinión de los que lo ejecutaron así como de los que fuerón directamente afectados.

Toda la información que sea recopilada de otros, ayudará para realizar un examen a fondo del proyecto previsto y los cambios que se desean lograr y con las personas a quienes afectará el proyecto.

Asimismo, será muy útil la participación de los representantes de las comunidades y funcionarios de la ONG que llevarán a cabo el proyecto. Los interesados podrán reunir datos básicos sobre las condiciones y actitudes existentes, así como también el ritmo de los cambios producidos.

### **3.2. REUNIÓN DE LOS DATOS EXISTENTES**

Éstos deben revelar las condiciones que existen antes de iniciar el proyecto y facilitar el planteamiento del mismo, también evaluar la situación. De esta manera se conocerán los datos de lo que se pueda disponer y los que están en proceso de recolección, lo que facilitará prever si se necesita realizar gestiones adicionales.

En general, también se puede comprobar algunos resultados del proyecto ejecutado utilizando datos reunidos después de la realización de éste.

Sin embargo, la evaluación de los resultados será más conveniente e instructiva si los datos se reúnen desde el principio. De este modo se tendrá mayor alcance de la recopilación de datos básicos facilitando la preparación de informes continuos sobre el proyecto. Por otro lado también ayudarán a determinar la magnitud del problema que se desea resolver.

Mediante esos datos se sabrá dónde estamos, de dónde se está partiendo y el punto que se propone alcanzar, permitiendo una exposición completa y detallada de los objetivos. Estos datos también pueden descubrir factores que no se conocían, prácticas locales o la resistencia al cambio, ya que aunque sea aceptable y presente riesgos menores pueden modificar los planes.

### **3.3. DURANTE LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO**

Durante la realización del proyecto suele ser conveniente examinar las operaciones y los resultados aparentes con personas informadas de otros proyectos similares, ya que la información sobre resultados obtenidos en otros puede sugerir los datos que convendría reunir durante la ejecución del proyecto de que se trata.

También, se vuelve necesario la realización de informes periódicos que proporcionen información sobre los avances del proyecto, de tal manera que se pueda estudiar sistemáticamente el estado del mismo, permitiendo que estos faciliten la recopilación de datos y ayuden en gran medida

a la evaluación e interpretación de los resultados. Este informe deberá contener la siguiente información:

1. Objetivos del proyecto
2. Actividades realizadas
3. Descripción del trabajo
4. Informaciones varias
5. Evaluaciones del proyecto
6. Planes de trabajo previstos

Es importante informar periódicamente sobre las operaciones efectivamente llevadas a cabo, así los ejecutores del proyecto conocen cuáles han sido realizadas y las que están en curso de ejecución, porque debido a la diferencia entre las operaciones previstas y las efectivamente realizadas, será posible evaluar los resultados del proyecto.

También, son importantes los informes sobre el costo de cada operación y aunque no se necesitan muchos detalles los que puedan ser proporcionados deben permitir con claridad conocer los avances concretos de los recursos que se están utilizando, además se podrán incluir los datos ya disponibles.

Los datos deben recogerse y analizarse con la mayor claridad posible, pues cuando pierden actualidad, ya no tienen interés para los que lo están desarrollando.

Y como es muy importante que los datos estén al día, deben de reducirse al mínimo necesario para informar y los

métodos para obtener los datos deberán ser rápidos y sencillos tanto como sea posible. Para que los datos sobre los resultados faciliten verdaderamente la administración del proyecto, es preciso que indiquen los efectos concretos de operaciones concretas.

#### **3.4. DESPUÉS DE LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO**

Una vez llevado a la práctica el proyecto, se requiere generalmente un mayor número de datos para evaluar los resultados obtenidos. Los que hicieron la inversión quieren saber que se ha conseguido con el dinero y aplicar la experiencia obtenida de la ejecución a otros proyectos.

Aunque si no se adoptaron antes otras disposiciones para anotar los datos y no se reunió cierta clase de información, puede ser demasiado tarde para obtener pruebas absolutamente concernientes a los resultados. Sin embargo, el realizar entrevistas después, puede ser muy útil hacer estudios sobre experiencias adquiridas, preguntando a las personas que han participado en el proyecto y a las que pudieron ser afectadas o beneficiadas por el mismo.

#### **4. EL PROCESO DE EVALUACIÓN**

La evaluación supone una serie de pasos y etapas y debe de integrar la planificación económica y social de un país como parte de un programa o proyecto. En este sentido, el llamado "Proceso de Evaluación" o "Programa de Evaluación" debe de expresarse en forma concreta en la implementación del sistema de información, que permita disminuir las incertidumbres en la toma de decisiones mediante el suministro de datos a las autoridades y a los administradores para utilizar los recursos más eficientemente.

#### **4.1. EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS**

El proceso de evaluación del proyecto Establecimiento de una Comercializadora de Leche, limita el campo de acción a dos actividades determinadas: la asistencia técnica y formación de los productores y los cambios del nivel de vida de las comunidades.

#### **4.2. EVALUACIÓN DE LA EFICACIA**

En general, las preguntas acerca de la eficacia se refieren a la evaluación del grado en que como consecuencia de la actividad del programa, se ha logrado el objetivo programado y deseado.

#### **4.3. EVALUACIÓN DE RENDIMIENTO**

Si se estimara que el logro de los objetivos es deseable independientemente del costo y si se contara con recursos ilimitados para los proyectos el rendimiento no sería motivo de gran preocupación para los gerentes y administradores; sin embargo, como no existe ninguna de estas condiciones el rendimiento ha de constituir una preocupación en el funcionamiento del programa.

En los proyectos sociales el rendimiento puede definirse como la razón entre producto (logro de los objetivos del programa) e insumos (recursos utilizados en el proyecto).

## **5. GENERALIDADES SOBRE EVALUACIÓN DE PROYECTOS SOCIALES**

En la actualidad, se desarrollan infinidad de proyectos de inversión, así como proyectos sociales que aspiran a producir cambios en la realidad económica, social y cultural de determinados sectores sociales. Para producir estos cambios se interviene, en los conocimientos, percepciones, relaciones sociales, en las organizaciones, en los sistemas de producción, en los sistemas educativos y de salud pública propios de los sujetos implicados en las acciones a desarrollar.

Además, cuando se realizan evaluaciones sobre proyectos, se pueden hacer sobre inversiones privadas, cuyo objetivo es lucrativo o también en función social como los que realizan las organizaciones no gubernamentales, en diversas zonas del país.

Existen diferentes definiciones y puntos de vista sobre la Evaluación de Proyectos Sociales, en donde cada autor expone su criterio y lo aplica atendiendo a los diferentes proyectos sociales que se hayan dado, tratando de generalizarlo para que pueda ser aplicado en forma general.

Para Quintero, Víctor Manuel (1995), se relaciona con "el proceso de identificación, análisis y explicación de los cambios o modificaciones que se han producido en las condiciones sociales de la población objetivo y en su entorno, como consecuencia de la aplicación del proyecto".

No obstante, Baker, Judy L. (2001), dice que consiste en el examen riguroso y sistemático, a partir de criterios

específicos, de los logros obtenidos por un proyecto o programa social en relación a las metas que se ha propuesto y a los objetivos esperados en los grupos sociales beneficiarios.

Sin embargo, Cohen E. y Franco R. (1988), exponen que la evaluación puede realizarse tanto antes como después. En el primer caso, se anticipan los resultados que se lograrían con la implementación del proyecto, recurriendo a las experiencias obtenidas en proyectos similares, a la opinión de expertos y a la proyección estadística de escenarios con proyecto. Si la evaluación se realiza después, la información utilizada proviene de la fase de implementación del proyecto.

Por otro lado, Thompson, N. y McClintock, H.(2000), dicen que para analizar el impacto de un proyecto social se deben definir modelos de control que pueden ser experimentales, cuasiexperimentales y no experimentales o cualitativos, que permitan evaluar la situación de la población beneficiaria antes y después de la intervención de un proyecto, tomando en cuenta que se debe recurrir a mecanismos que permitan establecer relaciones de causalidad entre las acciones del proyecto y los resultados obtenidos; determinando la efectividad, así como aislando el efecto de elementos no atribuibles al proyecto.

Considerando los conceptos anteriormente expuestos por los diferentes autores sobre la evaluación de impacto, y para efectos de la investigación se tomará como referencia el planteamiento que hace Thompson, N. y McClintock,

H.(2000), debido a que la evaluación del proyecto se realizará después de haber sido implementado y se utilizará el método no experimental o cualitativo, tomando como modelo la Evaluación Participativa, ya que involucra a los beneficiarios y permite identificar valores, actitudes y conocimientos de los beneficiarios del proyecto.

### **5.1. MÉTODO DE EVALUACIÓN PARTICIPATIVA**

Es una propuesta metodológica, insertada en una estrategia de acción definida, que involucra a los beneficiarios del proyecto en la producción de conocimientos, que implica un proceso de aprendizaje propio. De manera muy sintética, la investigación participativa es una combinación de investigación, educación-aprendizaje y acción.

Según Bosco, Pinto (1977), la investigación participativa es en sí misma un método educacional y un poderoso instrumento de concientización, tiene como objetivos conocer y analizar una realidad en sus tres momentos constitutivos:

- Los procesos objetivos
- La percepción (nivel de conciencia) de estos procesos en los hombres concretos y
- La experiencia vivencial dentro de sus estructuras concretas.

El estudio de los fenómenos sociales concretos, se puede realizar a través de la comparación en la dimensión histórica y en la dimensión estructural, o sea, la comparación en el tiempo de una situación social, y la

comparación de las relaciones económicas, sociales y culturales dentro de la sociedad global de la que forman parte.

#### **5.1.1. CARACTERÍSTICAS DEL MÉTODO PARTICIPATIVO**

- Es básicamente cualitativa.
  
- Produce conocimientos
  
- Se puede utilizar diferentes técnicas e instrumentos para la recolección de datos.
  
- Beneficia inmediata y directamente a la comunidad, que para Bosco Pinto, (1977) Comunidad se emplea solamente para indicar la agrupación de personas para la acción de transformación, dentro de una clase o grupo social, cuyos intereses son comunes".
- Involucra a la comunidad o a la población en todo el proyecto de investigación.
  
- Es parte de la experiencia educativa que sirve para determinar las necesidades de la comunidad.
  
- Roy, Carr-Hill (1979), dice que este método es un diálogo que se realiza a través del tiempo y no una imagen estática de un punto en el tiempo.
  
- La movilización de los recursos humanos para la solución de los problemas sociales y la transformación de la realidad.

- Es un proceso permanente de investigación- acción, en el cual la acción crea necesidades de investigación. La investigación participativa se basa muchas veces en las acciones que se están llevando a cabo.
  
- El proceso de la investigación participativa se realiza con una óptica desde dentro (mediante una participación activa) y desde abajo (la realidad se observa en una forma crítica por los ojos de quienes sufren los efectos de los cambios).
  
- Es metodológica, por facilitar una visión integrada, para la que requiere un marco teórico en los mismos lineamientos.

#### **6. MODELO DE INVESTIGACIÓN PARA REALIZAR LA EVALUACIÓN DEL PROYECTO.**

Todo proyecto ya sea de índole privado o social requiere de métodos y técnicas para obtener los datos requeridos, es decir, la información necesaria para el problema que se está planteando y que a su vez le permita dar una respuesta.

Es por eso, que el método a utilizar será el científico inductivo que permita hacer una comprobación de los resultados obtenidos a partir del caso específico del proyecto para poder llegar a lo general que son las personas beneficiadas.

### **6.1. PASOS DEL MÉTODO A UTILIZAR**

En el desarrollo de la investigación se utilizará una metodología eminentemente participativa, es decir, que se involucrará a los diferentes grupos beneficiarios, así como, a los ejecutores del proyecto. El desarrollo de la evaluación será un proceso constituido por diferentes fases:

- Fase 0:** Explicación del método y Elaboración del cronograma de actividades detallado
- Fase I:** Análisis de Documentos
- Fase II:** Diseño y Elaboración de Instrumentos para recopilación de información
- Fase III:** Recopilación de Información
- Fase IV:** Ordenamiento y Análisis de la Información
- Fase V:** Presentación de resultados.

#### **6.1.1. DESCRIPCIÓN DE LAS FASES.**

##### **FASE 0: EXPLICACIÓN DEL MÉTODO Y ELABORACIÓN DEL CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DETALLADO.**

En esta fase, se presentará la metodología detallada para definir las fechas de las actividades; así como, a los participantes en cada una de ellas, con el fin de contar con un Plan de Trabajo Detallado a manera de programar cada actividad y entregar los informes respectivos, de acuerdo a la fecha acordada. Al mismo tiempo, se explicará el proceso

metodológico y se clarificarán los objetivos de la evaluación, para determinar el enfoque principal y los resultados esperados.

#### **FASE I: ANÁLISIS DE DOCUMENTOS.**

Para comprender el ámbito e implementación del Proyecto, es necesario revisar los documentos principales tales como: Documento del Proyecto, Informes Semestrales de Seguimiento, cumplimiento de indicadores, Listado de capacitaciones realizadas, realidades y contexto de las regiones antes de la intervención, listado de empresas y asociaciones involucradas, listado de capacitaciones recibidas. Se adicionarán otros documentos importantes a juicio de las instituciones involucradas.

Esta fase permitirá conocer a profundidad el contexto de la intervención, la organización, las causas y efectos del problema que se pretende solucionar en las regiones, la situación inicial de la intervención; así como, las diferentes evaluaciones del proyecto.

#### **FASE II: DISEÑO Y ELABORACIÓN DE INSTRUMENTOS PARA LA RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN.**

Una vez comprendido el enfoque de la evaluación, la intervención y los actores involucrados, es necesario diseñar los instrumentos de recopilación de información.

Para los talleres grupales y entrevistas individuales, se utilizarán preguntas guiadoras que permitirán recopilar la información necesaria. Las preguntas responderán a los objetivos de la evaluación.

En general, los instrumentos y las técnicas propuestas para realizar la investigación se detallan a continuación:

<b>Grupo involucrado</b>	<b>Instrumentos</b>	<b>Técnica</b>
<b>Ejecutor</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuestionarios de preguntas guías con énfasis en la coordinación y ejecución del proyecto.</li> <li>• Guía de preguntas relacionadas al aspecto de estrategias utilizadas, lecciones aprendidas, logros, cumplimiento de indicadores, sostenibilidad, etc.</li> </ul>	Entrevista individual dirigida a coordinadores y otro personal de Oficina Central.
<b>Beneficiario</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exposición y explicación de la técnica</li> <li>• Charlas en grupos.</li> <li>• Intercambio de experiencias</li> <li>• Testimonios de beneficiarios.</li> </ul>	La técnica de Grupos Focales

Instrumentos y Técnicas a utilizar

### **FASE III: RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN.**

Este proceso se realizará en dos niveles, el nivel del beneficiario y del ejecutor; aplicando la técnica de Grupos Focales la que requiere de procesos de interacción, discusión y elaboración de unos acuerdos dentro del grupo acerca de unas preguntas que son propuestas por el

investigador, en donde el punto característico que distingue a los grupos es la participación dirigida y consciente, llegando a conclusiones producto de la interacción y elaboración de unos acuerdos entre los participantes.

- **ENTREVISTAS GRUPALES.**

En esta etapa, se recopilará información relacionada al proyecto. Los participantes en las entrevistas serán seleccionados de las diferentes comunidades atendidas. Sin embargo, en la aplicación de la técnica de grupos focales se requerirán que asista al menos un(a) representante de por familia de las comunidades beneficiarias, que pueda dar información sobre la implementación del proyecto.

- **MUESTRA NO ALEATORIA OBTENIDA DE LOS BENEFICIARIOS QUE HAN PARTICIPADO DURANTE LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO.**

Esta técnica de recopilación de información, pretende apuntar en profundidad algunos aspectos identificados en las reuniones grupales.

Del universo de beneficiarios identificados se seleccionará una muestra no aleatoria de individuos que han sido beneficiados directa e indirectamente de los tres municipios atendidos. El objetivo es profundizar sobre las lecciones aprendidas y predecir el impacto del proyecto; así como, el grado de sostenibilidad de las iniciativas.

Este tipo de técnicas, dará también, información cualitativa que complementará las lecciones aprendidas, el

grado de alcance de logros y conclusiones del proyecto en términos de la perspectiva del beneficiario.

- **ENTREVISTAS INDIVIDUALES CON PERSONAL DE CORDES  
REGIÓN IV.**

Para conocer los intereses y enfoques de CORDES, será necesario realizar al menos 2 - pueden ser hasta 4 - entrevistas individuales o grupales considerando la necesidad de obtener información tanto a nivel técnico como administrativo del proyecto.

El objetivo de estas reuniones es conocer aspectos relevantes de las intervenciones, así como de profundizar sobre aspectos institucionales y de la organización.

Se requerirá también, estudiar los instrumentos de seguimiento, así como de control presupuestario para valorar su funcionamiento.

- **ENTREVISTA CON EL TÉCNICO DE CORDES REGIÓN IV.**

Esta etapa de la recopilación de información pretende conversar, en general, sobre las lecciones aprendidas del ejecutor. También, se discutirán a través de preguntas generadoras aspectos del nivel 1) técnico y del 2) gerencial administrativo de la región IV.

En el nivel técnico, se sostendrá una reunión con el coordinador a cargo de las actividades del proyecto evaluado. Se buscará información, sobre estrategias, mecanismos, sostenibilidad, contenido programático, coordinación institucional, entre otros.

A nivel gerencial administrativo de la Región IV, se sostendrá una reunión con el coordinador y gerente regional. El objetivo de esta reunión, es conocer y valorar las características organizativas de cada municipio y sus relaciones con los gremios, en el contexto del proyecto.

#### **FASE IV: ORDENAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.**

Esta etapa, se realizará paralelamente y al final de la fase de recopilación de información. El análisis básicamente se realizará utilizando matrices para la relación de información entre los aspectos que forman parte del contenido del informe. En general, el análisis de la evaluación final de un proyecto es: La valoración del grado de Efectividad logrado al final de la ejecución del proyecto.

Las modalidades que se utilizarán serán la CUANTITATIVA, ya que se valorará la efectividad en términos del cumplimiento porcentual de los indicadores. Es decir, un cumplimiento del 100% de las metas será calificado con una efectividad Excelente, un 80% muy buena, un 60%, buena, un 40% regular y un 20% insatisfactoria.

La valoración CUALITATIVA, tendrá base en la opinión de los beneficiarios, el grado de cambios permitidos en las comunidades, el grado de aprendizaje y de vivencias que generan un aprendizaje en los beneficiarios, será valorado adicionalmente.

El análisis entonces, bajo estas perspectivas en cada tema del contenido del documento permitirá dar respuesta a los ámbitos de la evaluación del proyecto.

**FASE V: ELABORACIÓN DEL INFORME Y REPRESENTACIÓN DE RESULTADOS.**

En esta fase, se elaborará el informe preliminar que será presentado y discutido con el equipo técnico del proyecto. Durante la presentación de los resultados, se pretende conversar sobre los hallazgos encontrados, lecciones aprendidas y las valoraciones realizadas, para conocer en conjunto las opiniones en relación a los resultados.

El informe final contendrán las conclusiones del impacto socioeconómico de la implementación del proyecto, también contendrá las observaciones realizadas en la presentación de resultados.

Conjuntamente con el método, se utilizará la técnica de los Grupos Focales que, según Korman (1997), se define como "una reunión de un grupo de individuos seleccionados por los investigadores para discutir y elaborar, desde la experiencia personal, una temática o hecho social que es objeto de investigación", requiriendo de procesos de interacción, discusión y elaboración de unos acuerdos dentro del grupo acerca de unas preguntas que son propuestas por el investigador, en donde el punto característico que distingue a los grupos es la participación dirigida y conciente, llegando a conclusiones

producto de la interacción y elaboración de unos acuerdos entre los participantes.

Las ventajas que posee son:

- La interacción social, porque permite a los participantes resaltar la situación en que viven.
- Permite obtener una descripción global de los comportamientos sociales de un colectivo social.
- Analizar y seleccionar la información para encontrar cuál es el asunto importante.

Y sus desventajas son:

- El investigador tiene menos control sobre la validez y confiabilidad de las conclusiones producidas.
- Por su propia naturaleza, la técnica es de difícil planificación con respecto al tiempo de desarrollo y de llegar a conclusiones colectivas que sean representativas.
- El papel del coordinador es esencial debido al gran peso que debe tener su capacidad de liderazgo y de comunicación.

## **6.2. ETAPAS DEL PROCESO OPERATIVO DE UN GRUPO FOCAL.**

- a) Definición de los objetivos.
- b) Establecer un cronograma.
- c) Proceso de decidir quién será invitado.
- d) Diseño de la guía de preguntas.
- e) Desarrollar un guión de trabajo.
- f) Selección del moderador.
- g) Selección del sitio de la reunión.

- h) Moderación de una sesión de discusión.
- i) Interpretación de los acuerdos y el informe final.
- j) Traducir los acuerdos en acción.

Para realizar una investigación se hace uso de indicadores que sean claros, medibles y verificables, ya que estos son los que dirán cual es la información que se necesita y cual no para medir el impacto de un proyecto, debido a que de antemano se está diciendo lo que se necesita para que no existan desviaciones hacia otro tipo de información que puede no ser relevante.

## **7. INDICADORES DE LA INVESTIGACIÓN**

Korman, J. Perrin (1997), define indicador como una expresión estadística con la que pueden describir y analizar manifestaciones de uno o más fenómenos y estudiar variables. Los indicadores deben ser válidos, verificables, adecuados al contexto que se desea abordar, sensibles al aproximarse de forma cercana a la realidad, específicos a la realidad para el cumplimiento de los fines y metas establecidas y oportunas en el tiempo.

Por otro lado, un indicador de impacto es una unidad de medida que conlleva a identificar los efectos concretos y palpables de un proyecto, (cualitativo y cuantitativo), además, los indicadores permiten seguir la evolución y medir los efectos reales que se han generado durante un período de tiempo determinado.

Los indicadores de impacto se pueden expresar en varios términos: como cantidades, como índices de calidad, como plazos y como efectivos. Existen dos tipos de indicadores: los indicadores económicos o duros y los indicadores cualitativos o blandos.

#### **7.1. FINALIDAD DE LOS INDICADORES**

- Contribuir a establecer relaciones compartidas acerca de fenómenos o aspectos de la realidad.
- Desarrollar una visión ponderable y objetiva de la realidad.
- Aportar insumos que contribuyan a mejorar los procesos de toma de decisiones.

## 7.1.1. INDICADORES A UTILIZAR

VARIABLES	INDICADORES
Comercializadora de leche	# de empleos, # de botellas de leche recolectadas por día.
Familias productoras	Mejora en la dieta alimenticia, Participación de la mujer.
Formación técnica y productiva.	tipo de capacitación. # de productores capacitados.
Capacidades Empresariales.	# de capacitaciones recibidas en gestión administrativa.
Capital Social.	# de cooperativas. Trabajo en redes.
Participación de las mujeres.	# de mujeres participantes # de socias. Empoderamiento de las mujeres
El Proyecto	Resultados del Proyecto. Generación de nuevos líderes.
La producción de Leche	# de botellas producidas por día. # de vacas.
Los Ingresos	# de botellas vendidas.

**C A P Í T U L O   I I**  
**EVALUACIÓN DEL IMPACTO SOCIOECONÓMICO DEL PROYECTO**  
**"ESTABLECIMIENTO DE UNA COMERCIALIZADORA DE LECHE"**

Debido a la necesidad de obtener otros ingresos y una nueva alternativa de producción, las comunidades de la Micro Región Norte de San Salvador - La Libertad", se vieron en la necesidad de organizarse y formar una estructura que les permitiera comercializar la leche sin pasar por los intermediarios evitando que éstos se aprovecharan y obtuvieran mayores beneficios; es así, como surge el proyecto "Establecimiento de una comercializadora de leche en la Micro Región Norte San Salvador - La Libertad", y para el cual se plantea la siguiente interrogante.

**1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.**

¿En qué medida ha incidido en lo social y económico el Proyecto Establecimiento de una Comercializadora de leche, en las familias productoras de la Micro Región Norte de San Salvador-La Libertad, ejecutado por CORDES, financiado por la Fundación Interamericana (FIA)?

**2. OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN**

**2.1. OBJETIVO GENERAL**

Determinar en qué medida el proyecto ha incidido social y económicamente en las familias productoras de leche de la Micro Región Norte de San Salvador-La Libertad, ejecutado

por CORDES, financiado por la Fundación Interamericana (FIA).

## **2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Conocer sí las capacidades técnicas y productivas de las familias productoras de leche se han desarrollado, con la realización del proyecto Establecimiento de una Comercializadora de leche.
- Verificar en qué grado ha aumentado el capital social, a partir de la ejecución del proyecto Establecimiento de una Comercializadora de leche en la Micro Región Norte de San Salvador-La Libertad, ejecutado por CORDES.
- Identificar en qué porcentaje ha crecido la participación de las mujeres en el proceso de producción de leche.
- Determinar en cuánto han incrementado los ingresos de los productores de leche a partir de la ejecución del proyecto Establecimiento de una Comercializadora de leche.

## **3. HIPÓTESIS GENERAL Y ESPECÍFICAS.**

### **3.1. HIPÓTESIS GENERAL.**

- El proyecto "Establecimiento de una Comercializadora de Leche", ha incidido social y económicamente en las familias productoras de leche de la Micro Región Norte de San Salvador-La Libertad.

### **3.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS**

- A mayor formación técnica y productiva de las familias productoras de leche a partir de la ejecución Proyecto Establecimiento de la Comercializadora de Leche mayores serán sus capacidades empresariales.
- A mayor generación de capital social por medio del proyecto Establecimiento de una Comercializadora de Leche, mayor será el grado de contribución al desarrollo de la Micro Región.
- A mayor participación de las mujeres en el proceso productivo mayor será la representación en las instancias de decisión empresarial.
- Las familias productoras han aumentado los ingresos al menos un 45%.

### **4. MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN.**

De acuerdo a la naturaleza del proyecto y al tipo de estudio que se desarrolló, fué necesario considerar un método que permitiera obtener información de primera mano de los involucrados y que a su vez conllevará a determinar el impacto socioeconómico de este. Igualmente, se tomó en cuenta que la evaluación se realizó después de haber sido ejecutado el proyecto.

Por lo tanto, considerando todas las valoraciones antes mencionadas, se utilizó el método no experimental o

cualitativo, ya que permitió obtener la información requerida; tomando como modelo la Evaluación Participativa, involucrando a un grupo de beneficiarios tanto directos como indirectos; así como también, a los ejecutores del proyecto.

Además, el modelo ayudo a identificar valores, actitudes y conocimientos que tienen los beneficiarios sobre el proyecto "Establecimiento de una Comercializadora de Leche"; permitiendo hacer una valoración individual y grupal de los beneficios obtenidos.

#### **4.1. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN**

Para realizar un estudio completo y que además fuese objetivo, se obtuvo información de diferentes fuentes como: la consulta de libros mediante los cuales se obtuvieron conceptos propios del tema de investigación, leyes, reglamentos, documentos(antes, durante y después de ejecutado el proyecto) e informes anuales del cumplimiento de actividades durante la implementación, proporcionados por la institución ejecutora a fin de lograr una descripción e interpretación clara del proyecto y los planteamientos realizados para ejecutarlo; así como también, los objetivos y metas que se pretendían alcanzar al finalizarlo.

Además, para realizar la investigación de campo se tomó en cuenta las características de la evaluación a realizar, considerando que la técnica de Grupos Focales fué la más adecuada para que los(as) beneficiario(a)s del año 1, 2 y 3 del proyecto, en los 2 municipios de San Salvador y el de

La Libertad que fueron tomados como muestra, se les permitiera participar de forma directa.

De esta manera, se logró recopilar información por medio de una guía de preguntas diseñada para obtener información sobre los beneficios obtenidos, actitudes y opiniones sobre dicho proyecto con el propósito de conocer si el proyecto les ha beneficiado desde el inicio hasta la fecha.

De forma similar, se elaboró otra guía de preguntas para realizar entrevistas al personal encargado de la ejecución del proyecto, entre los que están 4 actores claves: el Gerente General de la región IV y tres técnicos; con el objetivo de conocer sobre las actividades ejecutadas durante el desarrollo del proyecto.

## **5. DETERMINACIÓN DE LA POBLACIÓN Y LA MUESTRA.**

### **5.1. POBLACIÓN.**

La población sujeto de estudio fueron los beneficiarios directos con un total de 300 familias y beneficiarios indirectos 1,189 familias distribuidas en los municipios de El Paísnal, San Pablo Tacachico y Aguilares, haciendo una población total de 1,489 familias.

### **5.2. MUESTRA.**

Debido al tipo de información que se recolectó, se utilizó una muestra no probabilista, de tipo intencional o selectiva (Rojas Soriano, 1989) ya que los individuos se seleccionaron de forma no aleatoria, siendo éstos los más

representativos de la población y clave para obtener la información requerida.

Por lo tanto, se tienen dos muestras: una compuesta por 30 personas beneficiarias directas e indirectas (líderes comunales), con los cuales se desarrolló la técnica de grupos focales y la otra formada por 4 personas responsables del proyecto, 3 técnicos y el gerente general de la región IV.

El proyecto establecimiento de una comercializadora de leche, fué ejecutado por La Asociación Fundación para la Cooperación del Desarrollo Rural de El Salvador (CORDES) en la Micro Región Norte de San Salvador-La Libertad y sobre el cual se realizó el Estudio de Impacto Socioeconómico.

## **6. ANTECEDENTES DE LA ASOCIACIÓN FUNDACIÓN PARA LA COOPERACIÓN DEL DESARROLLO RURAL DE EL SALVADOR (CORDES).**

CORDES es una institución no gubernamental, sin fines de lucro, con mística de trabajo comunitario, que promueve el desarrollo sustentable, la equidad de género, conservación del medio ambiente en comunidades donde la pobreza se vio profundizada por la guerra civil.

El total de cobertura es de 7 departamentos, 50 municipios, más de 299 comunidades y 17,978 familias.

Las Regiones de trabajo son:

No.	Región	No. de municipios
I	Chalatenango	30
II	Cabañas - Cuscatlán	8
III	San Vicente - La Paz	2
IV	Nte. de Sn. Salvador-La Libertad	4
V	La Libertad	6

Fuente: CORDES región IV

Sin embargo, el área de trabajo de la región IV, que comprende la micro región norte de San Salvador-La Libertad (El Paísnal, Aguilares y San Pablo Tacachico), es representada como Alianza para el Desarrollo del Norte de San Salvador-La Libertad (ADENSAL); que además, la integran: La Unión de Comunidades Rurales del Norte de San Salvador-La Libertad (UCRES) y La Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito Unidos/as para el Desarrollo de Responsabilidad Limitada (ACUDE); que nace con el fin de acompañar a las comunidades y municipalidades en la búsqueda del desarrollo social, económico y ambiental.

UCRES, tiene su origen en marzo de 1,991, con personas desplazadas y refugiadas en Honduras, Nicaragua y otras zonas de El Salvador, que retornaron a sus lugares de orígenes, constituyéndose en la máxima representante de las comunidades campesinas en la zona norte de San Salvador y La Libertad, cuyo objetivo es promover el proceso organizativo, educativo, económico-social y político dirigido a fortalecer la participación y movilización de sus miembros hacia la búsqueda de soluciones de sus necesidades prioritarias para mejorar su calidad de vida.

Conforman y dirigen a UCRES las comunidades a través de sus representantes.

ACUDE, se inició en el año de 1,992, cuando por mediación de las organizaciones gremiales y de las Juntas Directivas comunales se comenzaron a canalizar fondos en forma de crédito a la gente más necesitada de la zona, la cual por su condición de sector no rentable quedaba excluida del sistema financiero formal.

Se constituyó legalmente el 13 de julio de 1999 como Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito "Unidas por el Desarrollo de R.L.", (ACUDE de R.L.). En la actualidad, posee 578 socios/as y una cartera de créditos con un monto de \$1,428.57.

Para el proyecto Establecimiento de una Comercializadora de leche, ADENSAL ha contribuido en el proceso de organización de los productores de leche, que culminó con la formación de la Comercializadora de Leche y la formación de cuerpos directivos a través de capacitaciones impartidas por cuerpos directivos y personal técnico de ésta; además, las transacciones económicas y cuentas de ahorro de dicho proyecto son custodiadas por la Cooperativa de Ahorro(ACUDE) y es a través de ésta que los productores de leche reciben los pagos.

## **7. LAS MICRO REGIONES**

En El Salvador, uno de los principales obstáculos que enfrenta el proceso de descentralización, es la existencia de un gran número de municipios con núcleos poblacionales muy reducidos, que dificultan la conformación de gobiernos municipales provistos de la capacidad administrativa y financiera requerida para planificar y coordinar la ejecución de estrategias de desarrollo local.

Una alternativa a esta situación viene dada por la conformación de micro regiones, mediante el agrupamiento de municipios que por sus características demográficas, las demandas socioeconómicas insatisfechas de su población, su dotación de recursos naturales, su historia, sus manifestaciones culturales y la disponibilidad o falta de infraestructura pueden operar como unidades geográficas provistas de objetivos comunes.

La definición de las Micro Regiones ha sido realizada en base a criterios establecidos en la primera edición del libro "Asociación de Municipios y Construcción Regional para el Desarrollo, El Salvador 2004", elaborado por la Fundación Nacional para el Desarrollo (FUNDE), Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), los cuales son:

1. Diferenciación natural de cuencas y micro cuencas.
2. La presencia de municipios, como unidades Administrativas primarias de relación entre el Estado y la sociedad civil.
3. El potencial productivo en un marco de sostenibilidad.

4. Los asentamientos humanos y sus organizaciones e institucionalidad.
5. El nivel de acumulación existente en sus fuerzas productivas.
6. El ambiente físico, socioeconómico y cultural de cada municipio agrupado en la Micro Región respectiva.

Según datos oficiales consignados en el Plan de Ordenamiento Territorial, en " El Salvador actualmente se registran 53 iniciativas de agrupamientos municipales nombradas micro regiones, mancomunidades o simplemente asociaciones municipales; que han sido protagonizados por los Concejos Municipales y muchos de los cuales ya han adquirido su legalidad".

En esta modalidad se mencionan, entre otras, la micro región de Juayúa, la Asociación Consejo Departamental de Alcaldes de Usulután ACDAU (1997), la Mancomunidad La Montañona (1998) y Ahuachapán en Marcha 1998).

Así mismo, se registran sociedades de acciones por economía mixta como la denominada Tetralogía, en el departamento de Usulután, formada por varios de sus municipios; la empresa Manejo Integral de Desechos Sólidos (MIDES), formado entre municipalidades del Área Metropolitana de San Salvador (AMSS) y una empresa canadiense; y en Sonsonate, la Sociedad de Alcaldes de Sonsonate (SASO), conformada por todas las municipalidades de ese departamento.

No obstante, para CORDES la Micro Región Norte de San Salvador y La Libertad, ha sido concebida como el grupo de municipios en los cuales dicha ONG realiza sus labores sociales.

#### **7.1. ANTECEDENTES DE LA MICRO REGIÓN NORTE, SAN SALVADOR - LA LIBERTAD (REGIÓN IV).**

La información recopilada en CORDES, de la región IV se caracteriza por tener comunidades organizadas con poblaciones de diferente origen como: desmovilizados (Fuerza Armada y FMLN), repatriados (Honduras), desplazados, repobladores y nativos de la zona que, en total acompaña a 21 comunidades que cuentan con 1,189 familias, de los municipios del Norte de San Salvador y La Libertad (El Paísnal, Aguilares y San Pablo Tacachico); hacia los cuales están dirigidos los esfuerzos de CORDES.

Para tal fin, se formaron 5 programas que son: El Agropecuario, Acompañamiento Financiero, Desarrollo Empresarial, Fortalecimiento Institucional y Gestión del Riesgo; paralelo a estos programas, la región ha definido 7 líneas de trabajo que son desarrolladas a través de éstos, dentro de los cuales se pueden mencionar: Relaciones y Gestión, Sistemas de Producción, Desarrollo de Iniciativas Empresariales, Desarrollo Local, Desarrollo Ambiental, Integración de la Mujer a los Procesos Productivos e Integración de la Juventud a los Proceso Productivos.

Todo esto para procurar que los productores de leche puedan obtener más ganado y con esto aumentar la producción de leche en la zona, buscando que esta actividad a parte de

convertirse en una alternativa para obtener ingresos ayude a fomentar a que este sector permanezca estable.

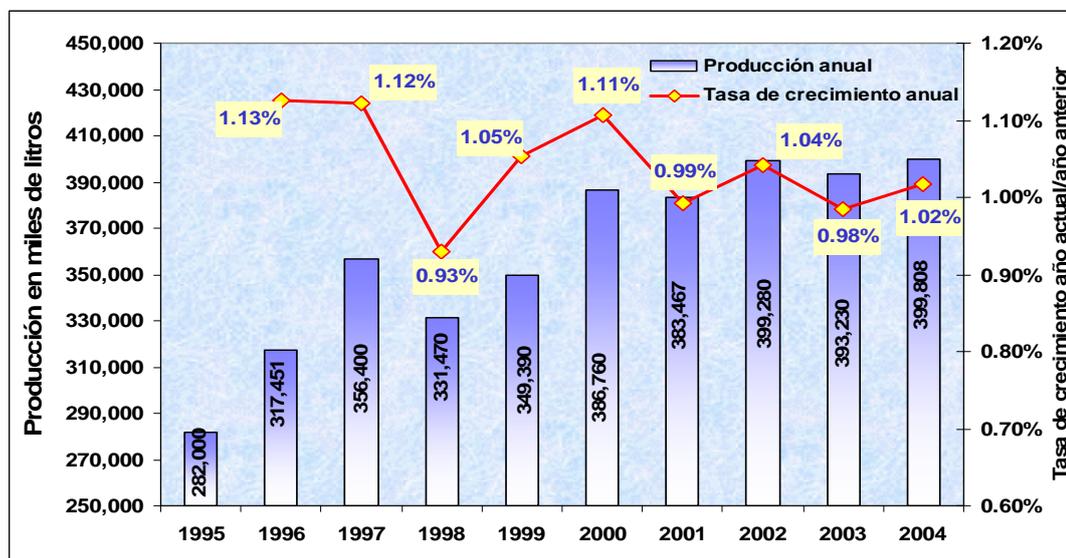
## **7.2. LA PRODUCCIÓN DE LECHE**

El Programa de Fortalecimiento de Cadenas Agroproductivas (FORTAGRO) y la Cámara Agropecuaria y Agroindustrial de El Salvador (CAMAGRO), indican que El Salvador es uno de los países con más bajo volumen de producción a nivel latinoamericano, superando solamente a Guatemala y Belice en la región centroamericana.

Sin embargo, el inventario nacional de ganado reportó para el 2004 un total de 1,259,209 cabezas, de las cuales se consideraron unas 928 mil hembras y de éstas sólo un 29.4% se encontraron en producción(273 mil hembras), aumentando en 1.02% su volumen con respecto al año anterior y totalizando para ese mismo año un volumen de 399,808,000 litros a nivel nacional.

Asimismo, el mejor precio pagado al productor por botella de leche sin pasteurizar alcanzó los \$0.40 en algunos municipios del occidente y zona paracentral; pero, también identificaron que en municipios como Santa Tecla, San Salvador, Usulután, San Vicente y San Francisco Gotera, se pagaban los precios más bajos por botella de leche.

**PRODUCCIÓN NACIONAL DE LECHE Y LA FLUCTUACIÓN CON RESPECTO AL AÑO ANTERIOR DESDE 1995 AL 2004.**



Fuente: Elaborado con base al Anuario Agrícola 2003-2004 MAG, El Salvador.

En cuanto a las perspectivas de crecimiento, la producción nacional de leche ha venido creciendo anualmente un 4%, lo que indica que existe un gran potencial para aumentar la producción nacional.

No obstante, a pesar de los crecimientos en ventas que han tenido en los últimos años, el mercado nacional todavía posee un déficit en la producción que no alcanza a suplir la demanda de lácteos en El Salvador; es decir, el consumo es mayor que la producción. Además, es importante notar que la mayor parte de los productos comercializados y consumidos en el país provienen en su mayoría de las industrias artesanales (600) que procesan menos de 2,000 botellas ó 1,500 litros al día.

De acuerdo a la encuesta realizada por el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) a 650 negocios que se dedican al procesamiento de productos lácteos y que procesan un total de 342,550 botellas por día lo que se traduce a 125,030,750 botellas al año, representando el 32% de la leche producida en el país.

En las encuestas realizadas por "CAMAGRO, 2005-Destino final de la leche producida", se menciona que para el autoconsumo se destina el 4.5% de la leche y el volumen comercializado como leche fresca sin pasteurizar es de 1.5%.

Además, los procesadores semi-industrializados se caracterizan por elaborar productos lácteos de consumo tradicional procesando alrededor del 19% de la leche producida y el sector industrial procesa el 14.6% de la producción nacional. Aproximadamente el 28.4% restante de la leche es ampliamente distribuida en lugares dispersos geográficamente.

Por otro lado, el consumo de lácteos subió en un 15% en el primer trimestre del año 2006, según estimaciones de las principales empresas procesadoras tecnificadas (Agroindustria San Julián, Cooperativa la Salud, Lactosa, Foresmost y Petacones) del país); las ventas siguen la tendencia del año 2005, donde el crecimiento promedio fue del 10% y el incremento en las compras hizo que el consumo de la materia prima (leche) también se incrementará en un 11.8% en comparación con el 2004. Además, CAMAGRO afirmó que existían signos positivos para el año 2006, obteniendo al finalizar del año una producción de leche de 654,996,880 botellas. **(Ver Anexo # 1)**

## **8. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO "ESTABLECIMIENTO DE UNA COMERCIALIZADORA DE LECHE"**

La Micro Región Norte es una zona que fué afectada por el conflicto armado de El Salvador; no obstante, es una zona que por su ubicación geográfica, estructura vial y recursos que posee, permite ofrecer un fuerte potencial en lo productivo (existe uno de los sistemas de riego más grandes del País), desarrollo ambiental, ecoturismo, etc., convirtiéndose así en una región que brinda alternativas para el crecimiento económico del país.

CORDES, a lo largo de 9 años, ha desarrollado diferentes proyectos agropecuarios en esta región, dentro de los cuales destaca, el establecimiento de bancos ganaderos, con miras a la producción de leche; los cuales son un crédito en especie, donde los beneficiarios reciben un número de vacas paridas o preñadas, para que luego cancelen el crédito con una cría de la vaca.

Estos bancos ganaderos y productores en general venden la leche a intermediarios, los cuales fijan el precio por cada botella de leche a su conveniencia, de tal manera que ellos aseguran un margen de ganancia; esto lleva a que en la época seca, los productores reciben precios máximos de \$0.29 por botella y en la época de lluvias precios hasta \$0.19 por botella de leche entregada, con lo cual los intermediarios pueden vender la leche hasta un 40% más cara de lo que la compran a productores, quedándose ellos con un mayor margen de ingresos; además, cabe mencionar que la

leche la obtienen al crédito, pagándola una o dos semanas después de haberla vendido.

La información recopilada por los técnicos de campo, revela que la situación de los productores en cuanto a los niveles de producción oscilan de 6 a 22 botellas por vaca al día, haciendo una producción bruta de por lo menos 9,000 botellas por día, la que es vendida a intermediarios.

Por lo antes mencionado, concluimos que los intermediarios no tienen mayores riesgos, trabajan con los fondos de los productores y obtienen mayores ingresos que estos.

#### **8.1. OBJETIVOS GENERALES DEL PROYECTO**

El proyecto tiene como objetivo general establecer a corto y largo plazo un aumento de la calidad de vida de las comunidades beneficiarias impulsando el desarrollo socioeconómico de la Micro Región Norte de San Salvador-La Libertad, mediante la implementación de una Empresa Comercializadora de Leche al finalizar el proyecto.

Este objetivo se pretende lograr mediante:

- **Mejora de los sistemas de producción pecuaria**, se contempla la implementación de 2 nuevos hatos lecheros, el equipamiento de botiquines veterinarios comunales, asistencia técnica en el manejo tecnificado del ganado y procesamiento artesanal de la leche. Todo lo anterior conlleva a que las comunidades puedan lograr una mayor

productividad, la cual es la relación entre la cantidad producida y los insumos empleados para ello en un período específico, con la debida consideración de la calidad.

- **Fortalecimiento de la organización y la capacidad empresarial de las familias productoras;** formación de una empresa asociativa comercializadora de leche, integración de la asociación en las alianzas de desarrollo local y fortalecimiento de las mismas.

- **Desarrollo de las capacidades de las familias productoras;** formación técnica de 100 productores/as en aspectos técnicos, productivos, de gestión y administración empresarial, capacitación y asistencia técnica a 563 familias beneficiarias.

- **Promoción del empoderamiento de las mujeres;** se pretende que las mujeres tengan empoderamiento, en donde la participación y la toma de decisiones sean con el objetivo de mejorar cada día la comercialización de la leche que producen; es decir, que puedan buscar nuevas alternativas por sus propios medios.

Sin embargo, para que se lleve a cabo el empoderamiento de las mujeres se deben de realizar capacitaciones a la población en aspectos organizacionales con enfoque de género; acceso de las mujeres a una actividad productiva generadora de ingresos, acceso de las mujeres a espacios de decisión asociativa.

- **Establecimiento de un sistema de comercialización de la leche;** el cual consistirá en proporcionar un equipamiento tecnificado de dos rutas recolectoras de leche con centros de acopio, camiones cisterna con tanques refrigerados, equipos de refrigeración y control de la calidad; establecimiento de relaciones comerciales directas con las procesadoras de leche y un acceso garantizado a crédito para la empresa.

### **8.2. OBJETIVO ESPECÍFICO**

Aumentar la rentabilidad del sector productivo agropecuario mediante el desarrollo de las capacidades empresariales de los productores con la implementación de una empresa asociativa comercializadora de leche en la Micro Región Norte de San Salvador La Libertad al finalizar el proyecto.

Los resultados esperados del proyecto; así como el impacto sobre los beneficiarios son: Consolidar en un grupo a productores de leche de las comunidades acompañadas por CORDES.

1. Empresa de comercialización de leche establecida y trabajando para conseguir los mejores precios existentes en el mercado.
2. Contar con 50 productores formados en: Administración, contabilidad, comercialización, manejo de ganado lechero y sanidad animal.
3. Comercializar por lo menos 4,500 botellas de leche por día.
4. Dos hatos ganaderos de 40 vacas, que producen y entregan su leche a la comercializadora formada por

productores de las comunidades de La Micro Región Norte

5. Existe proyección, con líneas claras y definidas para impulsar el desarrollo de La Micro Región Norte.

### **8.3. COBERTURA DEL PROYECTO**

Se entiende por cobertura el espacio físico en donde se ejecutará el proyecto proporcionando servicios a un número determinado de personas como beneficiarios.

El área que está bajo la acción del proyecto Establecimiento de una comercializadora de leche, son los departamentos de San Salvador, en dos de sus municipios: Aguilares y El Paísnal, y en el departamento de La Libertad un municipio: San Pablo Tacachico.

Los beneficiarios directos son un total de 300 familias, e indirectamente 1,189 familias.

### **8.4. ASPECTOS SOCIOCULTURALES Y ECONÓMICOS DE LA MICRO REGIÓN NORTE DE SAN SALVADOR-LA LIBERTAD.**

Aguilares y El Paísnal son municipios del departamento de San Salvador y San Pablo Tacachico del departamento de La Libertad y están situados en el Norte de San Salvador y la Libertad respectivamente; estructuralmente es la región que tiene la menor amenaza de riesgos naturales potencialmente catastróficos; los habitantes están dedicados principalmente a la agricultura de granos básicos, destinados al sustento familiar.

**a) MUNICIPIO DE AGUILARES**

El municipio esta ubicado al Norte de San Salvador y forma parte del distrito de Tonacatepeque, Departamento de San Salvador y se encuentra limitado al Norte por El Paísnal, al Este por Guazapa y Suchitoto (Depto. de Cuscatlán), al Sur por Nejapa y Guazapa y al Oeste por Quezaltepeque y El Paísnal.

Además, se divide en 6 cantones que son: La Florida, Las Tunas, Los Mangos, Piñalitos y Pishishapa con sus 14 caseríos (**Ver Anexo # 2**)

Cuenta con una extensión territorial de 33.72 Km<sup>2</sup> de los cuales el 33.51 Km<sup>2</sup> es área rural y el 0.21 Km<sup>2</sup> es urbana.

Según el Mapa de Pobreza FISDL 2004-2005, la población total es de 34,212 habitantes, con un 37.84% de hombres y el 62.16% de mujeres. Por otro lado, presenta un porcentaje del 12.89% de hogares en extrema pobreza, es decir, el sector de la población que no cuenta con los recursos necesarios para cubrir las necesidades básicas de un ser humano y el 29.80% de hogares pobres, que poseen lo necesario para sobrevivir; pero, sin contar al menos con una vivienda propia.

**SALUD**

En esta área, de acuerdo a datos del Ministerio de Salud para la Asistencia Social (MSPAS) en la zona se encuentra una sola Unidad de Salud que presta atención medica a todo el municipio.

### **EDUCACIÓN**

El Ministerio de Educación (MINED) año 2005, manifiesta que Aguilares cuenta en total con 19 centros escolares, tanto públicos como privados, manteniendo una tasa de escolaridad promedio del 5.20% y una tasa de analfabetismo de un 15.40%. **(Ver Anexo # 3)**

### **ACTIVIDADES PRODUCTIVAS**

La producción de granos básicos, la caña de azúcar, algodón; y en la ganadería a la crianza de ganado vacuno y porcino; así, como también la producción de Dulce de Panela.

### **INFRAESTRUCTURA**

Cuenta con un tipo de vivienda predominante de: 70% sistema mixto, 13% adobe y 5% bahareque.

La dotación de los servicios básicos, según censo Estudio de Hogares de Propósitos Múltiples (EHPM) 2001-2004, en el Municipio de Aguilares, es el siguiente:

SERVICIOS BÁSICOS	PORCENTAJE
Vivienda sin acceso a energía	1.2%
Vivienda sin sanitario	4.0%
Vivienda sin disponibilidad de agua	21.4%

**FUENTE: Estudio de Hogares de Propósitos Múltiples (EHPM)**

**b) MUNICIPIO DEL PAÍSNAL**

El Paísnal fué fundado pueblo el 1° de Abril de 1968 y denominado como tal; el 1° de febrero de 1969, incorporándose al distrito de Apopa.

Se encuentra ubicado en la zona norte del departamento de San Salvador. Está limitado al Norte por Nueva Concepción (Chalatenango), al Este por Suchitoto (Cuscatlán) y Aguilares, al Sur por Aguilares y Quezaltepeque (La Libertad) y al Oeste por San Pablo Tacachico.

El Paísnal se ha dividido en 12 cantones que son: El Jicarón, El Matazano, El Tronador, La Cabaña, Las Delicias, Las Ventanas, Los Dos Cerros, Natividad, Potrero Grande, San Antonio Grande, San Diego y San Rafael y 42 caseríos **(Ver Anexo # 4)**

Cuenta con una extensión de 125.49 Km<sup>2</sup> de los cuales el 125.43 Km<sup>2</sup> es área rural y el 0.06 Km<sup>2</sup> corresponden al área urbana.

De acuerdo al Mapa de Pobreza FISDL 2004-2005, la población total es de 17,183 habitantes, con el 38.83% de hombres y el 61.17% de mujeres, con un porcentaje de hogares en extrema pobreza de 21.04% y 23.69% tasa de hogares pobres.

**SALUD**

Conforme a los datos del Ministerio de Salud para la Asistencia Social (MSPAS) se encuentra en la zona una Unidad de Salud, cuatro casas de salud y un centro rural de nutrición.

### **EDUCACIÓN**

El Ministerio de Educación para el año 2005 (MINED) indica que existen 19 centros escolares en dicho municipio, teniendo una tasa de escolaridad promedio de 3.96% y una de analfabetismo del 18.70% (**Ver Anexo # 5**)

### **ACTIVIDADES PRODUCTIVAS**

El Estudio de Hogares de Propósitos Múltiples (EHPM) 2001-2004, señala que la porción de ocupados en actividades agrícolas de producción de granos básicos es de 43.14% y el resto se dedica a la crianza de ganado vacuno y porcino; así como aves de corral.

### **INFRAESTRUCTURA**

En el municipio de El Paísnal predomina la vivienda en un 45.0% en casa de adobe, 38.0% en sistema mixto y un 17.0% en otros (paja, bahareque).

La dotación de los servicios básicos según censo EHPM 2001-2004, en el Municipio de El Paísnal, es el siguiente:

SERVICIOS BÁSICOS	PORCENTAJE
Vivienda sin acceso a energía	14.90%
Vivienda sin sanitario	8.80%
Vivienda sin disponibilidad de agua	50.90%

**FUENTE: Estudio de Hogares de Propósitos Múltiples (EHPM)**

El Paísnal cuenta con lugares turísticos, recreativos reconocidos oficialmente; sin embargo, actualmente estos lugares se encuentran en estado de abandono aunque el

municipio tiene espacios recreativos en su mayoría canchas (football, basketball y softball).

#### **ATENCIÓN A PROCESOS SOCIO-CULTURALES**

Como la mayoría de los municipios del país, la cultura de El Paísnal está determinada, en gran medida por la religión Católica; en este sentido, gran parte de la vida del municipio se caracteriza por las actividades religiosas.

#### **c) MUNICIPIO DE SAN PABLO TACACHICO**

El municipio es parte del distrito de Quezaltepeque, Departamento de La Libertad. Está limitado al Norte por Nueva Concepción (Depto. de Chalatenango; al Este por El Paísnal (Depto. de San Salvador); al Sur por San Matías y San Juan Opico; Al Oeste por Coatepeque y Santa Ana, ambos del Departamento de Santa Ana.

Cuenta con una extensión territorial de 129.48 Km<sup>2</sup> en la que el 129.4 Km<sup>2</sup> es área rural y el 0.24 Km<sup>2</sup> corresponden al área urbana.

De acuerdo al Mapa de Pobreza Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local (FISDL) 2004-2005, la población es de 24,085 habitantes, con un 39.57% de hombres y un 60.43% de mujeres, dividido en 8 cantones que son: Los Mogotes, La Campana, Moncagua, San Juan Mesas, El Transito, San Isidro, Obraje Nuevo, Atiocoyo y 45 caseríos. **(Ver Anexo # 6)**

También, existe un porcentaje de hogares en extrema pobreza del 23.80% y 27.80% de hogares pobres.

### **SALUD**

En esta área, de acuerdo a datos del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social (MSPAS) para el año 2005, se encuentra en la zona una Unidad de Salud. Además, existen ocho dispensarios, que son apoyados por instituciones no gubernamentales.

Cuenta con una Clínica Comunitaria, un Jardín Botánico donde se procesa la medicina natural gracias al apoyo de PROVIDA y la alcaldía municipal, ubicada en la comunidad "Rutilio Grande".

### **EDUCACIÓN**

Los datos del MINED al 2005, hacen mención que el municipio posee 35 centros escolares, con una escolaridad promedio de 3.79% y una tasa de analfabetismo del 25.0%.  
**(Ver Anexo # 7)**

### **ACTIVIDADES ECONÓMICAS**

El Estudio de Hogares de Propósitos Múltiples (EHPM) 2001-2004, muestra que la porción de ocupados en actividades agrícolas de producción de granos básicos, productos lácteos y el dulce de panela era de 53.75%.

### **INFRAESTRUCTURA**

En el municipio de San Pablo Tacachico predomina la vivienda en un 43.0% en casa de sistema mixto, 40.0% en adobe y un 12.0% en otros (paja, bahareque).

La dotación de los servicios básicos, según censo EHPM 2001-2004, en el Municipio de San Pablo Tacachico, es el siguiente:

SERVICIOS BÁSICOS	PORCENTAJE
Vivienda sin acceso a energía	10.7%
Vivienda sin sanitario	14%
Vivienda sin disponibilidad de agua	41.20%

**FUENTE: Estudio de Hogares de Propósitos Múltiples (EHPM)**

En estos municipios la tenencia de tierra es aproximadamente de una manzana por familia, teniendo en consideración que este dato es para los beneficiados con los bancos ganaderos del proyecto.

Por otra parte, estos municipios se han visto beneficiados con una gama de proyectos desarrollados por diversas ONGs, con la finalidad de brindar apoyo socio-económico y contribuir al desarrollo local de los mismos.

Dentro de las principales ONGs que han ejecutado diversos proyectos en la zona, se puede mencionar a CORDES con el proyecto "Establecimiento de una Comercializadora de Leche", siendo éste el objeto de estudio de la investigación con el propósito de evaluar el Impacto Socioeconómico que ha generado en los municipios antes mencionados.

## **9. AVANCE DEL PROYECTO SEGÚN LA GERENCIA DE CORDES**

### **9.1. IMPLEMENTACIÓN DE DOS HATOS LECHEROS.**

#### **9.1.1. SELECCIÓN DE BENEFICIARIOS**

La selección de los beneficiarios fué realizada en el año 2 y 3 del proyecto. Para la selección se tomó en cuenta a las familias que ya habían trabajado con anterioridad en otros proyectos ejecutados por CORDES. También, se consideró la situación socioeconómica de éstas.

#### **9.1.2. ENTREGA DE VACAS A BENEFICIARIO**

Previo a esto se compraron las vacas en la que tendrían participación los beneficiarios. Antes de hacer la entrega de las vacas dieron a conocer el reglamento de los bancos ganaderos y firmaron un convenio; posterior a eso se hizo efectiva la entrega en cada comunidad.

#### **9.1.3. PLANIFICACIÓN PARTICIPATIVA**

Esta actividad la desarrollaron con la participación de beneficiarios/as involucradas en el proyecto, y es donde plantearon todas las actividades que pretendían realizar en el año. Dentro de las que se tomaron en cuenta: las capacitaciones, manejo del hato, planes profilácticos, etc.

#### **9.1.4. IMPLEMENTACIÓN DE PLANES PROFILÁCTICOS Y ALIMENTACIÓN**

Para esto realizaron una calendarización de vacunaciones, desparasitaciones y vitaminado juntamente con beneficiarios para garantizar la protección contra enfermedades.

#### **9.1.5. IMPLEMENTACIÓN DE 3 BOTIQUINES COMUNALES VETERINARIOS**

Estos son manejados por las comunidades donde fueron implementados los bancos ganaderos; contando con la medicina veterinaria básica para el control de enfermedades.

#### **9.1.6. ASISTENCIA TÉCNICA A LAS COMUNIDADES DEL PROYECTO**

Hay un seguimiento técnico a productores y productoras beneficiarios del proyecto, con el fin que se desarrollen actividades que mejoren el manejo del ganado y la calidad de leche.

##### **9.1.6.1. PROCESAMIENTO ARTESANAL DE LA LECHE**

A lo largo del proyecto se realizaron actividades de capacitación, giras de campo y talleres participativos con el fin de hacer una producción artesanal de derivados lácteos (mantequilla, queso, crema, requesón, etc.) que sirva de motivación y punto de partida a la Asociación para el establecimiento de una Procesadora de leche como paso consecutivo a esta comercializadora.

#### **9.2. SOCIALIZACIÓN DEL PROYECTO**

Esta consistió en discutir con productores/as de leche, los diferentes componentes aprobados, con el propósito de dar conocer los compromisos a que estarían sujetos una vez involucrados en el proyecto, en cada una de las comunidades se llevo acabo la socialización para poder

así aclarar cualquier duda que ellos tuvieran y además, tomar nota de cada una de las preguntas y sugerencias que realizaron y poder así elaborar el plan de trabajo con toda esta información.

#### **9.2.1. IDENTIFICACIÓN Y SELECCIÓN DE BENEFICIARIOS**

Como primera selección tuvieron a los beneficiarios de bancos ganaderos individuales y colectivos ya que se tenían implementados en las diferentes comunidades atendidas por CORDES, luego procedieron a la selección de las personas que tuvieran ganado para la producción de leche en forma individual o colectiva que no estuvieran siendo atendidos por dicha fundación, todo esto lo realizaron con el involucramiento directo de las juntas directivas de las comunidades.

Seleccionados los beneficiarios procedieron a llenar una hoja de cada uno de ellos para recolectar todos los datos personales y formar así un archivo de registros de todos y cada uno de los que forman la alianza.

#### **9.2.2. PLANIFICACIÓN PARTICIPATIVA**

Con los grupos de bancos ganaderos colectivos e individuales y Juntas directivas por comunidad desarrollaron jornadas de planificación, en la cual se reflejaron las diferentes actividades que tendrían que realizarse para la implementación de la empresa, calendarización de capacitaciones y actividades; además, establecieron fechas, responsables y recursos a utilizar por actividad.

### **9.2.3. DEFINICIÓN Y FORMACIÓN DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA**

Mediante la alianza de todos y todas las productores de ganado dirigido a la producción de leche en una base de socios eligieron a una junta directiva que se encarga de velar por la conducción de la empresa.

### **9.2.4. FIRMA DE CONVENIO**

Esta es una actividad que involucra a los beneficiarios, los cuales firmaron un convenio de alianza para la entrega de la producción a fin que sea comercializada, la firma de éste fué entre los productores directos y la directiva de la empresa de la que ellos mismos son dueños. La otra parte de firma de convenio fué entre los dueños de la empresa o en su defecto la directiva de la alianza y La FUNDACIÓN CORDES, que cedió en forma paulatina todos los bienes que se compraron al momento de la implementación del proyecto

### **9.2.5. EVALUACIÓN PARTICIPATIVA**

Cada seis meses se hace una evaluación con la participación de beneficiarios del proyecto, para examinar la ejecución del mismo, la metodología que se utiliza es a través del trabajo de grupo, teniendo una guía, la cual contestan y presentan en plenaria para discutirla e enriquecerla.

### **9.2.6. CONSTRUCCIÓN Y EQUIPAMIENTO**

Cuentan con dos oficinas, que están equipadas con el equipo básico para funcionar.

#### **9.2.7. REGISTRO LEGAL DE LA COMERCIALIZADORA**

Se efectuó en el año 1 del proyecto, por medio de los directivos de la alianza, siendo éstos los que realizaron todos los trámites para poder hacer legal la alianza de productores y comercializadores de leche, siempre con el apoyo de CORDES.

#### **9.2.8. ELABORACIÓN DE REGLAMENTO DE FUNCIONAMIENTO**

Fué elaborado en el año 1 del proyecto por los directivos de la alianza y con el apoyo de la ASOCIACIÓN FUNDACIÓN CORDES, siendo socializado y aprobado en asamblea por todos los beneficiarios de la alianza de productores y comercializadores de leche.

#### **9.3. CALENDARIZACIÓN DE ACTIVIDADES**

La realizaron los directivos de la alianza con el apoyo de CORDES, conforme fueron socializadas con todos los beneficiarios de la alianza de productores y comercializadores de leche.

##### **9.3.1. EJECUCIÓN DE 5 MÓDULOS DE CAPACITACIÓN**

Siendo desarrolladas en las comunidades y/o instalaciones de capacitación, de acuerdo al tema y al número de personas que asistieron, impartidas por personas que cuentan con reconocida experiencia en cada uno de los temas a tratar. (Con duración de 2 días por módulo).

En total, se efectuaron diez módulos (cinco por año): Manejo de ganado lechero, Sanidad animal, Curso de nutrición y alimentación de ganado bovino, Administración y comercialización y Contabilidad.

### **9.3.2. GIRAS DE CAMPO**

Realizaron seis giras (3 por año) en diferentes explotaciones ganaderas, esperando que los beneficiarios de la alianza adquirieran algún tipo de experiencia en el manejo del ganado para la producción de leche, así como también a diferentes empresas de procesamiento de leche para que se incentivaran a entrar en el procesamiento de la leche.

### **9.4. DESARROLLO DE UNA JORNADA PARA LA DEFINICIÓN DE LA INCORPORACIÓN DE LA MUJER EN LAS ACCIONES DEL PROYECTO.**

En esta participaron, los y las beneficiarias en una reunión donde se definió el porcentaje de mujeres que se encuentran en las estructuras de dirección, así como en otras actividades; previendo de ante mano que la participación de la mujer no sea menor al 25%.

#### **9.4.1. DESARROLLO DE JORNADAS DE SENSIBILIZACIÓN SOBRE EQUIDAD DE GÉNERO EN LAS RELACIONES FAMILIARES, SOCIALES, Y ECONÓMICAS**

Desarrollaron talleres de empoderamiento y Equidad de Género, con la finalidad de propiciar la igualdad de participación tanto de hombres como de mujeres dentro del proyecto en diversos ámbitos, tales como: políticos, religiosos, sociales, económicos, conyugales, etc. donde cada persona sin importar el sexo tienen los mismos derechos, tanto como oportunidades.

### **9.5. ELABORACIÓN DE UN PLAN DE NEGOCIO**

Lo elaboraron (año 1 del proyecto) los directivos de la alianza y con el apoyo de CORDES, el cual fué socializado hacia todos los beneficiarios de la alianza de productores y comercializadores de leche.

#### **9.5.1. COMPRA DE MAQUINARIA Y EQUIPO (TANQUE REFRIGERADO, TRANSPORTE, etc.)**

La compra de maquinaria y equipo la realizaron a través de cotizaciones, para saber los mejores precios, no siendo estos los determinantes para la compra, si no la calidad que estos ofrecieran.

#### **9.5.2. DEFINICIÓN DE RUTAS DE RECOLECCIÓN**

Diseñaron rutas de recolección de leche, de tal manera que los/as productores conozcan la hora y lugar donde entregan su leche.

#### **9.5.3. CONSTRUCCIÓN DE DOS CENTROS DE ACOPIO**

La comercializadora tiene dos centros que cuentan con equipo para mantener la leche en buen estado por un largo período en donde se acopia parte de la leche que es comercializada, con el objetivo que productores y productoras puedan hacer un doble ordeño y que la leche sea almacenada por largo tiempo.

#### **9.5.4. RECOLECCIÓN DE LECHE**

Cada día sale el camión a recoger la leche, según la ruta definida, de tal forma que los/as productores entreguen la leche a un precio considerable.

#### **9.5.5. COMERCIALIZACIÓN DE LECHE**

La realizan en el mercado local, el cual comprende pequeñas, medianas y grandes procesadoras de leche; además, son considerados también a los comedores.

### **10. LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA DEL PROYECTO.**

Hacienda San Jorge, Polígono 6, Lote No.1, San Pablo Tacachico, La Libertad.

### **11. FINANCIAMIENTO.**

El Proyecto "Establecimiento de una comercializadora de leche en la Micro Región Norte San Salvador-La Libertad" fué financiado con un monto total de \$485,510.00 en septiembre de 2002, por Agencias de Cooperación Internacional tales como: La Fundación Interamericana (FIA) de origen estadounidense, Generalitat Valenciana-ECOSOL de procedencia española y Fundación La CAIXA - PETJADES.

### **12. IMPORTANCIA DEL PROYECTO EN LA ECONOMÍA NACIONAL.**

El proyecto constituye una ayuda de tipo social y productivo, pretendiendo crear las condiciones básicas para la promoción del desarrollo de la zona norte de San Salvador-La Libertad, encaminados a mejorar las condiciones de vida del área de influencia del proyecto, esperando que los beneficios en la productividad provoquen cambios en la estructura productiva de dicha zona en el mediano y largo

plazo. La inversión que se ha realizado en el proyecto favorecerá a los sectores productivos en especial al área ganadera creando fuentes de trabajo.

Se busca mejorar la economía de la zona dinamizando además, otras áreas aprovechando las tierras en donde se puede realizar diversos cultivos, pero enfocándose a la ganadería.

Para lograr los objetivos del proyecto, las acciones estarán en función de generar ingresos a las familias, una mejor organización que tenga como base la participación activa y organizada de las comunidades, propiciando además la equidad de género.

### **13. CALIDAD DEL DISEÑO**

La formulación del proyecto cuenta con múltiples objetivos: Desarrollo de capacidades tanto técnicas como empresariales, generación de ingresos y una mejor calidad de vida de las familias productoras de leche.

Además, el énfasis en la implementación fué el aspecto de comercialización de la leche, lo cual resulta coherente, para formular el desarrollo de capacidades de generar ingresos a través de la venta de la misma.

Por consiguiente, los municipios de San Pablo Tacachico, El Paísnal y Aguilares son la mayoría de la población atendida. El proyecto se enfocó a mejorar la dieta alimenticia bajo el esquema de la comercialización de leche y a fomentar el desarrollo de capacidades empresariales.

También, los indicadores están formulados para obtener los resultados requeridos y los cuales son expresados para evaluar el impacto socioeconómico que el proyecto ha tenido sobre las familias beneficiarias; así como también, la medición de los logros alcanzados.

#### **14. ACCESO DEL GRUPO OBJETIVO.**

Para tener acceso al grupo objetivo se obtuvo un listado de proporcionado por los técnicos de CORDES Región IV de los beneficiarios del proyecto tanto directos como indirectos.

Se seleccionaron a dos grupos, uno de socios que son los que hacen un aporte mensual de \$2.00 a la comercializadora y el otro grupo que vende la leche por medio ésta; utilizando para dicho fin sistemas participativos, con el objetivo de desarrollar la técnica de Grupos Focales, lo que garantizó que la información fuera fidedigna y de primera mano.

De acuerdo a los procesos de trabajo que se realizaron en el proyecto, el accionar se dirigió casi y exclusivamente al ámbito de la producción de leche, propiciando mayores ingresos, la generación de nuevos conocimientos tanto productivos como empresariales, capital social y equidad de género.

## 15. RECOLECCIÓN DE DATOS DE LOS GRUPOS FOCALES.

(Ver Anexo # 8)

### EJES TEMÁTICOS.

#### a) CONOCIMIENTOS

Los beneficiarios tanto directos como indirectos, que participaron en los grupos focales, manifiestan tener conocimiento del proyecto "Establecimiento de una Comercializadora de Leche". Y señalan que les fué informado en que consistía dicho proyecto, detallando los beneficios que les traerían tanto en la comercialización de la leche como en el manejo del hato; asimismo, proporcionar hatos en calidad de créditos a las personas que no poseían recursos económicos para tener uno por sus propios medios. Sin embargo, los participantes dicen desconocer o no se acuerdan de quién financio dicho proyecto. **(Pregunta # 1)**

Al mismo tiempo, en cuanto a los beneficios que han obtenido en dicho proyecto, mencionan los siguientes:

- Expresan que la producción de leche que tienen diariamente, la pueden vender con seguridad por medio de la comercializadora.

- Manifiestan que con el proyecto pueden vender cualquier cantidad de leche por mínima que sea, ya que independientemente de la cantidad producida los camiones que recolectan la leche siempre llegan a recogerla hasta los lugares establecidos.

- También, comentan que pueden tener acceso rápido y seguro al dinero en efectivo proveniente de la venta de la leche, debido a que cada ocho días se realizan los pagos.

- Además, mencionan que el precio por botella de leche ha aumentado, y que la comercializadora se encarga de regularlos permitiendo que todos la vendan al mismo precio, considerando que éstos son competitivos con los de otros productores que comercializan leche con las procesadoras.

- Otro de los beneficios que manifiestan haber tenido, con el proyecto en el caso de los socios, consiste en el otorgamiento de una vaca al crédito para aquellos que no contaban con ganado; además, les proporcionan asistencia técnica para el manejo y cuidado de la misma. También, indican que tienen acceso a productos agrícolas con precios más bajos en el agro servicio de CORDES.

**(Pregunta # 2)**

La mayoría de los participantes del grupo focal mencionan haber recibido capacitaciones de parte de CORDES, tanto para el cuidado del ganado como para la venta de la leche, las cuales son:

- Comentan haber recibido capacitación para alimentar adecuadamente al ganado, ensañándoles a preparar el silo que consiste en echar el maicillo en una pileta (guatera) taparlo y esperar a que éste reviente para luego dárselo al ganado como parte de la alimentación.

- Al mismo tiempo, recibieron capacitaciones para vacunar, dar vitaminas, atender partos y desparasitar al ganado; así como a mantener la higiene al momento de ordeñar la vaca para que la leche salga limpia.

**(Pregunta # 3)**

La mayoría de los beneficiarios consideran que las capacitaciones sí les han ayudado a mejorar la calidad de la leche, ya que ponen más énfasis en la higiene, aunque con respecto a la productividad dicen que hay variantes porque depende de la estación de invierno o verano, debido que aumenta considerablemente en invierno y disminuye en verano. **(Pregunta # 4)**

En cuanto, al manejo de los ingresos y egresos, señalan que no han recibido capacitación para llevar un control detallado de estos, aunque consideran que sí han tenido beneficios económicos adicionales con el proyecto.

**(Pregunta # 5)**

**b) CAPITAL SOCIAL**

Los beneficiarios que participaron, desconocen que existan otras organizaciones que se hayan generado con la implementación del proyecto; sin embargo, mencionan que las comunidades se han organizado en comités para gestionar proyectos ante organismos no gubernamentales (Plan Internacional, UCRES, Ayuda en Acción) y municipales.

No obstante, con el proyecto se ha establecido la Cooperativa Comercializadora "La Vega de R.L.", que se ha convertido en la reguladora de los precios de la leche en

la Micro Región Norte San Salvador-La Libertad (que contempla al Paísnal, San Pablo Tacachico y Aguilares), con lo que se benefician directa e indirectamente a todo el sector ganadero de la zona. **(Pregunta # 6)**

Además, de los beneficios obtenidos por el proyecto antes mencionado, indican que existen otras organizaciones que les han brindado ayuda para el desarrollo de las comunidades como por ejemplo:

**UCRES,** se encarga de promover la organización de las comunidades y fortalecer la participación para buscar soluciones de las necesidades prioritarias y mejorar la calidad de vida.

**ACUDE,** Es una institución que esta relacionada con las comunidades en el otorgamiento de créditos a los pequeños productores;

**AYUDA EN ACCIÓN,** es una organización española que desarrolló, un proyecto de vivienda y gestionó con la alcaldía los servicios de agua y energía de la comunidad la Joya; **PLAN INTERNACIONAL Y ALCALDÍA.** **(Pregunta # 7)**

También confirman, haber autogestionado proyectos para mejorar el acceso a las comunidades (red vial), obtener los servicios básicos (energía y acceso al agua), viviendas, escuelas y canchas de football. **(Pregunta # 8)**

A pesar de que las comunidades han autogestionado proyectos con otros organismos la mayoría de los

beneficiarios, expresó que no existe unidad entre las comunidades, ya que cada una hace las gestiones de forma independiente y según las necesidades que estas presenten.

**(Pregunta # 9)**

Los consultados mencionaron que efectivamente se presentan desacuerdos al momento de tomar las decisiones, pero que estos son solucionados y no han llegado a provocar a conflictos que hayan afectado el desarrollo normal del proyecto en la zona. **(Pregunta # 10).**

**c) EQUIDAD DE GÉNERO**

De acuerdo a los datos recolectados la mayoría de las personas beneficiadas son mujeres, ya que durante la ejecución del proyecto se establecieron 70 bancos ganaderos, de los cuales 56 para mujeres y 14 para hombres.

**(Pregunta # 11)**

Para la toma de decisiones, las mujeres expresan tener participación, aunque su intervención no es de mayor relevancia debido a que los cargos que ocupan dentro de estas áreas no son puestos de mayor importancia.

**(Pregunta # 12).**

Sin embargo, el involucramiento de las mujeres en la estructura organizativa de la Cooperativa La Vega, es de un 23.08%, en cargos de suplentes y vocales. **(Pregunta # 13).**

**d) INGRESOS**

A partir de la información recolectada, la mayoría de los beneficiarios directos e indirectos dicen que los

ingresos han aumentado un 40%, porque con el proyecto obtienen mejores precios. **(Pregunta # 14).**

La cantidad de leche que se vende ha tenido un aumento, aunque varía de acuerdo a la estación de invierno o verano, del número de vacas que tengan y también depende de la alimentación que se proporcione al ganado, por otro lado, para unos el aumento se refleja desde el punto de vista que no poseían ganado y el proyecto les facilitó uno en calidad de crédito. **(Pregunta # 15).**

Los beneficiarios directos (Socios), señalan que la producción de leche ha aumentado, ya que la ONG les ha proporcionado ganado (una vaca) a aquellos que no poseían; además, de la asistencia veterinaria (vacunas para desparasitar y vitaminas) para que el ganado se mantenga saludable. **(Pregunta # 16).**

Según información recolectada las botellas de leche que se producen por día depende de la cantidad y calidad de ganado que tengan, de la alimentación que se le proporcione; así como también de factores estacionales; según datos obtenidos las oscilaciones están:

De 10 - 25 botellas en verano.

De 40 - 60 botellas en invierno. **(Pregunta # 17)**

Además, en promedio la mayoría de beneficiarios expresan que producen de 8 - 15 botellas de leche por vaca, considerando las estaciones de verano donde la leche disminuye y aumentando en invierno. **(Pregunta # 18)**

Los resultados obtenidos indican que ha mejorado la dieta alimenticia debido a que unos tienen mayores ingresos, y otros han adquirido un nuevo ingreso a partir del establecimiento del proyecto. **(Pregunta # 19)**

En su mayoría las personas beneficiarias dicen sentirse conforme con el proyecto de la comercializadora de leche, aunque el resto comento que su situación sigue igual. **(Pregunta # 20)**

#### **16. RECOLECIÓN DE DATOS PROPORCIONADOS POR EL GERENTE Y TÉCNICOS DE CORDES. (Ver Anexo # 9)**

La información facilitada hasta febrero de 2006, menciona que se compraron 6,400 botellas diarias de leche a los productores; mismas que son comercializadas con las procesadoras; aunque se ha llegado a comercializar en algunos meses hasta 10,600 botellas de leche por día, dependiendo de la estación del año. **(Pregunta # 1)**

La comercializadora vende la leche a procesadoras industrializadas (Foremost, la Salud) y artesanales, entre las que están:

## MICRO EMPRESAS ARTESANALES

No.	PROCESADORA DE LACTEOS	LUGAR	No. de botellas
1	Mario Valdivieso	Opico	1600 -2300
2	María Coto	Aguilares	600-800
3	María Luisa Cartagena	San Jorge	100
4	Estela Yesenia Escobar	Atiocoyo	50
5	Isabel Urías	Aguilares	400
6	María Antonia Rivera	Aguilares	200
7	María Elsa Orellana	Aguilares	150
8	María Cornejo	Aguilares	100
9	Edy de Moreno	El Paísnal	350
10	María Lucrecia Medina	Aguilares	350-375
11	Elena Urías	Aguilares	80
12	Briceyda del Carmen	Aguilares	175
13	Carmen Medina	Aguilares	80-125
14	Ermenegilda Torres	Huisisilapa	30-50
15	Carmen Cardoza	San Jorge	200
16	Juana de Sánchez	Aguilares	100-125
17	María Santos Bautista	Atiocoyo	50
18	Ana Lilian Murcia Sosa	Tacachico	100
19	María Yolanda Tejada	Atiocoyo	30
20	Leoncia Hernández	Tacachico	500
21	Rosalina Menjivar	Las Arenas	30
22	Florinda Martínez	Las Arenas	50

Fuente: Datos Proporcionados por CORDES Región IV  
(Pregunta # 2).

Con el desarrollo del proyecto se ha logrado generar nueve empleos permanentes, de los cuales ocho son hombres y una mujer. (Pregunta # 3)

La comercializadora actualmente aglutina a 98 socios/as, dividido en 38 mujeres y 60 hombres, los que tienen beneficios directos como el descuento del 15% en el agro servicio que la misma comercializadora aperturó.

(Pregunta # 4)

La junta directiva (formada por: 3 Mujeres y 10 Hombres)

#### CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

Cargo	Hombres	Mujeres
Presidente	1	
Vicepresidente	1	
Secretario	1	
Tesorero	1	
Vocal		1
Suplentes	3	
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>1</b>

Fuente: Datos Proporcionados por CORDES Región IV

#### JUNTA DE VIGILANCIA

Cargo	Hombres	Mujeres
Presidente	1	
Secretario	1	
Vocal		1
Suplentes	1	1
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>2</b>

Fuente: Datos Proporcionados por CORDES Región IV  
(Pregunta # 5 y Anexo # 10).

La mejora de la situación socioeconómica de las familias según el gerente se ha medido a través de:

- Tomando en cuenta la mejora en ingresos
- Nivel de participación de beneficiarios/as
- Grado de organización
- Nivel de apropiación de sus iniciativas productivas
- La incidencia que tiene el proyecto en la mejora y estabilidad de los precios de la leche.
- Mejora de la dieta alimenticia, salud, vivienda, educación de la familia. (Pregunta # 6)

La comercializadora con el objetivo de brindar una alternativa para los productores en la zona, implementó bancos ganaderos en las siguientes comunidades:

**COMUNIDADES QUE FUERON BENEFICIARIAS CON BANCOS  
GANADEROS**

COMUNIDADES	# DE BANCOS GANADEROS
Araditas	2
Chaparral	5
Nueva Jerusalén	1
San Isidro	8
Ansoras	1
Arenas	1
Buen Pastor	4
Delicias	4
Dimas Rodríguez	9
El Tres	1
Huisisilapa	3
La Joya	2
Nance Amarillo	2
San Jorge	21
Tronador	4
Verdillo	2
<b>TOTAL</b>	<b>70</b>

Fuente: Datos Proporcionados por CORDES Región IV  
(Pregunta # 7 y Anexo # 11)

La gerencia de la región, menciona que se ha capacitado a los productores en:

### **PROCESOS ORGANIZATIVOS**

Estas jornadas se realizaron apoyándose con la metodología del EQUIPO MAIZ denominado **"Pasos para la Organización de asociaciones Comunales"**, entre los temas que se desarrollaron están:

- Doce pasos para capacitar asociaciones comunales.
- Formar el equipo externo de promotoras y promotores.
- Coordinar con el concejo municipal.
- Conocer la comunidad.
- Organizar Asociaciones Comunales.
- Organización de grupos de mujeres y jóvenes.
- Planificación de capacitaciones.
- Reuniones de capacitación.
- Crear un equipo motor.
- Diagnóstico participativo.
- Planificación participativa.
- Trámites para personería jurídica.
- Evaluar y planificar seguimiento.
- Qué es un objetivo.
- Diferentes caminos para desarrollar las organizaciones comunales y el estado.
- Trabajo en grupo.
- Nuestra comunidad es así.
- Planificación.
- Lista de problemas.
- Árbol de problemas.

Todas estas temáticas han sido impartidas en colaboración con el gremio de UCRES.

<b>LIDERAZGO</b>	<b>GÉNERO</b>
Los verdaderos líderes	Código de familia
Funciones del líder	Socialización de los géneros y División sexual del trabajo
Estilos de liderazgo	Auto estima
Equipo y trabajo en equipo	Participación política y ciudadana de las mujeres
Liderazgo en las empresas	Relaciones de poder entre los géneros.
<b>MASCULINIDAD</b>	El liderazgo de las mujeres
Definición conceptual de género	Economía desde la perspectiva de género
Socialización de los géneros y División sexual del trabajo	Ley de prevención de la violencia intrafamiliar
Auto estima	Participación política y ciudadana de las mujeres
Participación política y ciudadana de las mujeres	
Relaciones de poder entre los géneros	

Fuente: Datos Proporcionados por CORDES Región IV  
(Pregunta # 8)

Entre los beneficios que CORDES región IV trajo a los municipios, es que La Vega de R.L. se convirtió en la reguladora de los precios de leche de la Micro Región Norte San Salvador-La Libertad (que contempla El Paísnal,

Tacachico y Aguilares), con lo que se beneficia directa e indirectamente a todo el sector ganadero de la zona.

También, establecieron un sistema de comercialización para grandes, medianos y pequeños productores leche, donde todos/as reciben el mismo precio por botella de leche. Lo que no pasaba antes de estar La Vega; ya que a los pequeños productores de leche les pagaban los precios más bajos.

**(Pregunta # 9)**

En cuanto al porcentaje de mujeres que está participando activamente en el proyecto se hace mención de un 43%.

**(Pregunta # 10)**

### C A P Í T U L O   I I I

#### ANÁLISIS DEL IMPACTO SOCIOECONÓMICO DEL PROYECTO "ESTABLECIMIENTO DE LA COMERCIALIZADORA DE LECHE"

##### 1. EFECTOS LOGRADOS POR LA INTERVENCIÓN DEL PROYECTO Y ORGANIZACIONES QUE CONTRIBUYEN AL DESARROLLO

Las familias en la zona de San Pablo Tacachico, El Paísnal y Aguilares se dedican por lo general a la agricultura; predominando el cultivo de granos básicos como: el maíz y fríjol, por lo que el proyecto vino a promover que muchas personas tuvieran otra alternativa para trabajar y mejorar los ingresos familiares, así como también, contribuir al desarrollo de las comunidades, lo que directamente influye en la parte social de éstas.

Además, las familias pueden invertir los ingresos adicionales que obtienen en otro tipo de cultivo que sea rentable, de tal forma que se realice una cadena productiva que permita el desarrollo local y regional de la zona.

Por lo consiguiente, este proyecto ha traído beneficios directos para las familias, que se han traducido en lograr que no teman a asociarse, lo que llevó a concretizar la legalización de la cooperativa; propiciando la organización entre las comunidades, promoviendo la ganadería brindando hatos lecheros a los que no tenían y buscando los mejores precios para la venta de la leche entre otros.

Por otro lado, la municipalidad y las asociaciones como UCRES y ACUDE que se han establecido en la zona también han contribuido a que las comunidades logren un grado de

desarrollo social, ya que las contribuciones han permitido que se realicen acciones como: la construcción de escuelas, casas comunales, mejorar el acceso a las comunidades, obtener los servicios básicos, a crear asociaciones como los comités; económicamente, a tener acceso a créditos y a adquirir otros ingresos por medio de la ganadería.

Las comunas se han visto involucradas con el otorgamiento de los permisos para realizar las obras que lo requieren y de las asociaciones antes mencionadas la primera contribuye en la organización de los pequeños productores y habitantes en general, para determinar y evaluar las necesidades de éstas y así prepara el terreno para que las organizaciones actúen; y la segunda, permite obtener créditos para mejorar las parcelas, comprar más ganado, insumos agrícolas o tener acceso a otras formas de inversión.

No obstante, la mayoría de beneficios percibidos provienen de ONGs, es decir, de instituciones que se forman y gestionan ayudas para procurar éste tipo de proyectos y cuyo fin es buscar un desarrollo integral de las comunidades de escasos recursos, brindando herramientas que permitan optar por otras alternativas.

A pesar de los esfuerzos realizados por contribuir a mejorar la calidad de vida de las familias, el desarrollo que se observa en las comunidades donde se ha ejecutado el proyecto, no se ha dado con el dinamismo que se planteó; no obstante, se pudo apreciar que las familias beneficiadas están mejorando.

Por consiguiente, para obtener información de las personas involucradas se utilizaron mecanismos que permitieran la intervención directa de éstos; contribuyendo con ello a realizar la evaluación del impacto que el proyecto ha tenido en la zona, por lo que se desarrollaron dos grupos focales, de quince personas cada uno, beneficiarios directos e indirectos del Proyecto Establecimiento de una Comercializadora de Leche en la zona Norte de los departamentos de San Salvador-La Libertad.

Del análisis realizado sobre la información obtenida en los grupos focales, se desprenden las siguientes conclusiones y recomendaciones.

#### **1.1. CONCLUSIONES DEL PROYECTO**

1. Se estableció la empresa comercializadora de leche como una cooperativa, denominada La Vega, la cual cuenta con la documentación legal respectiva, sistema contable y está inscrita en el Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP), por lo que existe un sistema de comercialización de leche tecnificado, autónomo y sin intermediarios, obteniendo una producción lechera de mayor calidad y mejores precios en el mercado.

Actualmente, se encuentran inscritos legalmente un total de 155 socios y 405 productores de la zona que entregan la leche a la cooperativa, haciendo un total de 560 productores, que entregan un promedio de 6,400 botellas diarias, alcanzado un máximo de 10,400 botellas dependiendo de la época del año.

2. La Cooperativa La Vega, se ha convertido en la reguladora de precios de la leche, con lo que ha beneficiado a los socios y productores que entregan la leche a la cooperativa, incluso beneficia a aquellos productores que siguen entregando la leche a intermediarios, ya que obligan a éstos a pagarles un mejor precio por botella de leche, al tomar como referencia a la cooperativa.

3. El precio de leche pagado por La Vega, es independiente de la cantidad de leche que reciben de los productores, ya que los intermediarios pagaban mejor precio a los productores que entregaban más leche, por ende los que entregaban menos leche el precio era menor, sin embargo La Vega vino a eliminar éste tipo de discriminación y paga a todos los productores no importando la cantidad de leche que reciben el mismo precio. Por lo que beneficia a los productores con menos capacidades productivas, y por ende a mejorar sus ingresos.

4. La Cooperativa La Vega, no solo ha venido a mejorar los ingresos de los beneficiarios en un 45%, sino que además los productores reciben el pago de la leche cada semana a través de ACUDE, lo que les ha permitido tener un grado de liquidez, esta situación era anteriormente un problema ya que los intermediarios se tardaban en pagarles, aún y cuando hacían caminar largas distancias a los productores, porque el camión recolector no pasaba cerca de algunas comunidades, circunstancia que ha sido solventada por La Cooperativa, estableciendo rutas de recolección

tomando en cuenta las condiciones geográficas, ubicación de los centros de acopio y de los productores(as).

5. En total se establecieron 70 bancos ganaderos, que es un crédito en especie, que puede ser familiar, comunal o colectivo, que beneficia a una familia con una vaca con o sin cría, quedando una persona de la familia como responsable de pagar el crédito en especie o con dinero.

De estos bancos ganaderos establecidos el 80% fueron para mujeres, lo que ha permitido un mayor empoderamiento, haciéndolas partícipes en los procesos de desarrollo de sus municipios y participando en estructuras de conducción. Sin embargo, la integración en cuerpos directivos como el de La Vega, ha sido más lenta, sobre todo por esquemas culturales arraigados. Es un proceso de más largo plazo.

6. Un total de 560 productores participaron en el programa de capacitación, con formación en temas de producción láctea, sistema agropecuario, cooperativismo, administración de empresas, mercadeo, liderazgo, entre otros, de los cuales el 55% son mujeres. Con esto se asegura haber aumentado la productividad y producción pecuaria de las familias beneficiadas mediante la adopción de un manejo tecnificado, habiéndose potenciado formas de producción sostenibles y compatibles con la preservación del medio ambiente, aplicando planes profilácticos y proporcionando una nutrición balanceada, con alimentos comerciales y artesanales, que son elaborados con los recursos que cada productor tiene en su comunidad. Esto ha

permitido que se cuatriplique la producción de leche en la zona.

7. El personal técnico con el que cuenta CORDES actualmente, no cubre con las necesidades de asistencia técnica que la población demanda, debido a que las zonas atendidas están dispersas en tres municipios, y son en su mayoría comunidades rurales. Esta situación limita la asistencia y por ende las comunidades no reciben las indicaciones oportunamente ante los problemas que se les presentan, lo que restringe el desarrollo y autosostenibilidad individual.

8. Se instaló un Agroservicio en Aguilares, que cuenta con más de mil productos, entre los que se encuentran: jeringas, desparasitantes, concentrados, vitaminas, etc. los cuales son ofrecidos a los socios con un precio de costo más el 10% y a los beneficiarios (as) indirectos el costo más el 15% del valor del producto; considerando estos precios más bajos que la competencia; además, los insumos pueden darse en crédito al que lo solicite y descontándolo de la venta de la leche, contribuyendo de esta forma la economía familiar.

## **1.2. RECOMENDACIONES**

Las recomendaciones generadas por el análisis de los resultados del proyecto son:

1. Constituida legalmente la Cooperativa La Vega, se recomienda la continuidad de manera sistemática con el

aporte de aspectos técnicos y administrativos, que contribuyan a la consolidación de la organización, bajo los principios de la solidaridad para mejores condiciones de vida de las familias rurales.

2. Acompañar con recursos técnicos, financieros y materiales, la instalación y funcionamiento de las organizaciones sociales, incentivando la participación de la población y sus directivos, de manera sistemática. Negociado y gestionando asistencia técnica y financiera con otros cooperantes para la asignación de recursos adecuados y proporcionales a las necesidades de las comunidades rurales de consolidación de las iniciativas para generar sustentabilidad de los mismos.

3. Ampliar la red de productores que entregan la leche a la Cooperativa, mediante una campaña de información acerca de los beneficios que ofrece, y de esta manera favorecer aún aquellos que se encuentra asépticos a la Cooperativa, por considerarla un intermediario más.

4. Establecer nuevas rutas de recolección que le permita llegar a los lugares más lejanos y beneficiar de esta manera a más productores.

5. Para lograr una atención integral de familias encabezadas por mujeres, se sugiere incluir en conjunto de acuerdo a las condiciones propias de cada comunidad los componentes para banco ganadero, módulos avícolas, huertos familiares y procesamiento de alimentos, para garantizar primordialmente la seguridad alimentaria.

6. Contar con un seguimiento técnico apropiado, que permita una constante capacitación de los productores y productoras familiares, al menos hasta lograr una estabilidad en la producción, a fin de provocar sostenibilidad y crecimiento de las actividades agropecuarias, así como de facilitar su réplica con mayor número de familias.

Además, incluir en los proyectos, la creación de una escuela de capacitación permanente a líderes de las comunidades, para que en determinado momento, sean ellos quienes puedan realizar actividades necesarias de técnicas apropiadas para las iniciativas productivas, a manera de optimizar trabajo de personal técnico y de responder oportunamente a necesidades de los y las pequeñas productoras agropecuarios, fortalecimiento las capacidades y habilidades de lo(a)s beneficiario(a)s en materia de diversificación y comercialización de la leche.

Por lo tanto, se debe continuar con las acciones de educación y capacitación en aspectos relacionados al género y a los derechos de hombres y mujeres, orientados a modificar percepciones, actitudes y conductas en relación a la producción, transformación y comercialización agropecuaria.

7. Superar algunas deficiencias en disponibilidad de recursos humanos o reorganización de los cuadros técnicos para una asistencia completa, frecuente y de mayor concentración en las áreas donde se ejecutan proyectos; es decir, que cuando se implementan proyectos de esta magnitud

se debe de considerar la relación de técnico por beneficiario, ya que un técnico para muchos beneficiarios que se encuentran en comunidades dispersas hace perder la continuidad y calidad de la asistencia técnica.

Por lo que, la dispersión de trabajo debería minimizarse, a fin de dejar una comunidad hasta que ésta desarrolle las capacidades necesarias para el mantenimiento y autosostenibilidad de las actividades socioeconómicas impulsadas con los proyectos, antes de pasar a otras, ya que de lo contrario las iniciativas ejecutadas pueden disolverse, desperdiciando así todos los recursos materiales y humanos invertidos.

8. El agroservicio que la cooperativa ha instalado en Aguilares debe procurar que los precios de los insumos agrícolas que se tienen para la venta, sean los mismos para todos, tanto socios (beneficiarios directos) como beneficiarios indirectos. Además, acercar a los productores y comunidades en general, los insumos agrícolas con la apertura de nuevos establecimientos del Agroservicio.

### **1.3. DEFICIENCIAS DETECTADAS EN LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO**

Según la investigación realizada sobre la ejecución y el seguimiento que se ha venido dando al proyecto, se obtuvo que CORDES Región VI muestra deficiencias en el registro de la información que se va obteniendo a medida que se van realizando los reportes; Además, no posee una guía estructurada que les permita como institución evaluar la gama de proyectos que ejecutan.

Los instrumentos utilizados para realizar las evaluaciones sobre proyectos que requieren una inversión grande, son proporcionados por las organizaciones que hacen las donaciones. Por otra parte, para aquellos que son pequeños contratan personal externo para realizarlas.

Por las razones antes mencionadas, a continuación se detalla un sistema de seguimiento y evaluación de proyectos socioeconómicos como una propuesta para CORDES que puede ser aplicado a cualquier proyecto para medir la eficiencia y eficacia en la ejecución de éste.

## **2. SISTEMAS DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN (SSE) DE PROYECTOS SOCIOECONÓMICOS**

EL SSE es un instrumento que sirve como una guía para determinar el grado de cumplimiento de los objetivos, metas y medir el impacto que tiene sobre los individuos involucrados; permitiendo facilitar la toma de decisiones contingentes y estratégicas, contribuyendo a la eficiencia y la eficacia de las acciones que ejecuta el proyecto, así como retroalimentar los planteamientos programáticos que lo sustentan.

### **2.1. ELEMENTOS DEL SISTEMA SSE**

#### **UN SISTEMA**

Es un conjunto de componentes que, articulados y funcionando adecuadamente, garantizan el fin para el cual fue creado.

Los componentes que integran un sistema son:

**LAS ENTRADAS** que constituyen los insumos que alimentan el sistema.

**EL PROCESO** Son todas las actividades que transforman las entradas en salidas o los insumos en productos.

**LAS SALIDAS:** Son el resultado que se obtiene después de haberse procesado las entradas y las constituyen los productos para los cuales fue diseñado el sistema.

Para el ejemplo que se muestra en la ejecución del Seguimiento y Evaluación las entradas serán las metas planteadas a alcanzar en esa fase y que están constituidas por la cantidad asignada al indicador que le corresponden cumplir a cada técnico.

El Proceso, será el seguimiento de cada una de esas metas por cada trimestre, y la evaluación que se realice cada semestre sobre el cumplimiento de éstas.

La salida, la constituirán todas las decisiones que tome la empresa de acuerdo a los resultados que arrojen el seguimiento y la evaluación, sobre cada una de las metas planteadas en la fase, al final del año. **(Ver ejemplos #1 y #2, pág. 107,108)**

#### **EL SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN**

Este sistema, que en adelante se identifica como SSE, tiene una entrada o insumo; realiza un proceso de transformación a través de diversos niveles de análisis de dicha información; y, finalmente, genera varias salidas o productos que inducen a la toma de decisiones que pretenden incrementar la eficiencia y la eficacia del proyecto. **(Ver anexo # 14)**

### **SEGUIMIENTO**

Es la acción de acompañamiento que implementarán los técnicos de CORDES, para el cumplimiento de las metas establecidas en los indicadores de cada resultado, con lo que se pretende generar y registrar la información necesaria para que cada técnico identifique, en forma cuantitativa y cualitativa, los avances en las metas establecidas en sus respectivos proyectos. Con la identificación y el análisis de esta información, la organización podrá tomar las decisiones contingentes que sean necesarias, para optimizar la ejecución de los planes.

### **EVALUACIÓN**

El análisis de los indicadores de cada resultado de las acciones parciales, que corresponden a cada técnico y que están establecidas en la programación. Además, se propone analizar cuantitativa y cualitativamente los avances alcanzados en los resultados, para formular conclusiones, recomendaciones y tomar las decisiones, que conlleven a alcanzar los objetivos propuestos, y si es necesario ajustar o modificar los planteamientos programáticos.

## **2.2. ORGANIZACIÓN**

### **EL PROGRAMA**

La Matriz de Planificación de los Proyectos, deberá ser formulada con una metodología de marco lógico que es la que sigue la lógica causa-efecto o medios-fines para relacionar los elementos de una intervención orientada a la gestión de resultados. Este marco cubre tres áreas que son:

- Análisis del contexto de la intervención.
- Ordenamiento y estructura de ideas.
- Presentación de un proyecto de forma clara y normalizada

El seguimiento y evaluación de los proyectos es tarea de los técnicos que los ejecutan. Cada uno de ellos tiene diferentes áreas de responsabilidad en la ejecución, según las acciones parciales y resultados que les corresponde asumir.

#### **LOS MÓDULOS DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN**

El SSE tiene dos módulos que son:

**El Módulo de Seguimiento:** Se realizará cada tres meses, y el objeto de éste es el cumplimiento de las metas establecidas en los indicadores de los resultados de cada acción parcial.

**El Módulo de Evaluación:** Debe llevarse a cabo cada seis meses y el objeto de la evaluación es el logro de los resultados establecidos en cada acción parcial.

Los dos módulos están estrechamente relacionados, y se pueden colocar en una misma matriz, que centraliza la información de entrada de ambos, y de hecho, el módulo de evaluación puede ejecutarse semestralmente siempre y cuando se haya ejecutado el módulo de seguimiento trimestralmente.

## **2.3. PASOS METODOLÓGICOS Y PRINCIPIOS DEL SSE**

### **2.3.1. PASOS METODOLÓGICOS**

La operación de los Módulos de Seguimiento y Evaluación del SSE, se desarrolla en tres etapas o pasos metodológicos. Estos pasos son:

Paso 1: Generación de información	>	Entrada del sistema
Paso 2: Análisis de información	>	Ejecución del sistema
Paso 3: Toma de decisiones	>	Salida del sistema

Estos tres pasos metodológicos se desarrollan, tanto en el módulo de seguimiento como en el de evaluación y cada uno de ellos se ajusta a un principio.

### **2.3.2. PRINCIPIOS DEL SSE**

Los pasos metodológicos de cada módulo se desarrollan aplicando y respetando determinados principios fundamentales. Éstos constituyen la garantía de la eficiencia y la eficacia en la ejecución y operación del SSE. Estos principios son:

1. Generación de información	⇒	Principio de confiabilidad de la información.
2. Análisis de información	⇒	Principio de objetividad de los análisis.
3. Toma de decisiones	⇒	Principio de seguridad de las decisiones.

### **PRINCIPIO DE CONFIABILIDAD DE LA INFORMACIÓN**

Una información falsa o sesgada va a sustentar análisis insuficientes y a generar decisiones erradas. La generación de ésta debe basarse en la veracidad y actualidad; es decir, en la confiabilidad de todos y cada uno de los datos que aporta como insumos del sistema. Es mejor una casilla en blanco que una casilla con información falsa, estimada, sacada de la manga; en otras palabras, es preferible tener algunos vacíos de información, que operar el sistema con información errónea o falsa.

### **PRINCIPIO DE OBJETIVIDAD DE LOS ANÁLISIS**

Los análisis realizados para el procesamiento de la información para el seguimiento de las metas y la evaluación de los resultados, deben caracterizarse por ser participativos, reflexivos y objetivos. Los técnicos del SSE, nombrados por cada organización, requieren de capacidad crítica, autocrítica y propositiva, para garantizar la calidad de los análisis que, finalmente, constituyen la base de las decisiones que se tomen como producto o salida del SSE.

### **PRINCIPIO DE SEGURIDAD DE LAS DECISIONES**

En base a los resultados de los análisis efectuados en el módulo de seguimiento, la empresa tomará las decisiones necesarias para mejorar la ejecución de las actividades y, así, lograr el cumplimiento de las metas establecidas con los indicadores. En el caso del módulo de evaluación, los resultados de los análisis efectuados apoyarán la toma de decisiones relacionadas con la organización y el funcionamiento de la ejecución de los

Planes de Organización Anual (POA) e, inclusive, con los planteamientos programáticos de los proyectos.

Este paso deberá caracterizarse por la seguridad de las decisiones tomadas por los técnicos, las cuales deben ser consecuentes y viables, con los resultados de los análisis; es decir, tienen que contar con el respaldo de los responsables de la organización y disponer de los recursos suficientes para la implementación.

### **3. EJECUCIÓN Y OPERACIÓN DEL SSE. (Ver anexo # 15)**

#### **3.1. EJECUCIÓN DEL SSE EN EL SEGUIMIENTO Y LA EVALUACIÓN DE LOS POA.**

El SSE integra, tanto el seguimiento al cumplimiento de las metas por indicador, como la evaluación de los resultados por cada acción parcial. El seguimiento se lleva a cabo trimestralmente y la evaluación de los resultados semestralmente. Esto significa que, cada tres meses, la empresa, debería ejecutar solamente el módulo de seguimiento de las metas y a los seis meses, ejecuten el sistema completo, efectuando tanto el seguimiento y como la evaluación de los resultados. (Ver ejemplo #1, Pág. 107)

#### **3.2. EJECUCIÓN DE LOS MÓDULOS DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN**

Como se definió anteriormente, el SSE implica un proceso que se desarrolla en tres pasos: la generación de la información, análisis de ésta y la toma de decisiones. Este proceso se debe llevar a cabo, tanto para la operación del módulo de seguimiento de las metas, como para el módulo de evaluación de los resultados. La explicación de cómo

operar cada módulo se presenta indicando y describiendo cada paso metodológico con las tareas a realizar, los instrumentos a ocupar y los productos a obtener; además, de un ejemplo.

**Paso metodológico:** siendo el SSE una herramienta para ordenar las funciones de seguimiento y evaluación, la aplicación se realiza garantizando el orden de la secuencia y los resultados que se pretenden.

**Tarea:** en cada paso, la organización realiza una o varias tareas que están suficientemente explicadas para ser cumplidas eficiente y eficazmente.

**Instrumento:** es la herramienta que permite realizar cada tarea en función del sistema y registrando los productos que genera en la ejecución. Los instrumentos del SSE son de tres tipos: matrices, guías de análisis y formatos de registro.

**Producto:** cada tarea genera un producto concreto que es indispensable para la siguiente, por lo que deben registrarse ordenadamente.

#### **4. MÓDULO DE SEGUIMIENTO AL CUMPLIMIENTO DE LAS METAS.**

##### **4.1. PASO 1 ⇔ GENERACIÓN DE INFORMACIÓN**

###### **TAREA**

Identificar la meta propuesta en cada indicador para el trimestre y registrar el cumplimiento, utilizando la unidad de medida que le corresponde al indicador. Cuando no hay meta que cumplir en el trimestre, se deja la casilla en blanco; y si es cero, se registra 0.

**INSTRUMENTO**

Formato: Matriz de Seguimiento y Evaluación

En esta matriz aparecen los indicadores que le corresponden cumplir a cada técnico y la cantidad del indicador es la meta a alcanzar en esa fase. Además, el tipo de medida que se debe utilizar para registrar el avance en el cumplimiento de la meta, sin acumular en la cifra los cumplimientos de los trimestres anteriores; asimismo, la descripción por cada trimestre. **(Ver ejemplo #1, pág. 107, formato en anexo #16)**

**PRODUCTO**

El producto de este primer paso, es la información registrada en la casilla del trimestre correspondiente y que muestra el avance cuantitativo en el cumplimiento de la meta de cada indicador. La información generada en este primer paso, constituye la entrada o el insumo para el segundo paso.

**INTRUCCIONES PARA REGISTRAR LOS DATOS EN LA MATRIZ**

1- En la columna Resultados / Indicadores aparecen los indicadores que le corresponden cumplir a cada técnico y la cantidad del indicador es la meta a alcanzar en esa fase.

2- En la de Unidad de Medida aparece el tipo de medida que se debe utilizar para registrar el avance en el cumplimiento de la meta.

3- En la de Metas Trimestrales se describen las metas que la organización se ha propuesto cumplir en cada trimestre.

En la columna Avance Cuantitativo y Cualitativo aparecen dos columnas para cada trimestre: en la columna que dice Cifra se registra el cumplimiento de la meta alcanzada en ese periodo. Registrándose el avance según la meta sin acumular en la cifra los cumplimientos de los trimestres anteriores.

#### **4.2. PASO 2 ⇨ ANÁLISIS DE INFORMACIÓN**

##### **TAREA**

Analizar la información generada en el paso anterior, la cual identifica el cumplimiento cuantitativo de la meta trimestral por indicador, para poder definir la situación cualitativa de las metas. Ésta la define cada técnico según su criterio y utilizando el semáforo con sus luces como unidad de medida: el verde, que significa que se va bien y se debe continuar así; el amarillo, equivale a que hay problemas y se deben hacer ajustes sobre la marcha; y, por último, el rojo, indica que se va mal y hay que detenerse para tomar algunas medidas correctivas antes de continuar.

##### **INSTRUMENTOS**

Matriz de Seguimiento y Evaluación (**ver ejemplo #2, Pág. 108**).

Guía de Análisis de situación

La Matriz de Seguimiento es la misma del paso anterior, sólo que en este paso se completa agregando la evaluación

en la segunda casilla del trimestre que es la que se utiliza para registrar el color definido por cada técnico y para identificar la situación cualitativa del cumplimiento de la meta de cada indicador.

La Guía de Análisis de Situación, es el instrumento que facilita a la organización efectuar el análisis de situación, el cual permite identificar el color que le corresponde a cada meta, en la ejecución del POA, para cumplirla. Esta guía tiene una instrucción que orienta al técnico y unas preguntas a responder para hacer el análisis.

#### **PRODUCTO**

El producto de este segundo paso es la luz verde, amarilla o roja, registrada en la casilla correspondiente (con un círculo o la inicial del color que corresponda) y que muestra la situación cualitativa del cumplimiento de la meta de cada indicador. Esta información junto con la cuantitativa del paso anterior, constituyen el insumo para el tercer y último paso del Módulo de Seguimiento.

Metas en el año X: A llenar al inicio del año

1) UM = Unidad de medida cuantitativa (%)

2) 1M = cumplimiento trimestral de la meta (Ej. 2M = meta cumplida en el 2. trimestre)

3) L = Luz de situación: verde (v), amarillo(a), o rojo(r)

EJEMPLO # 1

Aguasán 2004-2007	Matriz de Seguimiento											SSE Año: X		
Acción parcial 3 ejecutores:	Apoyo a la gestión local de proyectos y servicios de A&S SECEP, CONAPAS, RASNIC, FISE, CARE, SCC, INETER, COSUDE													
Resultados/ Indicadores	Actividades	UM <sup>3)</sup>	Metas Trimestrales <sup>3)</sup>				Avances cuantitativos y cualitativos							
			1	2	3	4	1M	1L	2M	2L	3M	3L	4M	4L
3. Proyectos ejecutados según criterios de sostenibilidad y cumpliendo ciclo de proyectos y normas de sector														
3-1 3 % de incremento de cobertura de agua potable en municipios con proyectos	Seguimiento a ejecución y terminación de proyectos	% de cobertura												
3-2 1.5% de incremento de cobertura de saneamiento en municipios con proyectos	Seguimiento a ejecución y terminación de proyectos	% de cobertura												
3-3 95% de proyectos cumplen con costos per- cápita establecidos	Seguimiento a proyectos en formulación y terminados	% de proyectos												
3-4 100 % de proyectos cumplen con normas del ente regulador	Seguimiento a entrega-recepción de proyectos terminados	% de proyectos												
3-5 90% de comunidades con proyecto cumplen con aporte establecido	Seguimiento a cumplimiento de aportes comunitarios	% de comunidades												



### **4.3. PASO 3 ⇨ TOMA DE DECISIONES**

#### **TAREA**

Analizar la información cuantitativa y cualitativa, generada en los dos pasos anteriores, para proponer las decisiones que se deben tomar con el fin de mejorar y, si es posible, garantizar el cumplimiento de las metas de cada indicador. El análisis, denominado incumplimiento vrs reprogramación, se efectúa solamente con aquellos indicadores que fueron calificados en rojo y si no hay en rojo, en amarillo, según el criterio de los técnicos del sistema. Este consiste en identificar las causas del incumplimiento de la metas de estos indicadores y, en base a esto, proponer las decisiones necesarias para reprogramar la ejecución del siguiente trimestre, procurando la reposición del cumplimiento.

#### **INSTRUMENTOS**

Matriz de Seguimiento y Evaluación (**ver ejemplo #2, pág.108**).

Guía de Análisis de Reprogramación vrs Incumplimiento y el Formato.

La Matriz de Seguimiento y Evaluación, es la misma utilizada en los pasos anteriores. Se utiliza como fuente de información para seleccionar los indicadores que fueron calificados en rojo y/o amarillo por los técnicos operadores del sistema.

Guía de Análisis de Reprogramación vrs Incumplimiento, es el instrumento que facilita a los técnicos la identificación de las causas del incumplimiento de los

indicadores en rojo y/o amarillo seleccionados, y la definición de las decisiones necesarias a tomar para procurar la reposición del cumplimiento. Esta guía tiene una instrucción que orienta al técnico, unas preguntas para identificar las causas del incumplimiento y definir las decisiones a tomar para la reprogramación y un cuadro de registro de los resultados del análisis. **(ver anexo # 17)**

### **PRODUCTO**

El producto de este tercer y último paso del módulo de seguimiento de las metas, son las decisiones propuestas por los técnicos operadores del sistema y tomadas por los ejecutivos de la organización, orientadas a la reposición del cumplimiento de las metas por indicador.

## **5. MÓDULO DE EVALUACIÓN DEL LOGRO DE RESULTADOS**

### **5.1. PASO 1 ⇒ GENERACIÓN DE INFORMACIÓN**

#### **TAREA**

En este módulo la generación de información parte de los mismos datos generados en el seguimiento trimestral, es decir, la información del cumplimiento cuantitativo (cifra) y cualitativo (color del semáforo) de las metas de cada indicador. La diferencia está en que esta información es acumulada de al menos dos trimestres y, por lo tanto, permite un nivel de análisis más completo.

#### **INSTRUMENTO**

Matriz de Seguimiento y Evaluación. **(Ver ejemplo #2, pág.108)**

La evaluación de avances de los resultados ya no se lleva a cabo sobre los indicadores como en el seguimiento,

sino sobre los resultados que le corresponden a cada técnico en cada acción parcial. La información que constituye las entradas para la evaluación, es acumulada en la misma Matriz de Seguimiento y Evaluación, y el análisis se realiza a nivel de resultado y no de indicador.

### **PRODUCTO**

El insumo que se genera en este paso es información acumulada en varios sentidos: primero, el acumulado de dos, cuatro, seis, o más trimestres; segundo, el acumulado de los datos cuantitativos y cualitativos por indicador; y, tercero, el acumulado de todos los indicadores de cada resultado. Esta información acumulada es la que permitirá hacer los análisis del siguiente paso.

## **5.2. PASO 2 ⇨ ANÁLISIS DE INFORMACIÓN**

### **TAREA**

En este punto de la evaluación se realizan dos tipos de análisis: el de tendencias de avance sostenido o retroceso peligroso en el logro de los resultados que le competen a cada técnico, y el de fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades (FODA), de aquellos resultados donde la tendencia resultó ser negativa; es decir, de retroceso peligroso y no de avance sostenido.

## **INSTRUMENTOS**

Guía de Análisis de Tendencias y su Formato de Registro.

Guía de análisis FODA y su Formato de Registro.

La Matriz de Seguimiento y Evaluación, se reduce en este paso a ser la fuente que contiene la información acumulada para realizar los análisis del módulo de evaluación: información de dos o más trimestres, información cuantitativa y cualitativa del cumplimiento de metas por indicador e información de todos los indicadores que integran un resultado.

La Guía de Análisis de Tendencias, es el instrumento que facilita a la organización a efectuar el análisis de tendencias de cada resultado. Éste permite identificar la tendencia de avance sostenido o de retroceso peligroso de un resultado, a raíz de la información acumulada en el seguimiento de las metas de dos o más trimestres. Esta guía tiene una instrucción que orienta a la organización, unas preguntas a responder para hacer el análisis y un Formato de Registro de los productos. ( **Ver anexo # 18**)

La Guía de Análisis FODA, es el instrumento que facilita a los técnicos operadores y directivos de la organización a efectuar el análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Éste se aplica a aquellos resultados que tienen una tendencia de retraso peligroso y que están poniendo en riesgo la ejecución de la acción parcial que los integra. Además, tiene una instrucción que orienta a la organización, unas preguntas a responder para hacer el análisis y un Formato de Registro de los productos. ( **Ver anexo # 19**)

## **PRODUCTO**

Los productos de este segundo paso son: la identificación de los resultados que están poniendo en riesgo la ejecución de las acciones parciales, por tener una tendencia de retroceso peligroso; y el análisis FODA que permite identificar lo positivo y lo negativo, del pasado y el presente, desde adentro y desde fuera, de aquellos resultados que están poniendo en riesgo la buena ejecución del POA. Los resultados de estos análisis constituyen la información que alimenta el tercer y último paso del Módulo de Evaluación.

### **5.3. PASO 3 ⇨ TOMA DE DECISIONES**

#### **TAREA**

En base a la información producida por los análisis de tendencias y FODA, la organización debe formular conclusiones y recomendaciones y proponer o tomar, si les compete, las decisiones correspondientes.

Estas conclusiones, recomendaciones y decisiones pueden orientarse a dos niveles: del funcionamiento de la organización para mejorar la ejecución de los POA (personal, organización, participación, método, presupuesto, etc.); y de los planteamientos programáticos de los proyectos para realizar ajustes estratégicos (principios, objetivos superiores, acciones parciales, estrategia, etc.).

#### **INSTRUMENTOS**

Formatos de Registro de los análisis de tendencias y FODA: Sirven para rescatar los resultados y utilizarlos como insumos en la formulación de conclusiones, recomendaciones y decisiones. **(ver anexo #18 y #19)**

Guía para la Formulación de Conclusiones, Recomendaciones y Decisiones: es el instrumento que facilita a los técnicos el ejercicio más importante de la aplicación del SSE, en donde formulan las conclusiones y recomendaciones por cada resultado de las acciones parciales que se ejecutaron y realizan la propuesta y toman decisiones, si está en sus atribuciones. **(ver anexo # 20)**

### **PRODUCTO**

Las conclusiones, recomendaciones y decisiones formuladas por los técnicos operadores del sistema, a nivel de funcionamiento, para que sean consideradas por los ejecutivos de la organización en la ejecución de los POA.

## **6. INSTRUMENTOS METODOLÓGICOS DEL SSE**

Los instrumentos para ejecutar y operar el SSE son de tres tipos: matrices, guías de análisis y formatos de registro.

### **6.1. MATRICES**

Son los instrumentos que contienen la información del Plan Estratégico que se ha retomado y ajustado para la elaboración de los POA de la organización.

En el SSE hay dos matrices:

La Matriz de Resultados, Indicadores y Fuentes de Verificación Constituye la base del SSE. Inicialmente la organización la ocupará como marco de referencia para realizar el seguimiento del cumplimiento de las metas por indicador y la evaluación de los resultados por acción parcial. **(Ver anexo # 21)**

La Matriz de Seguimiento y Evaluación, permite a la organización el registro de la información que se genera, como entrada o insumo del SSE, para realizar el primero, se utiliza, el seguimiento trimestral del cumplimiento de las metas por indicador y, segundo, la evaluación semestral de los resultados por acción parcial; además, en ella se define en forma específica las acciones parciales y los resultados en los que tiene responsabilidad. **(ver anexo # 16)**

## **6.2. GUÍAS DE ANÁLISIS**

Son los instrumentos que sirven para que los técnicos operadores del SSE lleven a cabo los análisis de los pasos metodológicos 2 y 3 del sistema. Cada guía contiene una instrucción que la ubica y orienta la utilización, y una serie de preguntas que facilitan la realización de cada análisis.

En el SSE hay cinco guías de análisis:

- De Situación
- De Reprogramación vrs Incumplimiento
- De Tendencias
- El FODA
- La Formulación de Conclusiones, Recomendaciones y Decisiones

## **6.3. FORMATOS DE REGISTRO**

Son los instrumentos diseñados para rescatar los productos generados por los técnicos operadores en cada uno de los análisis que realizan. Junto con la Matriz de Seguimiento y Evaluación, estos registros pueden

considerarse como ayuda para la ejecución y operación de los módulos. Por lo que constituyen la mejor fuente de información para los informes narrativos que la organización presenta a las organizaciones donantes.

En el SSE hay cuatro formatos de registro:

El análisis de situación que no tiene registro propio, debido a que los colores del "semáforo de situación" que resultan de dicho análisis, se registran en las columnas trimestrales de la Matriz de Seguimiento y Evaluación.

- Reprogramación vrs Incumplimiento
- De Tendencias
- El FODA
- Conclusiones, Recomendaciones y Decisiones.

## BIBLIOGRAFÍA

### **1. LIBROS**

- 1.1. Baca Urbina, Gabriel. (2001), "Evaluación de proyectos", (4ta. Edición), México: McGraw Hill.
- 1.2. Espinoza, Mario. (1997), "Evaluación de Proyectos Sociales".
- 1.3. Rojas Soriano, Raúl. (1989), "Guía para realizar Investigaciones Sociales", (3ra. Edición), México: UNAM.
- 1.4. Tamayo y Tamayo, Mario. (1988). "El proceso de Investigación Científica". (3ra. Edición), México: Limusa.
- 1.5. Weiss, Carol H. (1998). "Evaluación", (2da. Edición), New Jersey: Prentice Hall

### **2. TRABAJO DE INVESTIGACIÓN**

- 2.1. Huevo Nativi, Cristóbal Alberto. (1982). "Evaluación del Impacto económico y social del proyecto de desarrollo en la zona noreste", Universidad de El Salvador.

### **3. DOCUMENTOS**

- 3.1. Baker, Judy L. (2001). "Evaluación del Impacto de los Proyectos del Desarrollo en la Pobreza". Manual para profesionales. Banco Mundial. Washington, D.C.
- 3.2. Bosco, Pinto Joao (1994), "Investigación en Comunicación y la Organización Campesina para el Desarrollo Rural". Cali, Colombia: Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo.
- 3.3. Cohen, E. y Franco, R. (1988), "Evaluación de Proyectos Sociales". ILPES/ONU, Buenos Aires, Argentina.
- 3.4. CORDES, Región IV, Norte San Salvador y la Libertad, "Cuajando Iniciativas Económicas Populares, Agosto 2005".

- 3.5. CORDES, Región IV, Norte San Salvador y la Libertad, Proyecto "Establecimiento de una Comercializadora de Leche", en el Norte de San Salvador y La Libertad. Agosto 2002.
- 3.6. Cuenca C., Antonio, "Métodos Cualitativos", S.F.; S.P.I.
- 3.7. Fundación Nacional para el Desarrollo (FUNDE), Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). "Asociación de Municipios y Construcción Regional para el Desarrollo", (1ra. Edición), El Salvador 2004.
- 3.8. Korman, J. Perrin (1997), "Guía para la Selección de Métodos Estándar", Limnotek, Inc. Vancouver.
- 3.9. Thompson, N. J. y McClintock, H. O. (2000), "Evaluación para Programas de Prevención".
- 3.10. Víctor Manuel Quinteros (1995), "Evaluación de Proyectos Sociales, Construcción de Indicadores"; Santa Fé de Bogota, Fundación Educación Superior.

#### **INTERNET**

[www.dygestic.com.sv](http://www.dygestic.com.sv)

[www.metodoetnografico.com](http://www.metodoetnografico.com)

[www.monografias.com](http://www.monografias.com)

[www.mag.gob.sv](http://www.mag.gob.sv).

# **ANEXOS**

## ANEXO # 1

## PRODUCCIÓN DE LECHE DE VACA, SEGÚN DEPARTAMENTO AÑO 2006

DEPARTAMENTO	PRODUCCION DE LECHE EN BOTELLAS)	PRODUCCION DE LECHE ANUAL (EN BOTELLAS)
Ahuachapán	14,647	5,346,155
Santa Ana	114,059	41,631,535
Sonsonate	211,825	77,316,125
Chalatenango	215,944	78,819,560
La Libertad	125,662	45,866,630
San Salvador	46,899	17,118,135
Cuscatlán	63,392	23,138,080
La Paz	37,572	13,713,780
Cabañas	62,882	22,951,930
San Vicente	88,385	32,260,525
Usulután	163,630	59,724,950
San Miguel	254,660	92,950,900
Morazán	137,425	50,160,125
La Unión	257,530	93,998,450
<b>TOTAL</b>	<b>1,794,512</b>	<b>654,996,880</b>

Fuente: Encuestas de Propósitos Múltiples 2006-2007.DGEA-MAG

## ANEXO # 2

## MUNICIPIO AGUILARES

CANTÓN	CASERÍO
1. La Florida	<ul style="list-style-type: none"><li>• La Florida</li><li>• Valle Nuevo Arriba</li><li>• Cementerio</li><li>• Col. Los Ángeles</li><li>• Santa Lucía</li><li>• Valle Nuevo Abajo</li></ul>
2. Las Tunas	<ul style="list-style-type: none"><li>• Las Tunas</li></ul>
3. Los Mangos	<ul style="list-style-type: none"><li>• Los Mangos</li><li>• Las Pampas</li><li>• El Llano</li><li>• Colonia Mata</li></ul>
4. Piñalitos	<ul style="list-style-type: none"><li>• Piñalitos</li></ul>
5. Pishishapa	<ul style="list-style-type: none"><li>• Pishishapa</li><li>• Las Pampas</li></ul>

## ANEXO # 3

## ESCUELAS DE AGUILARES

Nº	DEPARTAMENTO	NOMBRE DEL CENTRO ESCOLAR	CASERÍO	CANTÓN
1	SAN SALVADOR	C.E. ROQUE DALTON		
2	SAN SALVADOR	I.N. INSTITUTO NACIONAL DE AGUIL		
3	SAN SALVADOR	C.E. MODESTO BARRIOS		
4	SAN SALVADOR	E.E.P. DE AGUILARES		
5	SAN SALVADOR	C.E. C/ LAS TUNAS		LAS TUNAS
6	SAN SALVADOR	C.E. PROF. MARÍA TERESA GUZMAN		
7	SAN SALVADOR	C.E. C/ PIÑALITO		
8	SAN SALVADOR	C.E. URB. CELSA PALACIOS		
9	SAN SALVADOR	C.E. PADRES AGUILAR		
10	SAN SALVADOR	C.E. LICEO JOSÉ ATILIO MÓNICO		
11	SAN SALVADOR	C.E. COLEGIO LIC. ANA DE LOS ANGELES ESCOBAR		
12	SAN SALVADOR	I.N. INSTITUTO NACIONAL ABRAHAM LINCOLN		
13	SAN SALVADOR	C.E. LICEO CULTURAL BENJAMIN FRANKLIN		
14	SAN SALVADOR	C.E. C/ LOS MANGOS		LOS MANGOS
15	SAN SALVADOR	C.E. CAS. SIHUATAN C/ PINALITOS		
16	SAN SALVADOR	C.E. C/ LAS PAMPAS		LAS PAMPAS
17	SAN SALVADOR	C.E. CAS. HDA. BOLIVAR C/ LAS TUNAS	HACIENDA BOLIVAR	LAS TUNAS
18	SAN SALVADOR	C.E. CAS. LA SABANA C/ PISHISHAPA		
19	SAN SALVADOR	C.E. CATÓLICO PADRE RUTILIO GRANDE		

## ANEXO # 4

## EL PAÍSNAL

CANTÓN	CASERÍO
1.El Jicarón	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crío. Central o Rutilio Grande.</li> <li>• El Tablón.</li> <li>• El Escondido.</li> <li>• La Calzada.</li> </ul>
2.El Matazano	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las Araditas.</li> <li>• El Rancho.</li> <li>• Caserío Central.</li> <li>• Aserradora.</li> </ul>
3.El Tronador	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los Arias.</li> <li>• Los Anzoras.</li> <li>• La Hacienda.</li> <li>• Nance Amarillo.</li> <li>• El Laucel.</li> </ul>
4.La Cabaña	<ul style="list-style-type: none"> <li>• San Juan de Arena.</li> <li>• Crío. Central.</li> <li>• La Cabaña Vieja.</li> <li>• Parcelación San José La Cabaña</li> <li>• Valle El Chorizo.</li> </ul>
5.Las Delicias	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las Huertas.</li> <li>• El Carmen.</li> <li>• Caserío Central.</li> <li>• El Obraje</li> </ul>
6.Las Ventanas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amayo.</li> <li>• El Chahuite.</li> <li>• El Tule.</li> <li>• Caserío Central.</li> </ul>
7.Los Dos Cerros	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Caserío Central o Coop. UCESISTA de R.L.</li> <li>• Dos Cerros.</li> <li>• Tecuán.</li> <li>• San Francisco.</li> </ul>

8.Natividad	<ul style="list-style-type: none"><li>• Caserío Central.</li><li>• El Bejuco.</li><li>• Consolación.</li><li>• Santiago Torres.</li><li>• Agua Helada.</li></ul>
9.San Antonio Grande	<ul style="list-style-type: none"><li>• Caserío Central.</li><li>• El Verdillo.</li><li>• El Chaparral.</li><li>• La Pedrera.</li></ul>
10.San Diego	<ul style="list-style-type: none"><li>• Caserío Central o Coop.</li><li>• El Pital.</li><li>• Parcelación La Cabaña.</li></ul>
11.San Rafael	<ul style="list-style-type: none"><li>• Huitiupan.</li><li>• El Mirador.</li><li>• Valle Nuevo.</li><li>• Berlín.</li></ul>
12.Potrero Grande	<ul style="list-style-type: none"><li>• Caserío Central.</li><li>• Las Garcitas.</li><li>• El Tule.</li></ul>

## ANEXO # 5

## ESCUELAS DE EL PAÍSNAL

1	SAN SALVADOR	C.E. HDA. COLIMA C/ EL TULE		EL TULE
2	SAN SALVADOR	C.E. 1 DE JULIO DE 1823		
3	SAN SALVADOR	C.E. C/ LAS DELICIAS		LAS DELICIAS
4	SAN SALVADOR	C.E. C/ POTRERO GRANDE	LAS GARCITAS	POTRERO GRANDE
5	SAN SALVADOR	C.E. C/ EL TULE		EL TULE
6	SAN SALVADOR	C.E. HERBERT DE SOLA		INGENIO LA CABAÑA
7	SAN SALVADOR	C.E. C/ SAN RAFAEL		SAN RAFAEL
8	SAN SALVADOR	I.N. INSTITUTO NACIONAL DE PAÍSNAL		
9	SAN SALVADOR	C.E. COMUNIDAD EL TULE 1		POTRERO GRANDE
10	SAN SALVADOR	C.E. C/ EL TRONADOR		EL TRONADOR
11	SAN SALVADOR	C.E. C/ SAN FRANCISCO DOS CERROS		SAN FCO DOS CERROS
12	SAN SALVADOR	C.E. C/ POTRERO GRANDE		POTRERO GRANDE
13	SAN SALVADOR	C.E. C/ SAN ANTONIO GRANDE		SAN ANTONIO GRANDE
14	SAN SALVADOR	C.E. EL VERDÍO	EL VERDÍO	SAN ANTONIO GRANDE
15	SAN SALVADOR	C.E. CAS. COMUNIDAD FE C/ SAN DIEGO		SAN DIEGO
16	SAN SALVADOR	C.E. C/ EL MATAZANO		EL MATAZANO
17	SAN SALVADOR	C.E. COMUNIDAD SANTIAGO TORRES		NATIVIDAD
18	SAN SALVADOR	C.E. C/ HIUTUIPA C/ SAN RAFAEL	HIUTUIPA	SAN RAFAEL
19	SAN SALVADOR	C.E. CAS. EL CHAPARRAL C/ SAN ANTONIO GRANDE	EL CHAPARRAL	SAN DIEGO GRANDE

## ANEXO # 6

## MUNICIPIO DE SAN PABLO TACACHICO

CANTÓN	CASERÍO
1.Los Mogotes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mogotes</li> <li>• Los Cocos</li> <li>• Los Manojos</li> <li>• El Jícara</li> <li>• Col. Las Delicias</li> </ul>
2. La Campana	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Campana</li> <li>• El Naranjo</li> <li>• El Zope</li> <li>• Las Canoas</li> <li>• San Rafael</li> </ul>
3. Moncagua	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Moncagua</li> <li>• La Ceibita</li> <li>• Las Tunas</li> <li>• Malpaneca</li> <li>• Los Mangos</li> <li>• Barrillas</li> <li>• El Chorizo</li> </ul>
4. San Juan Mesas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El Conacastillo</li> <li>• El Rincón</li> <li>• Apantillos</li> <li>• San Juan Mesas</li> <li>• Las Guaras</li> </ul>
5.El Tránsito	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El Tránsito</li> <li>• El Changüite</li> <li>• Tejeras</li> </ul>

6. San Isidro	<ul style="list-style-type: none"><li>• San Isidro</li><li>• El Papaturrall</li><li>• Los Dos Montes</li><li>• El Atonal</li><li>• El Plan del Amate</li><li>• Las Pavas</li><li>• El Salamar</li><li>• El Tres</li><li>• Las Carretas</li></ul>
7. Obraje Nuevo	<ul style="list-style-type: none"><li>• Obraje Nuevo</li><li>• San Jorge</li><li>• Huisisilapa</li><li>• El Oropel</li><li>• San Agustín</li><li>• Sabana Redonda</li><li>• Las Arenas</li></ul>
8. Atiocoyo	<ul style="list-style-type: none"><li>• Atiocoyo</li><li>• Las Marías</li><li>• Talquezales</li><li>• Peñonas</li></ul>

## ANEXO # 7

## ESCUELAS DE SAN PABLO TACACHICO

Nº	DEPARTAMENTO	NOMBRE DEL CENTRO ESCOLAR	CASERÍO	CANTÓN
1	LA LIBERTAD	C.E. COL LAS DELICIAS C/ MOGOTES		MOGOTES
2	LA LIBERTAD	I.N. DE SAN PABLO TACACHICO		
3	LA LIBERTAD	C.E. PROF. JESUS LEOCARDIO PALENCIA		
4	LA LIBERTAD	C.E. SAN ISIDRO		SAN ISIDRO LEMPA
5	LA LIBERTAD	C.E. C/ SAN JUAN LAS MESAS		SAN JUAN MESAS
6	LA LIBERTAD	C.E. CAS. LAS PAVAS	LAS PAVAS	EL PAPTURRAL
7	LA LIBERTAD	I.T. INST. CATÓLICO SAN JUAN APOSTOL		
8	LA LIBERTAD	C.E. C/ ATIICOYO		ATIICOYO
9	LA LIBERTAD	C.E. CAS. SAN JUAN LA CEIBA	SAN JUAN LA CEIBA	ATIICOYO
10	LA LIBERTAD	C.E. C/ CAMPANA		CAMPANA
11	LA LIBERTAD	C.E. CAS. EL ONCE	EL ONCE	CAMPANA
12	LA LIBERTAD	C.E. C/ EL TRÁNSITO		EL TRÁNSITO
13	LA LIBERTAD	C.E. CAS. EL CHAGUITE	EL CHAGÜITE	EL TRÁNSITO
14	LA LIBERTAD	C.E. CAS. EL ROSARIO C/ EL TRÁNSITO	EL ROSARIO	EL TRÁNSITO
15	LA LIBERTAD	C.E. SAN JUAN LAS MESAS		SAN JUAN MESAS
16	LA LIBERTAD	C.E. CASERIO NUEVA ESPERANA	NUEVA ESPERANA	SAN JUAN MESAS
17	LA LIBERTAD	C.E. C/ MOGOTES		MOGOTES
18	LA LIBERTAD	C.E. COL. LAS DELICIAS C/ MOGOTES		MOGOTES

19	LA LIBERTAD	C.E. C/ MONCAGUA		MONCAGUA
20	LA LIBERTAD	C.E. CAS. BARRILLAS C/ MONCAGUA	BARRILLAS	MONCAGUA
21	LA LIBERTAD	C.E. CAS. LOS MANGOS C/ MONCAGUA	LOS MANGOS	MONCAGUA
22	LA LIBERTAD	C.E. CAS. MALPANECA C/ MONCAGUA	MALPANECA	MONCAGUA
23	LA LIBERTAD	C.E. CAS. COPINULA C/ MONCAGUA	COPINULA	MONCAGUA
24	LA LIBERTAD	C.E. CAS. ITAMAURA	ITAMAURA	OBRAJE NUEVO
25	LA LIBERTAD	C.E. CAS. HUIZISILAPA C/ OBRAJE NUEVO	HUIZISILAPA	OBRAJE NUEVO
26	LA LIBERTAD	C.E. CAS. LAS ARENAS	LAS ARENAS	OBRAJE NUEVO
27	LA LIBERTAD	C.E. CAS. SAN JORGE	SAN JORGE	OBRAJE NUEVO
28	LA LIBERTAD	C.E. C/ SAN ISIDRO LEMPA		SAN ISIDRO LEMPA
29	LA LIBERTAD	C.E. CAS. TRINIDAD DEL ROSARIO C. SAN ISIDRO LEMPA	TRINIDAD DEL ROSARIO	
30	LA LIBERTAD	C.E. CAS. PLAN DEL AMATE	PLAN DEL AMATE	SAN ISIDRO LEMPA
31	LA LIBERTAD	C.E. CAS. LA ESTACIÓN	LA ESTACIÓN	SAN ISIDRO LEMPA
32	LA LIBERTAD	C.E. CAS. DOS MONTES	DOS MONTES	SAN ISIDRO LEMPA
33	LA LIBERTAD	C.E. CAS. LAS PAVAS	LAS PAVAS	EL PAPTURRAL
34	LA LIBERTAD	C.E. C/ HDA. PASO HONDO		PASO HONDO
35	LA LIBERTAD	C.E. CATÓLICO SAN PABLO APOSTOL		

**GUÍA DE PREGUNTAS PARA LA REALIZACIÓN DEL GRUPO FOCAL**

EJES TEMÁTICOS

**a). CONOCIMIENTOS**

1. ¿Conocen del proyecto Establecimiento de una Comercializadora de leche? ¿Quién lo financió?
2. ¿Cuáles son los beneficios que le ha traído el proyecto?
3. ¿Han recibido capacitaciones sobre el proyecto? ¿Sobre qué temas?
4. ¿Le han ayudado las capacitaciones a mejorar la productividad y la calidad de la leche?
5. ¿El proyecto les ha ayudado a determinar y a manejar los costos y gastos?

**b). CAPITAL SOCIAL**

6. ¿Ha visto que se hayan formado asociaciones a partir de la ejecución del proyecto?
7. ¿Han sido beneficiados por otras organizaciones o comunidades? ¿Cuáles?
8. ¿Han autogestionado proyectos que beneficien a las comunidades con otras organizaciones?
9. ¿Existe unidad entre las comunidades para autogestionar proyectos?
10. ¿Se han presentado desacuerdos con frecuencia de tal modo que se convierten en conflictos?

c). **EQUIDAD DE GÉNERO**

11. ¿Participan las mujeres en las actividades del proyecto?
12. ¿Participan las mujeres en la toma de decisiones?
13. ¿Participan las mujeres en la directiva del proyecto?  
¿Qué puestos ocupan?

d). **INGRESOS**

14. ¿Han aumentado los ingresos con la participación en el proyecto?
15. ¿Ha aumentado la cantidad de leche que se vende?
16. ¿La producción de leche es mayor con la ayuda del proyecto?
17. ¿Cuántas botellas de leche se producen por día?
18. ¿Cuántas botellas de leche se producen por vaca?
19. ¿La dieta alimenticia ha mejorado?
20. ¿Están satisfechos con los beneficios proporcionados por el proyecto?

ANEXO # 9

**PREGUNTAS PARA GERENTES Y TÉCNICOS DE CORDES**

1. ¿Cuántas botellas de leche compran a los productores diariamente? y ¿Cuántas comercializan?
2. ¿Con qué empresas y/o cooperativa procesadoras comercializan la leche?
3. ¿Cuántos empleos permanentes se han generados a partir del establecimiento de la comercializadora?
4. ¿Cuántos socios/os aglutina la comercializadora actualmente?
5. ¿Cuántos miembros forman la junta directiva?, ¿Cuántas son mujeres? ¿Qué cargos ocupan?
6. ¿Cómo miden la mejora de la situación socioeconómica de las familias?
7. ¿En qué comunidades fueron implementados los dos nuevos hatos lecheros? ¿Quiénes son los beneficiarias/os?
8. ¿En qué aspectos organizacionales han sido capacitadas las familias productoras?
9. ¿Cuáles son los beneficios que trajo el proyecto a los municipios?
10. ¿Qué porcentaje de mujeres participa activamente en el proyecto?

ANEXO # 10

CONFORMACIÓN DE LA JUNTA DIRECTIVA DE "LA VEGA DE R.L."

CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN (Al inicio de 2006) después de Asamblea

Cargo	Nombre	Comunidad	No. de DUI	Teléfono
Presidente	José Antonio Murcia	San Isidro	01234368-4	399-6117
Vicepresidente	José Fernando Monterrosa	El Verdillo	00455563-3	950-2757
Secretario	José Mario Peralta García	Aguilares	00619727-9	313-7912
Tesorero	Pedro Alejandro Hércules Montejo	San Isidro	01820607-6	399-6028
Vocal	José Varela Orozco	Las Pavas	01420161-8	23996371
Suplente 1	Ángel Mauricio Cardoza Rivera	Las Pavas	01930281-7	
Suplente 2	Benjamín Anzora Rodríguez	El Tronador	01656957-5	881-7558
Suplente 3	Carlota del Carmen Mancía Acosta	Las Araditas	01010114-1	
<b>CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN (Actualmente)</b>				
Cargo	Nombre	Comunidad	No. De DUI	Teléfono
Presidente	José Antonio Murcia	San Isidro	01234368-4	399-6117
Vicepresidente	José Fernando Monterrosa	El Verdillo	00455563-3	950-2757
Secretario	José Varela Orozco	Las Pavas	01420161-8	23996371
Tesorero	Benjamín Anzora Rodríguez	El Tronador	01656957-5	881-7558
Vocal	Ángel Mauricio Cardoza Rivera	Las Pavas	01930281-7	23996371
Suplente 2	Carlota del Carmen Mancía Acosta	Las Araditas	01010114-1	881-7558
<b>JUNTA DE VIGILANCIA</b>				
Cargo	Nombre	Comunidad	No. De DUI	Teléfono
Presidente	Herminio Hernández Figueroa	El Matazano	02174922-9	
Secretario	Elmer Ricardo Quijada Figueroa	Las Pavas	02647234-8	2399-6338
Vocal	Yanet Patricia Avilés Cerritos	El Tronador	02520164-0	7944-3851
Suplente 1	Roberto Armando Castro Guerra	San Isidro	00928674-2	399-6133
Suplente 2	Rosa Mabel Melgar Menjivar	Las Arenas	03639694-2	721-8606

## ANEXO # 11

## BENEFICIARIAS DE BANCOS GANADEROS

Numero	Comunidad	Beneficiaria(o)	M	H
1	Anzoras	Martha Alicia Rodríguez	1	
2	Araditas	Leny Beatriz Gutiérrez	1	
3	Araditas	Rafael Miranda		1
4	Buen Pastor	Salvadora Elizabetn miranda	1	
5	Buen Pastor	Cristina Iris de Paz Hernández	1	
6	Buen Pastor	Elba Salinas	1	
7	Buen Pastor	María Adela Miranda	1	
8	Chaparral	Marvin Ronald Rivera Recinos		1
9	Chaparral	Hernán Rutilio Rivera Recinos		1
10	Chaparral	José Felix Menjivar Ayala		1
11	Chaparral	Santana Torres		1
12	Chaparral	Vicenta Menjivar Ayala	1	
13	Delicias	Felix Menjivar Ayala		1
14	Dimas Rodríguez	María Victoria López	1	
15	Dimas Rodríguez	Telma Elizabeth Chávez	1	
16	Dimas Rodríguez	Concepción Amaya Rivas	1	
17	Dimas Rodríguez	Felicita Pérez Amaya	1	
18	Dimas Rodríguez	Irma América de Paz	1	
19	Dimas Rodríguez	María Isabel Amaya Rivas	1	
20	Dimas Rodríguez	Rita Bonilla Cerros	1	
21	Dimas Rodríguez	Santana Landaverde	1	
22	Dimas Rodríguez	Santos Lilian Rivera	1	
23	El Tres	Israel Hernández		1
24	El Tronador	Ana Gloria Urrutia	1	
25	El Tronador	Berta Arias	1	
26	El tronador	Blanca Guadalupe Cano	1	
27	El Tronador	Cecilia Anzora	1	
28	El Verdillo	Ana Castaneda Rodríguez	1	
29	El Verdillo	Pastor Ramírez		1
30	Hisisilapa	Angélica María Villalobos	1	
31	Hisisilapa	Argelia Valle Galdamez	1	
32	Huisilapa	Victoria Santamaría	1	

33	La Joya	Bertilo de Jesús García		1
34	La Joya	Marcos Lilian Espinoza	1	
35	Las Arenas	Miguel Mejia Dueñas		1
36	Nance Amarillo	Neri Jazmín Avilés	1	
37	Nance Amarillo	Ana Olivia Amaya	1	
38	Nueva Jerusalén	Jannet Avilés	1	
39	San Isidro	Wilfredo Murcia		1
40	San Isidro	Ana Lilian Posada	1	
41	San Isidro	Angelina Rivera	1	
42	San Isidro	Candelaria Flores	1	
43	San Isidro	Dina Flores	1	
44	San Isidro	Dominga del Carmen	1	
45	San Isidro	Carlos Mauricio Sandoval		1
46	San Isidro	Carlos Mauricio Sandoval		1
47	San Jorge	Agustina Mejia López	1	
48	San Jorge	Alejandra Maldinera	1	
49	San Jorge	Ana Ruth Enríquez	1	
50	San Jorge	Angélica Maldinera Cuellar	1	
51	San Jorge	Carmen Cardoza	1	
52	San Jorge	Concepción Méndez Varillas	1	
53	San Jorge	Consuelo del Carmen Avalos	1	
54	San Jorge	Daysi Cuellar Méndez	1	
55	San Jorge	Elizabeth Campos	1	
56	San Jorge	Evelin Ramírez Javier	1	
57	San Jorge	Felipa Cuellar	1	
58	San Jorge	Felipa Valdison	1	
59	San Jorge	Gladis Guadalupe Ponce	1	
60	San Jorge	Rogelio González		1
61	San Jorge	Josefina Torres	1	
62	San Jorge	Leticia Guillén	1	
63	San Jorge	Lucía Cardoza	1	
64	San Jorge	Lucía Cardoza	1	
65	San Jorge	María Amanda Menjivar	1	
66	San Jorge	María Dora García	1	
67	San Jorge	María Esperanza Argueta	1	
68	Segura	María Hilda Lemus de Aguillón	1	
69	Segura	Marta Peña	1	
70	Segura	Marta Rodríguez	1	

**TOTAL**

**56 14**

CARTA DEL REGISTRO DE CONSTITUCION DE "LA VEGA DE R.L."

EC-911



Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo



SG0220

LOS INFRASCritos PRESIDENTE Y JEFE DEL REGISTRO NACIONAL DE ASOCIACIONES COOPERATIVAS DEL INSTITUTO SALVADOREÑO DE FOMENTO COOPERATIVO, CERTIFICAN: 1o) Que en el Registro Nacional de Asociaciones Cooperativas, se encuentra inscrita la ASOCIACION COOPERATIVA DE COMERCIALIZACION LA VEGA, DE RESPONSABILIDAD LIMITADA, que se abrevia " LA VEGA, de R . L. bajo el número DIECISIETE, folios doscientos ochenta frente a doscientos noventa y siete frente del Libro PRIMERO, de Registro e Inscripción de Asociaciones Cooperativas de COMERCIALIZACION. Tiene personalidad jurídica desde el veintinueve de noviembre de dos mil cuatro y domicilio legal en Aguilares, Departamento de San Salvador. 2º) Que en el expediente de la entidad mencionada llevada por este Instituto aparece Certificación de punto de Acta de Asamblea General de Constitución celebradas por dicha asociación el cuatro de septiembre de dos mil cuatro en la cual resultó electo como presidente del CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN el señor JOSE ANTONIO MURCIA, quien de acuerdo con los Artículos 40 de la Ley General de Asociaciones Cooperativas 42 de su Reglamento y 49 literal a) de los Estatutos de la entidad tiene la Representación Legal de la misma desde el día de veintinueve de noviembre de dos mil cuatro hasta el veintiocho de noviembre de dos mil siete . Y para los usos que se estimen convenientes se extiende la presente en San Salvador, a los treinta y un días del mes de enero de dos mil cinco

EDGAR ANTONIO MEJIA FLORES  
PRESIDENTE

EAMF/GAM/hea

GUILHERMO ANTONIO MOJICA  
Jefe del Registro Nacional de Asociaciones Cooperativas



Oficina Central: 49 Avenida Sur 820, Col. Flor Blanca S.S., C. A. | Región: Prazentral: Av. José María Cornejo No. 19, San Vicente  
Tels.: ( 503) 224 1747; 279-2815; 279-2734, 279-2875 | Telfax: 393-0055  
Par: (503) 215-0822 | Región de Oriente: Av. José Simón Casas No. 408, San Miguel  
Región de Occidente: 66. Av. Sur No. 112, entre 17 y 19 C. Pro. Sta. Ana | Telfax: 661-3340  
Teléfax: 440-3263 | E-mail: insafcoop@insafcoop.gob.sv



INSAFOCOOP: SIMBOLO DE SERVICIO Y TRANSPARENCIA

## INSCRIPCIÓN DE LA VEGA DE R.L.

### AVISO DE INSCRIPCIÓN

EL INFRASCRITO JEFE DEL REGISTRO NACIONAL DE ASOCIACIONES COOPERATIVAS DEL INSTITUTO SALVADOREÑO DE FOMENTO COOPERATIVO. En cumplimiento de los Artículos 16 de la Ley General de Asociaciones Cooperativas, 5 Inciso Primera de su Reglamento y 19 literal g) del Reglamento Interno del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo,

HACE SABER: que la ASOCIACION COOPERATIVA DE COMERCIALIZACION LA VEGA, DE RESPONSABILIDAD LIMITADA, que se abrevia "LA VEGA de R.L.", con domicilio legal en Aguilares, Departamento de San Salvador, ha sido inscrita en el Registro Nacional de Asociaciones Cooperativas bajo el número DIECISIETE, folios doscientos ochenta frente a folios doscientos noventa y siete frente del Libro PRIMERO del Registro e Inscripción de Asociaciones Cooperativas de COMERCIALIZACION, que lleva el Registro Nacional de Asociaciones Cooperativas del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo, a los veintinueve días del mes de noviembre del año dos mil cuatro.

San Salvador, 29 de Noviembre de 2004.

Lic. GUILLERMO ANTONIO MORAN,  
JEFE DEL REGISTRO NACIONAL  
DE ASOCIACIONES COOPERATIVAS.

13. No. A064632

ANEXO # 14

SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PROGRAMA PROPUESTO A CORDES

<b>QUÉ</b>	<b>CÓMO</b>	<b>CUÁNDO</b>	<b>QUIÉN</b>	<b>PARA QUIÉN</b>	<b>PARA QUÉ</b>
Evaluación de resultados por acción parcial	Matriz de Resultados, Indicadores y Fuentes de Verificación  Matriz de Seguimiento y Evaluación  Guías de Análisis	Semestralmente a partir de	CORDES	Decisiones de CORDES	Adoptar medidas que corrijan deficiencias en el desarrollo de los resultados Retroalimentar los planteamientos programáticos.
Seguimiento de actividades por indicador	Matriz de Resultados, Indicadores y Fuentes de Verificación  Matriz de Seguimiento y Evaluación  Guías de Análisis	Trimestralmente a partir de	CORDES	Decisiones de CORDES	Adoptar medidas que corrijan deficiencias en el cumplimiento de las metas  Retroalimentar la estrategia y el método
Planificación Estratégica de la Fase  Matriz de Fase	Matriz de Fase  Acciones parciales  Resultados Indicadores Fuentes de verificación	Taller de Planificación	CORDES	CORDES	Iniciar y sostener una ejecución de fase ordenada y eficaz  Constituir la base del sistema de seguimiento y evaluación del programa

ANEXO # 15

PLAN DE REALIZACIÓN DEL SSE

<b>1. Trimestre</b>	<b>2. Trimestre</b>	<b>3. Trimestre</b>	<b>4. Trimestre</b>
Módulo de seguimiento	Módulo de seguimiento	Módulo de seguimiento	Módulo de seguimiento
	Módulo de evaluación		Módulo de evaluación

ANEXO # 16

LA MATRIZ DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

Período(años)	Encabezado	Indica el programa, el nombre de la matriz, las siglas del sistema y el año al que corresponde la información registrada.	SSE Año: X
---------------	------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------

Acción parcial 3		Título de la acción															
Resultados / Indicadores	Actividades	UM <sup>1</sup>	Metas Trimestrales <sup>1)</sup>				Avances cuantitativos y cualitativos.										
			1	2	3	4	1M <sup>2</sup>	1L <sup>3</sup>	2M	2L	3M	3L	4M	4L			
Contiene los resultados de la acción y los indicadores de cada resultado.	Contiene la actividad central que lleva al cumplimiento de la meta del indicador. Esta actividad puede ser modificada por cada técnico, siempre y cuando indique la actividad central para la meta.	Contiene el tipo de medida que se aplica en la redacción del indicador.															

1) UM = Unidad de medida

2) 1M = cumplimiento trimestral de la meta (ej. 3M = meta cumplido en el 3. trimestre)

3) L = Luz de situación: verde, amarillo, o rojo

NOTA: Esta matriz se realiza para los resultados de cada acción parcial.

ANEXO # 17

EL REGISTRO DE REPROGRAMACIÓN VRS INCUMPLIMIENTO

Período(años)	Registro de Reprogramación vrs Incumplimiento	Semestre: X
---------------	-----------------------------------------------	-------------

Ejecutor:	X

Resultados / Indicadores	Causas de incumplimiento	Reprogramación
Indicador X		

**GUÍA DE ANÁLISIS DE TENDENCIAS**

**REGISTRO DE TENDENCIAS**

ACCIÓN PARCIAL: X

SOCIO: X

AÑO: X

SEMESTRE:

Este registro es para los resultados con tendencia de retraso peligroso. En la primera columna se registra el resultado y los indicadores en rojo y/o amarillo. Las causas se analizan en el marco del resultado y no indicador por indicador.

RESULTADOS E INDICADORES	ROJO	AMARILLO	CAUSAS

ANEXO # 19

GUÍA DE ANÁLISIS FODA

<b>REGISTRO DE TENDENCIAS</b> ACCIÓN PARCIAL: X SOCIO: X AÑO: X SEMESTRE:
------------------------------------------------------------------------------------

Este análisis se aplica a los resultados que tienen indicadores en rojo y/o amarillo. El análisis considera a los indicadores con problemas pero la visión es del resultado.

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>

ANEXO # 20

FORMATO DE REGISTRO DE CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y DECISIONES

<b>REGISTRO DE TENDENCIAS</b> ACCIÓN PARCIAL: X SOCIO: X AÑO: X SEMESTRE:
------------------------------------------------------------------------------------

Las conclusiones y recomendaciones se formulan considerando el análisis de situación, tendencias y FODA. Las decisiones son propuestas para los que deciden en la institución.

CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES	DECISIONES
En el funcionamiento del programa		
En los planteamientos de la organización		

ANEXO # 21

ESTRUCTURA DE LA MATRIZ DE RESULTADOS, INDICADORES Y FUENTES DE VERIFICACIÓN

	ENCABEZADO (MATRIZ DE RESULTADOS, INDICADORES Y FUENTES DE VERIFICACIÓN)	SSE
--	--------------------------------------------------------------------------	-----

<b>Títulos de la acción parcial</b>		
Acción parcial 1		
Ejecutores		
<b>Resultados</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Fuentes de Verificación</b>
Contiene los resultados requeridos para el desarrollo de la acción parcial correspondiente al título	Contiene los indicadores establecidos para el logro de cada resultado de la columna 1.	Contiene las fuentes de verificación que los técnicos usarán para obtener la información que les permita aplicar objetivamente el indicador.