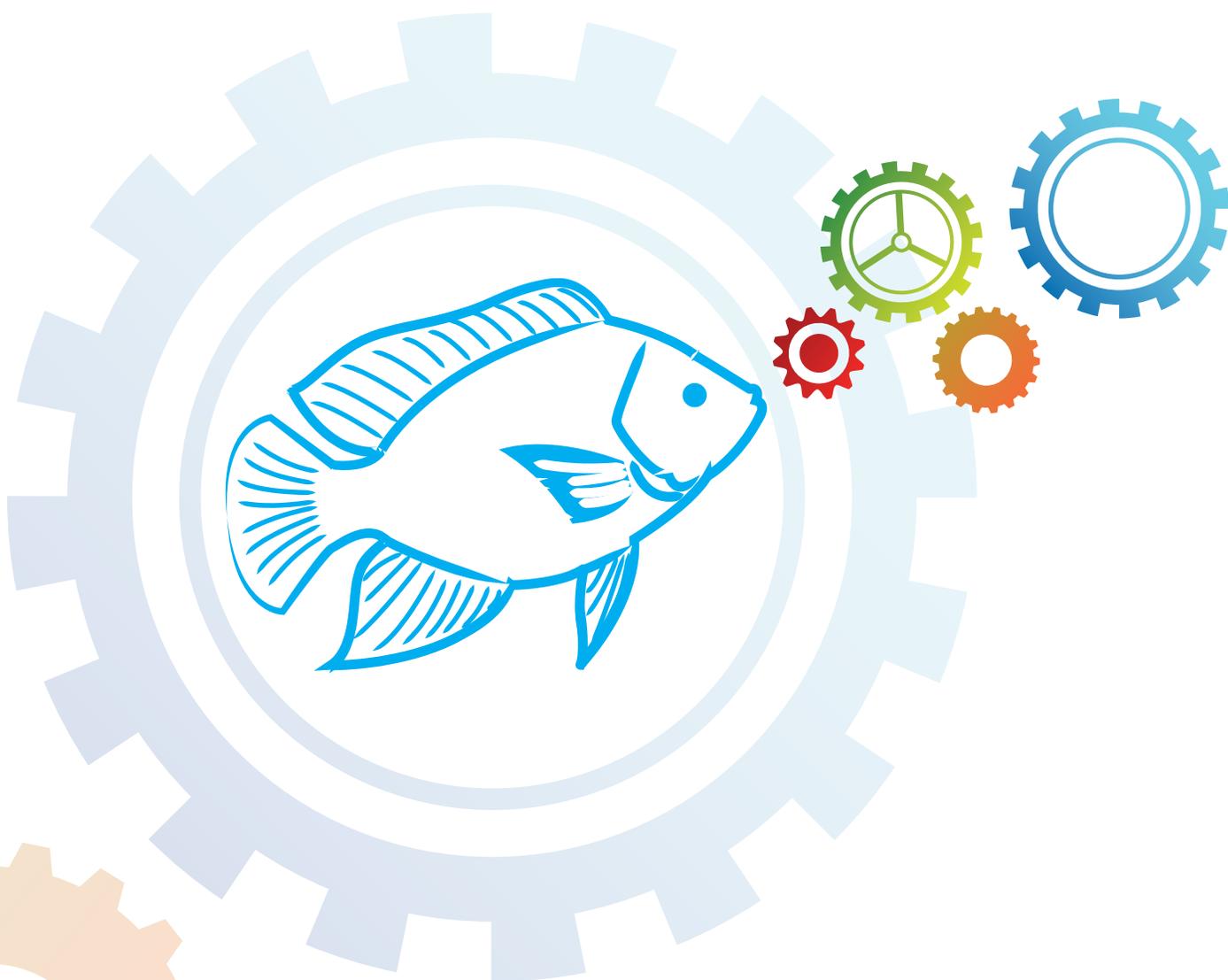


**PROGRAMA DE DESARROLLO ECONÓMICO CON
ENFOQUE TERRITORIAL EN LA ZONA SUR OCCIDENTAL
DE EL SALVADOR: ACUICULTURA Y TURISMO**

FUNDES 



INDICE

INTRODUCCIÓN 4

I. EL CONTEXTO

A. UBICACIÓN DE LA EXPERIENCIA	6
B. ESTADO ACTUAL DE LA ACUICULTURA EN EL SALVADOR	7
C. EL APOORTE DE LA ACUICULTURA A LA ECONOMÍA NACIONAL	8
D. EL DESARROLLO DEL CULTIVO DE TILAPIA EN EL PAÍS	9
E. DESCRIPCIÓN DE LOS PRODUCTORES DE TILAPIA EN EL SALVADOR	10

II. ZONA DE INFLUENCIA DE LA EXPERIENCIA 13

III. EL PROBLEMA 18

A. EL PROBLEMA FUNDAMENTAL / LA OPORTUNIDAD DE DESARROLLO	18
B. ÁRBOL DEL PROBLEMA.	19

IV. DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA 22

A. DATOS DEL PROGRAMA	22
B. ANTECEDENTES	22
C. OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS.....	22
D. POBLACIÓN META	22
E. TRAYECTORIA Y FASES DEL PROGRAMA	23
F. COMPONENTES DEL PROGRAMA.....	25

COMPONENTE 1: FORTALECIMIENTO Y AMPLIACIÓN DE LAS BASES COMPETITIVAS DE LA ACUICULTURA CONTINENTAL. 26

SUB COMPONENTES Y ACTIVIDADES PRINCIPALES

1. MEJORA DEL MANEJO TECNOLÓGICO DE LA PRODUCCIÓN	27
2. DESARROLLO Y ENCADENAMIENTO COMERCIAL Y PRODUCTIVO	28
3. DIFERENCIACIÓN PRODUCTIVA	29
4. CONFORMACIÓN DE NUEVOS PRODUCTORES	30

COMPONENTE 2: DESARROLLO DE INICIATIVAS TURÍSTICAS RURALES, LOCALES Y ASOCIATIVAS RELACIONADAS CON LA ACUICULTURA. 31

SUB COMPONENTES Y ACTIVIDADES PRINCIPALES

1. DESARROLLO DE PROYECTOS DE TURISMO RURAL EN LAS GRANJAS DE ACUICULTURA	32
2. FOMENTO AL DESARROLLO DE REDES LOCALES	33
3. FACILIDAD CONCURSABLE PARA PROYECTOS DE DESARROLLO LOCAL RELACIONADOS CON TURISMO Y ACUICULTURA	34

COMPONENTE 3: FORTALECIMIENTO DEL MARCO INSTITUCIONAL A TRAVÉS DE INICIATIVAS DE INTERÉS PÚBLICO-PRIVADO PARA LA COMPETITIVIDAD TERRITORIAL..... 35

SUB COMPONENTES Y ACTIVIDADES PRINCIPALES

1. PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO DE LA ACUICULTURA EN EL SALVADOR	36
2. MODELO DE CERTIFICACIÓN DE TÉCNICOS EN ACUICULTURA Y TURISMO	36
3. FORTALECIMIENTO DE LA ASOCIACIÓN SALVADOREÑA DE ACUICULTORES ASSAL	36

4. DESARROLLO DE METODOLOGÍAS Y PROCEDIMIENTOS DE LA UNIDAD DE SERVICIOS DE DESARROLLO EMPRESARIAL (SDE)	36
5. FACILITACIÓN DE ACCESO A FINANCIAMIENTO	37
6. FACILIDAD CONCURSABLE PARA INICIATIVAS ORIENTADAS A MEJORAR LA COMPETITIVIDAD.....	37

COMPONENTE 4: SOSTENIBILIDAD, MONITOREO, EVALUACIÓN, SISTEMATIZACIÓN Y DIFUSIÓN DE RESULTADOS. 37

SUB COMPONENTES Y ACTIVIDADES PRINCIPALES

1. ESTUDIO DE LINEA BASE	38
2. SISTEMA DE MONITOREO Y EVALUACIÓN	38
3. DISEÑO DE UN MODELO DE SOSTENIBILIDAD	38
4. SISTEMATIZACIÓN DE LECCIONES APRENDIDAS	39
5. DIFUSIÓN DE RESULTADOS	39
G. INDICADORES Y FUENTES DE VERIFICACIÓN	39

V. TIPOLOGÍA DEL PROYECTO 42

A. ESTRATEGIA TRANSFORMATIVA	42
B. ACTORES INVOLUCRADOS	42
C. RECURSOS Y FUENTES DE FINANCIAMIENTO	47

VI. RESULTADOS 48

VII. VIGENCIA DE LA SOLUCIÓN IMPLEMENTADA 108

A. CONDICIONES ACTUALES	108
1. REPLICABILIDAD	108
2. TRANSFERENCIA	108
3. IMPLEMENTACIÓN	107

VIII. LECCIONES APRENDIDAS DE LA EJECUCIÓN DEL PROGRAMA 109

1. COMPONENTE 1: FORTALECIMIENTO Y AMPLIACIÓN DE LAS BASES COMPETITIVAS DE LA ACUICULTURA CONTINENTAL	109
2. COMPONENTE 2: DESARROLLO DE INICIATIVAS TURÍSTICAS RURALES, LOCALES Y ASOCIATIVAS RELACIONADAS CON LA ACUICULTURA	115
3. COMPONENTE 3: FORTALECIMIENTO DEL MARCO INSTITUCIONAL/ INICIATIVAS DE INTERÉS PÚBLICO-PRIVADO PARA LA COMPETITIVIDAD TERRITORIAL	119

IX. RECOMENDACIONES 121

A. AL ENTE FINANCIADOR
B. AL ENTE EJECUTOR
C. PERFECCIONAMIENTO DEL PROGRAMA

INTRODUCCION

La crisis financiera que dio inicio a finales del año 2008 en los países desarrollados, provocó efectos colaterales en las economías de los países centroamericanos incluyendo México y el Caribe.

El Salvador, país que había gozado hasta ese momento de cierta estabilidad macroeconómica e importantes avances en materia de liberalización y apertura internacional, sufrió un claro retroceso en su desarrollo económico, siendo en los últimos cuatro años, uno de los países de América Latina con las menores tasas de crecimiento económico e inversión privada en la región.

Esta situación, se ha visto reflejada en el aumento de los índices de pobreza, en la falta de oportunidades de empleo formal, la disminución de acceso a servicios básicos y el aumento de la inseguridad ciudadana, entre otras problemáticas.

Recientemente el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) ha publicado el estudio: "Una región, dos velocidades; Desafíos del nuevo orden económico mundial para América Latina y el Caribe" que ilustra la situación mencionada anteriormente. Según dicho estudio, aquellos países de Latinoamérica cuyas economías dependen de los países tradicionalmente industrializados como Estados Unidos, tendrán inevitablemente que sufrir los efectos de su economía deprimida, mientras que los países latinoamericanos con lazos económicos fuertes con las economías emergentes y diversificación de producción, saldrán muy bien librados de la situación crítica a nivel mundial.

En su caso, El Salvador es un importador neto de productos "commodities" (petróleo, alimentos, metales), exporta bienes y servicios a países industrializados – especialmente a Estados Unidos y depende totalmente de las remesas provenientes de los salvadoreños que han emigrado a países desarrollados. Todo lo anterior hace que la economía salvadoreña sea totalmente vulnerable a la crisis internacional y que su recuperación, sea dependiente de la gran economía de Estados Unidos.

En este sentido, las recomendaciones del estudio del BID para Centroamérica, son incrementar la flexibilidad de la política monetaria, disminuir el déficit, y en el caso salvadoreño, lo más factible, desarrollar vínculos con los mercados de las economías emergentes (China, India, Brasil) y los países de América Latina que crecen a una velocidad mucho más alta que la nuestra. La otra apuesta factible es la diversificación económica, es decir cambiar la producción concentrada actualmente en bienes de consumo y servicios, hacia mayor producción de bienes intermedios y bienes agrícolas para consumo interno.

En el marco de este escenario, surge en 2009 el Programa de Desarrollo Económico con Enfoque Territorial en la Zona Sur Occidental de El Salvador, financiado por el Banco Interamericano de

Desarrollo (BID) y la Cooperación Italiana en El Salvador. Dicho Programa, posee un diseño integral y con su enfoque territorial, busca fortalecer y desarrollar la acuicultura y el turismo llevando con ello desarrollo económico a la región sur occidental del país y buscando crear un polo de desarrollo que diversifique la producción tradicional e incluso llegue a ofrecer nuevas opciones de exportación.

Como ya antes se dijo, ante el aumento indetenible del precio de los alimentos, el desarrollo de la acuicultura no solamente puede sumar esfuerzos en la producción de alimentos que estén al alcance de la población, sino que además puede ser una opción viable para fomentar el emprendedurismo en la zona, promoviendo la creación de nuevas empresas acuícolas. Por otra parte, siendo que el turismo es una actividad económica estratégica debido a las fuentes de empleo que genera y a las divisas extranjeras que atrae, el vincular la acuicultura con el turismo es una clara opción ante la necesidad de diversificar la economía, y poder así aunar esfuerzos para solventar la crisis económica actual.

Complementariamente y con una visión integral, el Programa también toma en cuenta que para el desarrollo sostenible de un sector es imprescindible fortalecer su marco institucional y establecer reglas claras que rijan las acciones de los diferentes actores. Por otro lado toma, en cuenta la importancia de las redes empresariales por su función fortalecedora del proceso productivo.

En este sentido, el presente Estudio de Sistematización, tiene por objetivo sintetizar la experiencia que ha tenido FUNDES, en el desarrollo del Programa de Desarrollo Económico con Enfoque Territorial en la Zona Sur Occidental de El Salvador: Acuicultura Y Turismo, pretendiendo al mismo tiempo establecer un mapa básico que sea la base de un modelo de implementación para futuras réplicas y/o transferencias que puedan hacerse de este Programa.

En primer lugar se hace una ubicación geográfica y contextual de la experiencia, para luego pasar a describirlo en sus principales etapas, objetivos, componentes y subcomponentes, describiendo en cada para cada componente las más importantes actividades que se desarrollaron en el marco del mismo, así como sus resultados más sobresalientes.

La finalidad más relevante del presente estudio es dejar plasmadas las lecciones aprendidas de un Programa que con un novedoso enfoque integral buscó atender un sector caracterizado históricamente por una débil atención y que FUNDES tuvo la visión de vincularlo con el dinamismo del sector turismo, aunado al fortalecimiento de su marco institucional, para que el posterior análisis de dichas lecciones aprendidas permita incluirlas ya sea, en nuevos proyectos o políticas públicas de los países de la región latinoamericana.

EL CONTEXTO

A. UBICACIÓN DE LA EXPERIENCIA

Ubicado al noroeste de Centroamérica, con un área geográfica de 21,000 km² y 5.7 millones de habitantes¹, El Salvador limita al norte y este con Honduras, en el extremo sureste con el golfo de Fonseca, al sur con el océano Pacífico, y al oeste y noroeste con Guatemala.

El Salvador se localiza en la zona intertropical y su clima está condicionado en muchas regiones por la altitud. El clima de la franja costera es tropical, caluroso y húmedo, el de la meseta y áreas altas es semitropical y templado, y el de las regiones altas es frío.

El promedio anual de precipitaciones es de unos 2.540 mm y la estación de lluvias abarca desde mayo hasta octubre, con aguaceros de gran intensidad. El Salvador tiene más de 300 ríos, ninguno de ellos navegable, lo cual influye también en el clima. Posee varios lagos de gran belleza y numerosas fuentes termales y medicinales.

El Salvador se divide en 14 departamentos y 262 municipios. La capital es San Salvador, siendo también la ciudad más grande, le siguen por su orden, Santa Ana, San Miguel, Nueva San Salvador o Santa Tecla, Ahuachapán, Sonsonate, Usulután, Cojutepeque, La Unión, las cuales son entre otras, las ciudades más grandes del país.

Además el país está dividido por tres zonas geográficas que en general presentan diferentes características productivas, climatológicas y sociales, entre otras. Dichas Zonas son Paracentral, Oriental y Occidental.

En cuanto a los datos sociales, el Ministerio de Economía en su Encuesta de Hogares de Usos Múltiples (EHPM) correspondiente a 2010, calcula que el país es mayoritariamente urbano con un 62.5 % de la totalidad de los hogares presentando esta característica. La tasa de analfabetismo ronda el 13.7% y la escolaridad promedio los 6.1 grados. Asimismo, con una Población Económicamente



El Salvador	
Población	5,744,575 hab
Área Geográfica	21,040.79 Km ²
Población Urbana	62.5%
Población Rural	37.5%
PEA	2,580,284
Tasa Analfabetismo	13.7%
Escolaridad Promedio	6.1 Grados
Tasa de Desempleo	7.1%
Hogares en Pobreza	36.5%
Pobreza Extrema	11.2%
Pobreza Relativa	25.3%
Ingreso de cápital Urbano	US \$45.12
Ingreso de cápital Rural	US \$27.80

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta de hogares de propósitos múltiples. MINEC, El Salvador.

Activa (PEA) de 2,580,284, la tasa de desempleo es de aproximadamente 7.1% y los hogares en pobreza se calculan en un 36.5%.

Productivamente, las mayores aportaciones al producto Interno Bruto la hacen los sectores de manufactura, agricultura, silvicultura y pesca y el sector de comercio y servicios. El país además recibe una considerable cantidad de divisas de las remesas enviadas por los salvadoreños que han emigrado al exterior.

Según el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), y su Informe de Desarrollo Humano 2010, el Producto Interno Bruto (PIB) a precios corrientes del país para 2009 fue de

US\$21,110 millones y su tasa de crecimiento anual para el mismo año fue de -3.5%², contrayéndose notablemente después de haber crecido 2.4% en 2008, y constituyéndose de esa manera como uno de los países latinoamericanos más golpeados por la crisis económica internacional.

Para ese mismo año la inversión interna bruta, tanto pública como privada tuvo una variación a la baja de -16%, pasando de US\$3,295 millones en 2008 a US\$2,767.9 millones en 2009³.

De igual manera, el comportamiento de la Inversión Extranjera Directa para 2009 fue a la baja presentando una disminución del 45%, ya que pasó de 785.1 millones en 2008 a 430.7 millones en 2009⁴. Finalmente en cuanto a la balanza comercial se refiere, para 2009 el déficit entre importaciones y exportaciones fue de US\$ -3,144 millones.

A la fecha, la economía del país se encuentra en un proceso de lenta recuperación y busca solventar las problemáticas causadas por este declive económico, siendo entre otras, el aumento de los índices de pobreza, la falta de oportunidades de empleo formal, la disminución de acceso a servicios básicos y el aumento de la inseguridad ciudadana, las cuales han minado de forma considerable los índices de desarrollo a nivel nacional.

B. ESTADO ACTUAL DE LA ACUICULTURA EN EL SALVADOR⁵

Los lineamientos del Programa de Desarrollo Económico con Enfoque Territorial, establecen como sector productivo principal de intervención a la acuicultura específicamente la dirigida a producción de Tilapia.

En este sentido, es importante destacar que en los últimos diez años, en El Salvador la acuicultura ha crecido vertiginosamente aunque no de manera ordenada. Si bien hay debilidades institucionales para la toma de información estadística, las cifras oficiales reportadas por el Centro de Desarrollo de la Pesca CENDEPESCA indican que entre 2000 y 2010 el cultivo de tilapia aumentó de 64 a 4,094 toneladas métricas, lo cual representa un incremento del 6,297%, mientras que el cultivo de camarón se incrementó en un 101% al pasar de 196 a 394 toneladas métricas durante el mismo período. Los datos mencionados se muestran en el cuadro 1.

Aunque las estadísticas reflejan la acelerada tendencia creciente de la Tilapia, es posible que en la práctica los datos de producción sean incluso mayores ya que los anteriores índices corresponden básicamente a la producción industrial y de mediana escala, pero no incluyen el grueso de la acuicultura de pequeña escala con perspectiva comercial.

CUADRO 1
TOTAL PRODUCCIÓN ACUÍCOLA NACIONAL 2000-2010 (TM)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Tilapia	64	32	409	658	1,784	1,963	2,742	3,569	3,980	3,962	4,094
Camarón marino	196	363	372	473	435	240	336	160	219	382	394
TOTAL	260	395	781	1,131	2,219	2,203	3,078	3,729	4,199	4,344	4,488

Fuente: CENDEPESCA

² Informe de Desarrollo Humano El Salvador 2010. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo PNUD

³ Banco Central de Reserva El Salvador BCR. Revista Trimestral Abril-Junio 2010

⁴ Banco Central de Reserva El Salvador BCR. Revista Trimestral Abril-Junio 2010

⁵ Tomado de Plan Estratégico para El Desarrollo de La Acuicultura Comercial en El Salvador. Claudia Beltrán para FUNDES EL SALVADOR. 2012

¹ Censo de Población y Vivienda 2007. Ministerio de Economía MINEC

Sobre este sub sector específico, no existe información detallada, puesto que una amplia mayoría de los productores no han logrado aún legalizar sus negocios y por lo tanto no reportan sus volúmenes de cosecha y las autoridades competentes no toman los datos estimados con una periodicidad relativamente frecuente.

C. EL APOORTE DE LA ACUICULTURA A LA ECONOMÍA NACIONAL

En El Salvador, la pesca y la acuicultura componen un subsector dentro del sector agropecuario. Los principales indicadores que reflejan su aporte a la economía nacional se muestran en el cuadro 2.

CUADRO 2
VALOR DE LA PRODUCCIÓN PESQUERA Y ACUÍCOLA 2000-2010
(MILLONES DE DÓLARES)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Pesca	58.8	66.0	231.0	131.8	99.8	129.3	158.8	203.5	302.0	165.4	178.5
Acuicultura	2.4	3.9	6.1	7.9	12.3	13.3	20.3	23.5	31.7	32.7	32.7
Camarón	2.1	3.7	4.1	4.1	2.7	2.2	3.2	1.2	2.6	2.0	2.6
Tilapia	0.3	0.2	2.0	3.8	9.6	11.1	17.1	22.3	29.1	30.7	30.2
Total Subsector	61.2	69.9	237.2	139.7	112.1	142.5	179.1	227.0	333.7	198.0	211.3

Para valorar la producción pesquera y acuícola se toman como referencia los precios de exportación a Estados Unidos⁶ de los más representativos productos de la pesca (atún, camarón y pescados marinos) y de la acuicultura, por ser éste el principal comprador del país.

Aunque se consideran los precios efectivamente pagados a los exportadores en cada año, el precio promedio por kilo de tilapia (fresca y en filetes) entre 2009 y 2010 fue de US\$ 7.55 mientras que para el camarón se referenció el del camarón de

pesca, que en los mismos años fue de US\$ 5.88, el cual es similar al valor del camarón de cultivo que paga el consumidor final en El Salvador ya que esta producción no se exporta⁷.

Con estas referencias se calcula el aporte del subsector pesquero y acuícola al sector agropecuario y a la economía nacional, tal como lo muestra el cuadro 3.

⁶Los precios referenciados se obtuvieron de las bases de datos de la National Oceanic and Atmospheric Administration – NOAA (www.st.nmfs.noaa.gov)

⁷El estudio MAG-IICA “Caracterización de la cadena productiva de acuicultura (camarón de mar)” indica que el consumidor final paga entre USD 2.50 y tres por libra de camarón de cultivo en el mercado “La Tiendona” de San Salvador, los cuales equivalen a US\$5.50/kilo en promedio.

CUADRO 3
APOORTE DEL SUBSECTOR PESQUERO Y ACUÍCOLA A LA ECONOMÍA NACIONAL 2000-2010
(A precios corrientes y en millones de dólares)
(Millones de Dólares)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
PIB nacional	13,134.1	13,812.7	14,306.7	15,046.7	15,798.3	17,093.8	18,550.7	20,104.9	21,431.0	20,661.0	21,427.9
PIB agropecuario	1,286.1	1,301.4	1,218.6	1,249.0	1,400.9	1,677.0	1,829.6	2,185.6	2,465.0	2,367.7	2,477.9
PIB pesquero y acuícola	61.2	69.9	237.2	139.7	112.1	142.5	179.1	227.0	333.7	198.0	211.3
Valor acuicultura	2.4	3.9	6.1	7.9	12.3	13.3	20.3	23.5	31.7	32.7	32.7
Valor tilapia	0.3	0.2	2.0	3.8	9.6	11.1	17.1	22.3	29.1	30.7	30.2

Fuentes: Banco Central de Reserva de El Salvador y cálculos efectuados para el presente estudio

	Aporte al PIB nacional en 2010	Aporte al PIB agropecuario en 2010	Aporte al PIB pesquero y acuícola 2010
PIB agropecuario	11.56%		
PIB pesquero y acuícola	0.99%	8.53%	
Valor acuicultura	0.15%	1.32%	15.49%
Valor tilapia	0.14%	1.22%	14.28%

Aunque el cuadro 3 se explica por sí mismo, cabe resaltar que aunque la acuicultura representó en 2010 tan sólo el 0.15% de la economía nacional, su contribución aumentó al 1.32% en el sector agropecuario y más aún dentro del subsector pesquero y acuícola (15.49%).

De igual forma, si bien la camaronicultura es un renglón estratégico de alta importancia económica y social, las cifras demuestran que la tilapia representa el 92% de la producción acuícola y por ello su contribución y el valor total de la acuicultura son relativamente similares.

D. EL DESARROLLO DEL CULTIVO DE TILAPIA EN EL PAÍS

En El Salvador hay tres sectores de la producción de tilapia claramente diferenciados: La producción industrial que se desarrolla con adecuados estándares de calidad, tecnologías eficientes y elaboración de productos que

satisfacen la demanda nacional e internacional. Actualmente sólo hay una empresa de estas características que produce tilapia fresca y filetes, e incluso tiene dentro de su línea de negocio la venta de alevines para los acuicultores de pequeña y mediana escala.

- La producción de pequeña y mediana escala con perspectiva comercial, emprendida por personas que han conformado proyectos individuales, cooperativas o asociaciones, no contando en su mayoría con la legalización pertinente.

- La producción para satisfacer la seguridad alimentaria de la población rural de menores ingresos. El Programa de Agricultura Familiar PAF que durante el período 2010-2014 ejecuta el Ministerio de Agricultura y Ganadería MAG, ha incluido al cultivo de tilapia como un renglón estratégico en la producción de proteína animal para las familias campesinas.

E. DESCRIPCIÓN DE LOS PRODUCTORES DE TILAPIA EN EL SALVADOR

El Plan Estratégico para el Desarrollo de la Acuicultura Comercial en El Salvador, desarrollado en 2012 por FUNDES en el marco del Programa sistematizado en el presente Estudio, detalla acertadamente las características predominantes de los productores de Tilapia en el país.

Por ello, se ha considerado conveniente tomar dicha descripción, para ilustrar de mejor manera las características de la población meta a la que dicho Programa dirige su intervención. La mencionada caracterización se muestra a continuación.

Buena parte del acelerado crecimiento del cultivo de tilapia en el país se debe a la comprobación por parte de los productores pioneros, del buen mercado con que cuenta la Tilapia en el mercado salvadoreño. Muchos han incursionado en la acuicultura de una forma empírica, motivados por personas que expresan que para cultivar Tilapia solamente se requiere contar con un cuerpo de agua donde depositar los peces, darles alimento dos o tres veces al día y al cabo de cuatro o cinco meses cosechar especies de 250 o 300 gr de peso que pueden venderse rápidamente.

Este desarrollo empírico de la acuicultura ha ocasionado diversos problemas productivos, debido a que los productores no están preparados para enfrentar altos índices de mortalidad ni el surgimiento de enfermedades, desconociendo las medidas adecuadas para procurar la calidad del agua o el control de predadores, entre otras variables. Sin embargo, es importante considerar que algunos acuicultores tienen nociones básicas sobre aspectos técnicos gracias a la capacitación recibida por diferentes organismos, pero otros no están familiarizados ni siquiera con los conceptos elementales. A ello se suma su dificultad para adquirir tecnología apropiada, no sólo por su costo sino por la falta de adiestramiento para emplearla.

Según el MAG, actualmente en El Salvador hay 1,213 hectáreas en cultivo y alrededor de 350 proyectos privados de camarón y tilapia; habiendo iniciado su registro a partir de 2005. De ellas, sólo el 35% (124 granjas) están bajo vigilancia epidemiológica y por limitaciones de recursos, la atención técnica a

dichas unidades productivas no es prioritaria.

Por su parte la Organización para la Alimentación y la Agricultura FAO ha publicado directrices técnicas para promover las BPA Buenas Prácticas en la Acuicultura, pero la adopción de éstas es voluntaria. En el caso de El Salvador, no hay normas para obligar a los productores a implementarlas y aún falta avanzar en la concientización sobre su importancia, e incluso existen productores que creen que las BPA son un obstáculo para el desarrollo de la actividad. En parte ello se explica porque no todos los productores están comprometidos con la producción de alta calidad, pues consideran el incremento en los costos que ello implica y por otro lado no es exigida por el cliente.

La calidad final del pescado no sólo depende de las condiciones de cultivo sino también del manejo post-cosecha. La mayoría de piscicultores vende en borda a los intermediarios, quienes se encargan de eviscerar y enhielar el producto sin adoptar correctos procedimientos de manejo, fallas que también tienen algunos comerciantes.

A ello contribuye el hecho que tanto el Estado como los productores se preocupan más por conservar la calidad de los productos exportables, dado que deben cumplir exigencias internacionales, que de aquellos destinados al consumo interno. La escasa comunicación que hay entre las autoridades pesqueras y de salud favorece esta situación, más aun considerando, que estas últimas no tienen suficiente personal de inspección para vigilar periódicamente todos los expendios de pescados y mariscos y efectuar los correctivos del caso.

Desde otra perspectiva, un freno que actualmente enfrentan la mayoría de acuicultores productores de Tilapia, es la dificultad para obtener el permiso de ambiental otorgado por el Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales MARN.

El problema radica en que el Reglamento de la Ley General de Ordenación y Promoción de Pesca (2007) ligó la autorización para la acuicultura con la obtención del permiso ambiental emitido por la autoridad competente⁸. Mientras los

camaronicultores deben cumplir dos requisitos (diagnóstico y evaluación ambiental), los piscicultores deben realizar el diagnóstico y pago de una fianza, sin embargo, en la práctica se presentan una serie de requisitos adicionales que dificultan la obtención del respectivo permiso.

Los principales obstáculos son de índole burocráticos y económicos. Según diversas investigaciones de campo, los trámites para la legalización ante el MARN son bastante engorrosos, lo cual provoca desmotivación para concluirlos. Además el valor del estudio de impacto ambiental ronda los USD 5,000 y sólo un pequeño grupo de profesionales está autorizado por el MARN para realizarlos. Lo anterior, significa un alto costo para las cooperativas y asociaciones y mucho más aún para productores independientes.

Otra dificultad de impacto ambiental es la calidad del agua utilizada en el proceso de producción. Diversas fuentes acuíferas naturales presentan altos niveles de coliformes y otros factores contaminantes que aunque no son causados por la acuicultura, la afectan sobremanera.

Otros factores importantes que impiden la eficiencia en los cultivos e impactan la estructura de costos, son constituidos por los insumos, la semilla y el alimento concentrado. Dicho impacto se debe a las razones siguientes:

- Deficiente calidad de la semilla. De acuerdo a investigaciones realizadas, los proveedores de semilla en el país son escasos, incluyendo la Estación Acuícola Santa Cruz Porrillo de CENDEPESCA y la principal empresa exportadora de tilapia de cultivo en el país. Salvo un laboratorio de semilla que planea exportar a EEUU y México, el resto de proveedores no cuentan con la debida certificación.

- Inadecuado uso del alimento. Los acuicultores no utilizan eficientemente el alimento pues no llevan registros sobre la dosificación que aplican. De esta forma, es difícil establecer si los peces están sub

o sobrealimentados, así como tampoco si están proporcionando la cantidad adecuada de proteína⁹. Esta es la principal limitante de los distribuidores de concentrados (también llamados piensos) por lo que se les dificulta brindar una asesoría adecuada. En gran medida esta es una consecuencia de la falta de programas de asistencia técnica para que los acuicultores aprendan, entre otros, a alimentar adecuadamente a los peces.

- En El Salvador los proveedores de alimento concentrado para piscicultura son escasos. La principal razón que explica la baja oferta es que, con base en las estadísticas oficiales de CENDEPESCA, con una producción de unas 4,000 toneladas anuales de tilapia la demanda de alimento concentrado sería de 8,000 ton/año, lo que quizás no es una atractiva oportunidad de negocio para los grandes distribuidores de concentrados que puedan ofrecer reducciones en los precios a los acuicultores, quienes actualmente pagan entre USD37 y 42 dólares por quintal y dado que la mayoría compra pocos volúmenes individualmente, se les dificulta obtener economías de escala. Por otra parte, no todos los alimentos concentrados tienen los mismos estándares de calidad.

Ahora bien, no solamente el alto precio incide en la estructura de costos. Los errores en la dosificación y tipo de alimento también se reflejan en el presupuesto ya que es altamente probable que los acuicultores no estén invirtiendo la cantidad de dinero necesario, falencia que también se resolvería con los registros de alimento.

En el aspecto comercial, además de la dificultosa legalización de las unidades productivas, una restricción importante radica en que la producción no cumple los estándares de calidad necesarios para acceder a la exportación, limitándose al mercado local. Lo anterior sería un serio inconveniente en el caso de producirse mayores volúmenes de Tilapia, pues aunque se ha incrementado el consumo de dicha especie, aún existen varias barreras por superar en el mercado, entre las cuales se destacan:

⁸Artículo 84 del Decreto Ejecutivo No. 38 del 26 de abril de 2007.

⁹Las recomendaciones técnicas indican que los peces en etapa de pre-engorde deben alimentarse con fórmulas del 35% de proteína mientras que los que están en engorde el alimento debe reducirse al 25%.

- En los hábitos alimenticios de la población salvadoreña, existe mayor preferencia por las carnes rojas y el pollo que por los pescados y mariscos, aunque dentro de este último segmento gustan mucho el pescado frito y los ceviches. De igual forma, el consumidor que aún no diferencia la tilapia producida en cultivo de la capturada en el medio natural, la asocia con sabor a lodo y además tienen prevención por las espinas; desestimulando de esta forma su consumo. En este sentido, se requieren novedosas y efectivas campañas de promoción acompañadas de un mejoramiento en la calidad, volumen y diversidad de la oferta.
- La escasa divulgación sobre las propiedades del pescado y la forma correcta de reconocer la calidad, hacen que muchas personas piensen que el producto eviscerado no es fresco, así que exigen al vendedor limpiarlo en su presencia aunque a menudo no cuentan con las condiciones higiénicas para hacerlo correctamente y con el riesgo que el pescado sufra mayor deterioro por mantenerse con vísceras. De allí la necesidad de efectuar campañas de educación dirigidas al consumidor para enseñarle a reconocer la buena calidad en los productos pesqueros y derrumbar los mitos frente al tema.
- El hecho que la mayoría de acuicultores no haya logrado legalizar sus negocios a causa de la dificultad para obtener el permiso ambiental, impide su

acceso a los mercados formales: supermercados, pescaderías y canales institucionales (hoteles, restaurantes, hospitales, etc.). Ello facilita la gestión de los intermediarios que les compran la tilapia a bajos precios (alrededor de US\$ 1.00/libra) y luego la venden en los mercados nacionales así como a intermediarios guatemaltecos que introducen el producto en el vecino país sin el cumplimiento de los requisitos formales de exportación.

- Otra importante debilidad es que la mayor parte de los productores no han desarrollado habilidades gerenciales y comerciales que les permitan visualizar y aprovechar las oportunidades que ofrece el mercado y tomar el liderazgo en la solución de los problemas estructurales que aquejan al sector.

Esto implica que tampoco se ha desarrollado el sentido de pertenencia al gremio ni la visión de país. Aunque ya se han creado algunas organizaciones tales como la ASSAL (Asociación de Acuicultores de El Salvador).

Referente a la organización asociativa de las empresas dedicadas a la acuicultura, puede decirse que en el país existen asociaciones de acuicultores del sector privado que de manera incipiente participan en actividades que buscan mejoras para el sector, entre ellas se encuentran las mostradas en el cuadro 4 a continuación.

CUADRO 4
ASOCIACIONES DE PRODUCTORES ACUÍCOLAS A NIVEL NACIONAL

CAMPAC	Cámara Agropecuaria y Agroindustrial de El Salvador.
ACUICOSAL	Asociación Agropecuaria de Acuícolas Continentales Salvadoreños
APAO	Asociación de Productores Acuícolas de Oriente.
ASACATIOC	Asociación de Acuicultores de Aticoyoc.
ASSAL	Asociación Salvadoreña de Acuicultores.
ASSALI	Asociación Acuícola Lago de Ilopango
ANTA	Asociación Nacional de Trabajadores Agropecuarios.
FACOPADES	Federación de Asociación de Cooperativas Pesqueras Artesanales de El Salvador
FECOOPAZ	Federación de Cooperativas Pesqueras de La Paz.

Fuente: Estudio de la Cadena de Valor Acuícola. FUNDES 2010

Este último es un organismo establecido por Ley el que agrupa a productores de la pesca industrial y a acuicultores, teniendo la mayor influencia normativa con CENDEPESCA¹⁰.

En cuanto a recursos humanos no existen datos actualizados, el único dato registrado lo aporta la Organización para la Alimentación y la Agricultura FAO que en 2004, detalla que para ese año la disponibilidad de profesionales en acuicultura se limitaba a unos 15 profesionales distribuidos en el sector público, universidades y sector privado. La incorporación de la asignatura de acuicultura en las carreras de biología y de ingeniería

agronómica por parte de la Universidad de El Salvador y la Escuela Nacional de Agricultura, así como la capacitación mediante diplomados de acuicultura de la Universidad Matías Delgado, ha contribuido a que aproximadamente unas 40 personas hayan sido formadas en acuicultura¹¹.

Igualmente, en lo que se refiere a la generación de empleo en el sector acuícola, los datos se encuentran desactualizados, los últimos datos registrados son los de la FAO que para 2003 calculaba que el cultivo de tilapia en sus diferentes formas generaba empleo a nivel nacional para 234 personas¹².

ZONA DE INFLUENCIA DE LA EXPERIENCIA

El Programa de Desarrollo Económico con Enfoque Territorial: Acuicultura y Turismo, tiene como área de influencia principal la zona Sur – Occidental de El Salvador, abarcando los departamentos de Santa Ana, Sonsonate y Ahuachapán, y fue diseñado en un principio específicamente para los municipios que se muestran en las figuras 1 y 2.

Sin embargo, una vez fue iniciado el Programa fue notorio que los registros de acuicultores de la zona de influencia, no contaban con la necesaria actualización, por ello se consideró factible ampliar su cobertura e incluir a beneficiarios provenientes de otros municipios adicionales de los departamentos de Santa Ana, Sonsonate y Ahuachapán.

FIGURA 1
Programa de Desarrollo Económico en la Zona Sur-Occidental: Acuicultura y Turismo Área Geográfica de Influencia



¹⁰Estudio de la Cadena de Valor Acuícola. FUNDES 2010

¹¹Visión General de la Acuicultura en El Salvador, FAO 2004

¹²Visión General de la Acuicultura en El Salvador, FAO 2004

FIGURA 2
PROGRAMA DE DESARROLLO ECONÓMICO EN LA ZONA SUR-OCCIDENTAL:
ACUICULTURA Y TURISMO

Departamentos y municipios en los que se desarrolla el programa.



A. ENTORNO ECONÓMICO DEL TERRITORIO

El departamento de Santa Ana, es la segunda ciudad con mayor población del país después de San Salvador, por esto, la Zona Sur Occidental, presenta una notable importancia en la economía nacional. El total de población de la zona Sur-Occidental y su relación con la población total del país se muestra en el cuadro 5.

CUADRO 5
PROGRAMA DE DESARROLLO ECONÓMICO EN LA ZONA SUR-OCCIDENTAL:
ACUICULTURA Y TURISMO POBLACIÓN DE LA ZONA DE INFLUENCIA DEL PROGRAMA

MUNICIPIO	POBLACIÓN	% POBLACIÓN PAÍS
AHUACHAPÁN	319,503	5.60%
SANTA ANA	523,655	9.10%
SONSONATE	438,960	7.60%
ZONA SUR-OCCIDENTAL	1,282,118	22.30%

Fuente: Censo de Población 2007.

Económicamente, la población de la zona se caracteriza por elevados índices de pobreza y niveles considerables de desocupación, tal como lo muestra el cuadro 6.

CUADRO 6
PROGRAMA DE DESARROLLO ECONÓMICO EN LA ZONA SUR-OCCIDENTAL: ACUICULTURA Y TURISMO CARACTERÍSTICAS ECONÓMICAS DE LA POBLACIÓN DE LA ZONA DE INFLUENCIA DEL PROGRAMA

Departamento	Ahuachapán	Santa Ana	Sonsonate
Total de Hogares	73,786	148,525	113,295
Total de Personas	324,231	557,330	456,744
PEA	124,325	237,740	186,347
Tasa de Desocupación	7.77%	4.71%	8.27%
Hogares Pobreza Extrema	22.44%	11.82%	13.34%
Hogares Pobreza Relativa	29.98%	25.81%	32.34%

Fuente: Encuesta de Hogares para Usos Múltiples EHPM 2009. Ministerio de Economía

Productivamente la zona se destaca por las actividades agrícolas tales como café, caña de azúcar y granos básicos, entre otros. A manera de ilustración los cuadros 7 y 8 muestran las producciones agrícolas y pecuarias de estos departamentos, resaltando las producciones de mayor volumen para los municipios de Santa Ana y Sonsonate. El municipio de Ahuachapán, en este caso, se encuentra ubicado

en el último lugar productivo en relación a los dos departamentos anteriormente mencionados.

Los datos mostrados son los más recientes disponibles aunque provienen del último censo agropecuario realizado por el Ministerio de Economía en 2007-2008.

CUADRO 7
PROGRAMA DE DESARROLLO ECONÓMICO EN LA ZONA SUR-OCCIDENTAL:
ACUICULTURA Y TURISMO PRODUCCIÓN AGRÍCOLA DE LA ZONA DE INFLUENCIA DEL PROGRAMA

Departamento	Café Manzanas Cultivadas	Granos Básicos Quintales	Caña de Azúcar Ton Corta	Superficie de Bosques Manzanas
Santa Ana	44,917	1,858,092	265,159	9,483
Sonsonate	35,490	1,121,128	1,028,980	5,559
Ahuachapán	30,974	1,583,356	245,483	2,670
Total	111,381	4,562,576	1,539,622	17,712

Fuente: IV Censo Agropecuario 2007-2008. Ministerio de Economía MINEC

CUADRO 8
PROGRAMA DE DESARROLLO ECONÓMICO EN LA ZONA SUR-OCCIDENTAL: ACUICULTURA Y TURISMO PRODUCCIÓN PECUARIA DE LA ZONA DE INFLUENCIA DEL PROGRAMA

Departamento	Producción Bovina (unidades)	Producción Porcina (unidades)	Producción Avícola (unidades)	(libras/año)
Santa Ana	70,828	13,503	1,433,056	285,905
Sonsonate	66,835	23,429	2,101,475	431,371
Ahuachapán	39,050	15,792	1,206,480	155,419
Total	176,713	52,724	4,741,011	872,695

Fuente: IV Censo Agropecuario 2007-2008. Ministerio de Economía MINEC



Es importante resaltar, que en cuanto a la acuicultura se refiere, se calcula que para 2008 la producción de especies acuícolas (Tilapia, Camarón de mar y agua dulce, sambo y otras especies), en Sonsonate fue de 431,000 lbs./año, la de Santa Ana de 286,000 lbs./año, y la de Ahuachapán de 155,000 lbs./año, aproximadamente. Finalmente, se tiene una producción total para la Zona Sur Occidental de 872,695 libras al año.

En la misma secuencia, analizando los datos de producción acuícola a nivel nacional proporcionados anteriormente en el cuadro 1, se tiene que del total país, la zona Sur Occidental únicamente representaba para 2008, el 9.0% de la producción acuícola nacional.

Por otro parte, Tal como se mencionó anteriormente, para ese mismo año no se contaba con datos

oficiales del número de micro y pequeñas empresas dedicadas a la producción de Tilapia en la zona Sur Occidental del país.

B. ENTORNO SOCIAL DEL TERRITORIO

De acuerdo a la Encuesta de Hogares para Usos Múltiples EHPM correspondiente a 2009, la escolaridad promedio para Santa Ana fue de 5.6, para Sonsonate de 5.4, y para Ahuachapán de 4.56. Estos datos muestran una clara brecha entre la escolaridad promedio de dichos municipios con el resto del país, considerando que la escolaridad promedio a nivel nacional es de 6.1 grados.

Otros datos referentes a educación y al acceso de la población a servicios básicos se presentan en el cuadro 9.

CUADRO 9
PROGRAMA DE DESARROLLO ECONÓMICO EN LA ZONA SUR-OCCIDENTAL: ACUICULTURA Y TURISMO CARACTERÍSTICAS SOCIALES DE LA POBLACIÓN DE LA ZONA DE INFLUENCIA DEL PROGRAMA

Departamento	Ahuachapán	Santa Ana	Sonsonate
Analfabetismo	17.58%	14.90%	14.79%
Escolaridad Promedio	4.56	5.58	5.39
Hogares con Agua Potable	65.41%	67.91%	62.28%
Hogares con Energía Eléctrica	79.95%	90.88%	83.19%

Fuente: Encuesta de Hogares para Usos Múltiples EHPM 2009. Ministerio de Economía

C. ENTORNO MEDIO AMBIENTAL DEL TERRITORIO

En términos climatológicos, los departamentos de Sonsonate, Ahuachapán y Santa Ana, se encuentran ubicados dentro de una misma región de influencia con pequeñas variantes de altitud, por lo que los perfiles climatológicos varían muy poco y para efectos de cultivo de Tilapia, estos son poco significativos.

En los Departamentos de Ahuachapán y Santa Ana, podemos encontrar las temperaturas promedio anuales que rondan entre los 20 y 25 grados centígrados, mientras que en Sonsonate, la zona más caliente de las evaluadas se encuentra en el rango de entre los 25 y 30 grados centígrados.

Por otra parte, La zona de influencia del proyecto abarca 3 zonas hidrográficas de gran influencia, siendo éstas las siguientes:

- Región Hidrográfica Río Lempa
- Región Hidrográfica Cara Sucia-San Pedro
- Región Hidrográfica Grande de Sonsonate-Banderas
- Región Hidrográfica Río Paz

D. ENTORNO INSTITUCIONAL DEL TERRITORIO

Cada uno de los departamentos incluidos en la zona

de influencia del proyecto, posee una Gobernación dependiente del Gobierno Central, pero sin embargo la institución regidora política administrativa de los municipios es la Alcaldía Municipal.

En cuanto a la temática que aborda el Programa, la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa CONAMYPE posee centros regionales en Santa Ana y Sonsonate con el objetivo de dar cobertura a dichos departamentos así como a la zona sur de Ahuachapán.

El objetivo de CONAMYPE es identificar y desarrollar los emprendimientos territoriales, generando con ello nuevas empresas, fuentes de empleo e ingresos, mediante la realización de concursos de emprendimientos, gestiones con la posibilidad de adquirir fondo semilla e inversión inicial de la empresa, asistencia técnica, capacitación, tecnología y mercados, y brindando información y acompañamiento en servicios financieros.

Por su parte el Centro de Desarrollo de la Pesca y la Acuicultura CENDEPESCA por medio de la División de Acuicultura tiene por objetivo planificar y supervisar la promoción del desarrollo de la acuicultura de especies hidrobiológicas de valor comercial a través de la generación y transferencia de tecnología, fomento de la producción y la organización de productores.

Entre sus responsabilidades específicas se

encuentran desarrollar investigaciones de fomento de la acuicultura, registrar todas las unidades de producción de acuicultura, otorgar permisos de producción acuícola, autorizar la introducción de especies, aplicar sanciones por incumplimiento a la Ley General de Ordenamiento y Promoción de la Pesca y la Acuicultura promulgada en 2001.

Además, la División de Acuicultura de CENDEPESCA cuenta con cuatro estaciones de acuicultura: Santa Cruz Porrillo, Atiocoyo, Izalco y Los Cóbano, destinadas a actividades de transferencia de tecnología, promoción y fomento de la actividad acuícola. En cuanto a la zona Sur Occidental, la oficina regional destinada para atender a la zona es la Estación de Izalco.

En lo que se refiere al sector turismo, la Corporación

Salvadoreña del Turismo CORSATUR y el Centro de Amigos del Turista CAT por medio de su oficina en Sonsonate, cuenta con personal especializado para brindar atención, información y asistencia, tanto a turistas como a empresarios del sector turístico.

Complementariamente las oficinas del CAT prestan servicios de afiliación de empresarios, capacitaciones, asistencia técnica, promoción de los destinos, inventario turísticos, eventos de intercambio entre rutas y empresarios, apoyo a los Comités de Desarrollo Turístico de los diferentes municipios de la zona y son referentes de información del territorio para todas las unidades de CORSATUR y otras entidades estatales y privadas, entre otras actividades.

EL PROBLEMA

A. EL PROBLEMA FUNDAMENTAL LA OPORTUNIDAD DE DESARROLLO

La zona Sur Occidental de El Salvador posee potenciales para convertirse en un polo de desarrollo del sector acuícola y de turismo a nivel nacional, sin embargo se caracteriza por el escaso nivel de competitividad de sus productores y la poca creación de nuevas empresas que muestren dinamismo, generen empleo, presenten innovaciones, capacidad tecnológica y ofrezcan valor agregado.

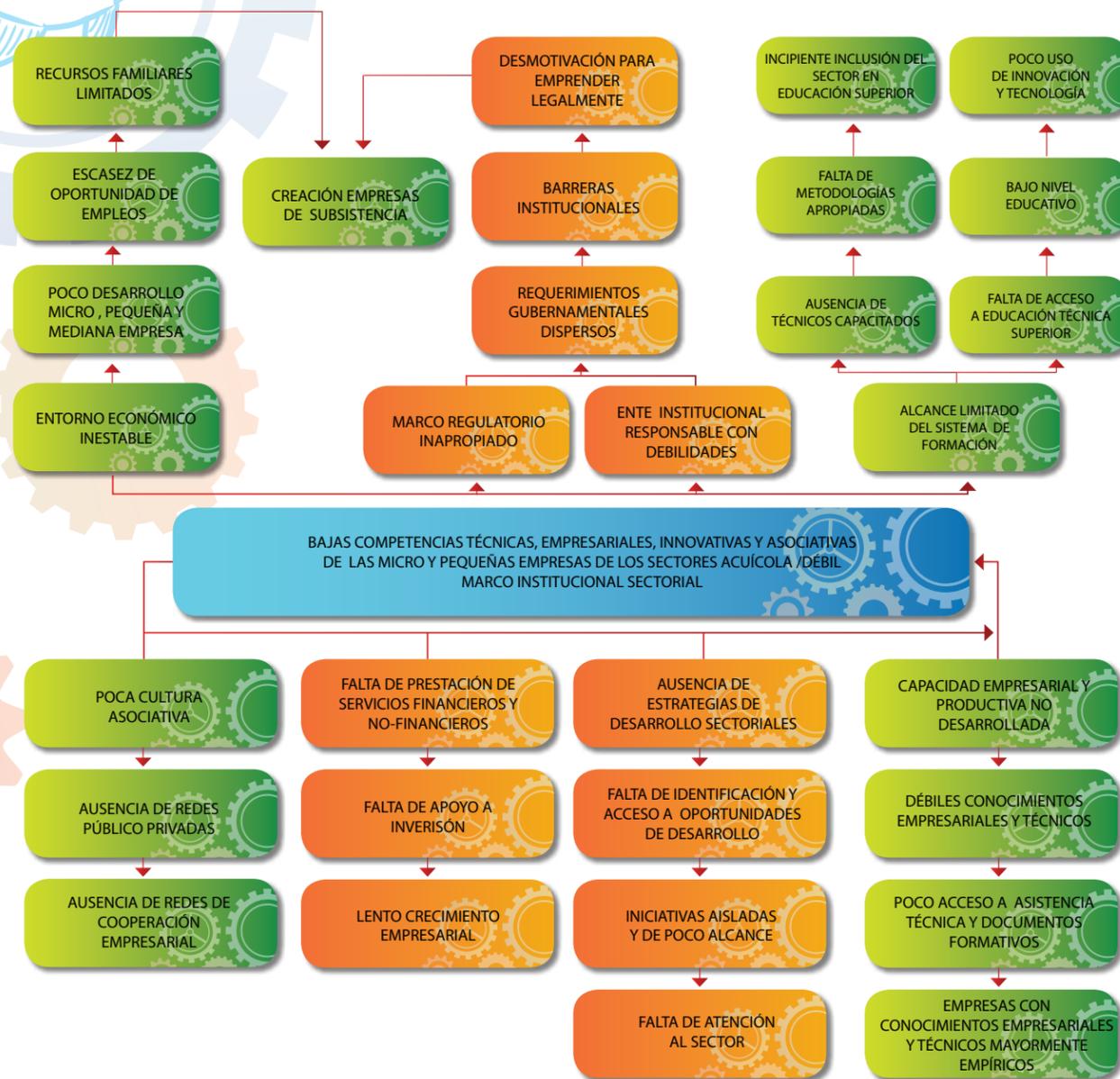
B. ÁRBOL DEL PROBLEMA.

Por medio de un diagrama causa-efecto, se presenta

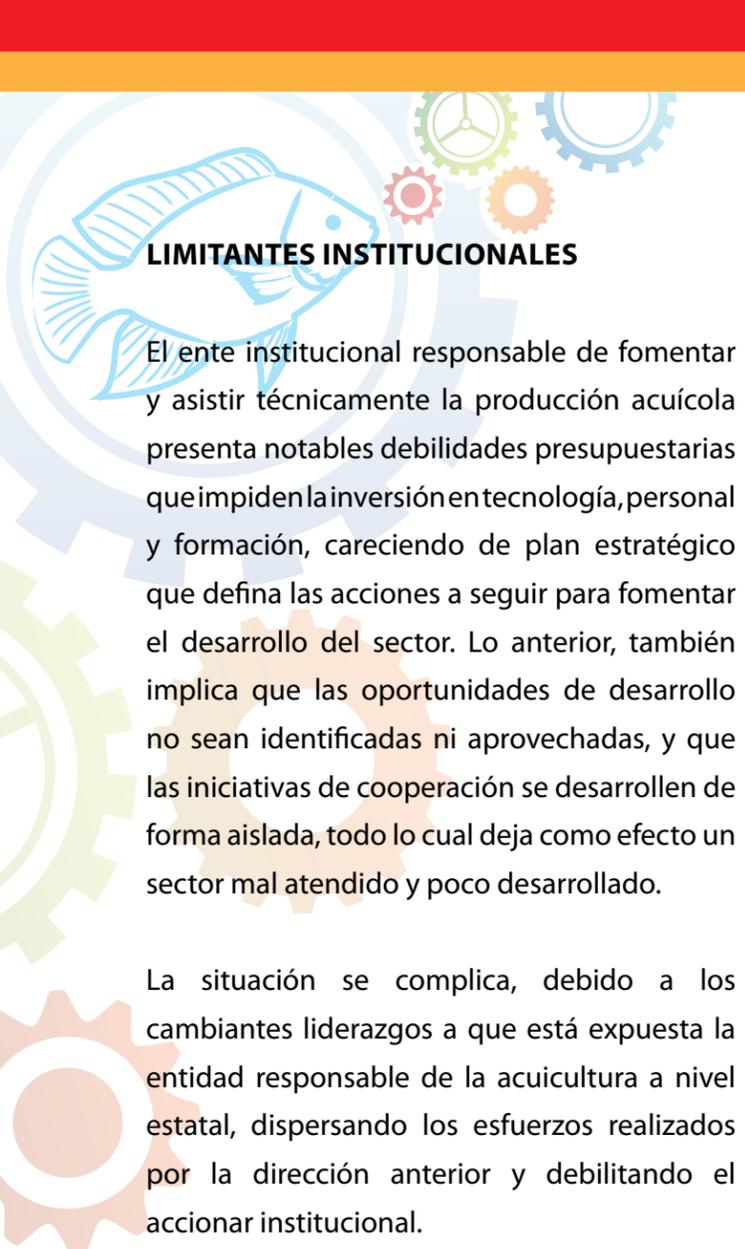
a continuación el Árbol del Problema que impulsó el diseño y la implementación del Programa de Desarrollo Económico con Enfoque Territorial en la Zona Sur Occidental de El Salvador: Acuicultura y Turismo.

En la parte central se muestra el problema fundamental y de ahí en adelante se muestran los problemas estructurales, para luego pasar a los problemas específicos que afectan al sector acuícola. Asimismo, las problemáticas presentadas, definen los objetivos y las acciones concretas del Programa en cuestión.

FIGURA 3
PROGRAMA DE DESARROLLO ECONÓMICO EN LA ZONA SUR OCCIDENTAL:
ACUICULTURA Y TURISMO ÁRBOL DEL PROBLEMA



A manera descriptiva se puede decir que el sector acuícola nacional está inmerso en un escenario de limitantes institucionales, económicas, empresariales y tecnológico-formativas. Dichas limitantes presentan una raíz estructural y aunque afectan a la mayor parte de los sectores productivos, presentan características específicas en lo que se refiere al sector de producción de tilapia.



LIMITANTES INSTITUCIONALES

El ente institucional responsable de fomentar y asistir técnicamente la producción acuícola presenta notables debilidades presupuestarias que impiden la inversión en tecnología, personal y formación, careciendo de plan estratégico que defina las acciones a seguir para fomentar el desarrollo del sector. Lo anterior, también implica que las oportunidades de desarrollo no sean identificadas ni aprovechadas, y que las iniciativas de cooperación se desarrollen de forma aislada, todo lo cual deja como efecto un sector mal atendido y poco desarrollado.

La situación se complica, debido a los cambiantes liderazgos a que está expuesta la entidad responsable de la acuicultura a nivel estatal, dispersando los esfuerzos realizados por la dirección anterior y debilitando el accionar institucional.

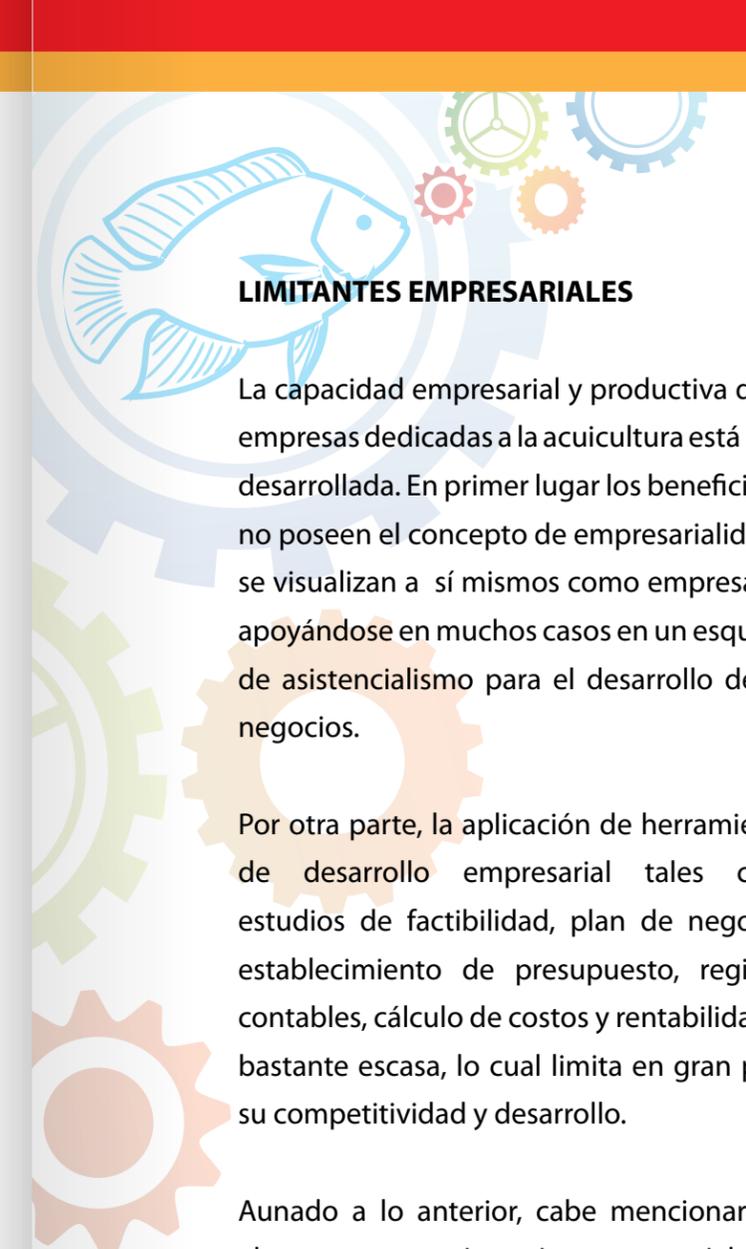
Por otro lado, las reglas del juego en el sector acuícola no están claramente definidas ya que el marco jurídico actual presenta vacíos que limitan la gestión para desarrollar la acuicultura. Muchos pequeños y medianos acuicultores no logran legalizar sus negocios porque no cuentan con el primer requisito del proceso que es el Permiso de Acuicultura otorgado por CENDEPESCA. Por otra parte, El Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales MARN, establece trámites engorrosos para la

legalización de las granjas y los esfuerzos se ven duplicados debido a la falta de unificación de requisitos institucionales. En conclusión se carece de incentivos legales para emprender un negocio y/o buscar la legalización del ya existente, alejando las posibilidades de efectuar negocios dentro y fuera del país.

En el mismo escenario, los servicios financieros no están del todo dirigidos a apoyar la producción de Tilapia específicamente por considerarla un negocio de alto riesgo. Existe una brecha aún muy grande entre las entidades bancarias tanto privadas como nacionales y las necesidades de inversión de los acuicultores.

LIMITANTES ECONÓMICAS

En primer lugar, como antes fue mencionado en el contexto del Programa, el entorno económico inestable de los últimos años partiendo de la crisis económica internacional de 2008, ha provocado una notable depresión en el sector empresarial sobre todo en lo referente a nuevas inversiones. Como efecto de lo anterior, la apertura de fuentes de trabajo ha sido mínima y las familias han recurrido al sector informal como medio de subsistencia y aquellas micro y pequeñas empresas que luchan por mantenerse en el mercado no poseen los medios para adquirir la tecnología e infraestructura que permitan su total desarrollo.



LIMITANTES EMPRESARIALES

La capacidad empresarial y productiva de las empresas dedicadas a la acuicultura está poco desarrollada. En primer lugar los beneficiarios no poseen el concepto de empresarialidad ni se visualizan a sí mismos como empresarios, apoyándose en muchos casos en un esquema de asistencialismo para el desarrollo de sus negocios.

Por otra parte, la aplicación de herramientas de desarrollo empresarial tales como estudios de factibilidad, plan de negocios, establecimiento de presupuesto, registros contables, cálculo de costos y rentabilidad, es bastante escasa, lo cual limita en gran parte su competitividad y desarrollo.

Aunado a lo anterior, cabe mencionar que el acceso a asistencia empresarial que capacite a los acuicultores rurales en dichos temas es muy limitado, lo cual les lleva aplicar herramientas empíricas que no les proporcionan buenos resultados.

Además, es necesario agregar, la escasa cultura asociativa presente en los productores de la zona, lo que dificulta la visualización de las oportunidades que se abren con las redes público-privadas y los socios empresariales.

LIMITANTE TECNOLÓGICO-FORMATIVAS

A nivel nacional, los alcances del sistema educativo son escasos. Por ello, no es de extrañar que la población de las zonas rurales presente un bajo nivel educativo. Esto, afecta la producción acuícola si se toma en cuenta que la mayor parte de unidades productivas se ubican en dichas zonas y son manejadas por población del lugar, que no tiene al alcance los medios ni las herramientas para adquirir conocimientos tecnológicos.

Lo anterior, provoca que los productores no posean los conocimientos y desconozcan los beneficios competitivos que el uso de tecnología moderna y las innovaciones traen a sus producciones limitando así el crecimiento de sus empresas.

Por otra parte, no se cuenta con un conjunto suficiente de técnicos formados y especializados en el tema acuícola para dar servicios a la demanda existente. Esto es efecto de la escasa oferta académica y la mínima inclusión de la temática acuícola en la estrategia de formación superior a nivel nacional.

DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA

A. DATOS DEL PROGRAMA

- Nombre: Programa de Desarrollo Económico con Enfoque Territorial en la Zona Sur-Occidental de El Salvador: Turismo y Acuicultura
- Entidad Ejecutora: FUNDES El Salvador
- Fecha de inicio: Marzo 2009
- Fecha finalización: Diciembre 2012

B. ANTECEDENTES

Posterior a una fase de diseño y gestión, realizada entre 2006 y 2008, a inicios del año 2009, FUNDES El Salvador firmó un convenio de donación ATN/ME-10928-ES y ATN/RC-10937-ES con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), para el otorgamiento de una cooperación no reembolsable que tuvo como propósito ejecutar el Programa "Desarrollo Económico con Enfoque Territorial en la Zona Sur – Occidental de El Salvador". Este esfuerzo fue apoyado por la Cooperación Italiana, la cual a su vez también decidió respaldar económicamente la iniciativa de desarrollo.

De esta forma el Programa tuvo su orden de inicio en marzo de 2009. En un principio, se estipuló que el plazo de ejecución sería concluido en junio 2012, sin embargo en el transcurso de su ejecución el Programa recibió una prórroga para ser concluido en diciembre 2012.

C. OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS

• OBJETIVO GENERAL

Elevar el nivel de competitividad de las micro y pequeñas empresas de los sectores acuícola y turismo de la región sur-occidental de El Salvador.

• OBJETIVO ESPECÍFICO

Desarrollar y mejorar las competencias técnicas, empresariales, innovativas y asociativas de las empresas en los sectores acuícola y turismo y reforzar el marco institucional de apoyo a nivel regional y nacional.

D. POBLACIÓN META

De manera general, el Programa plantea influir en las micro y pequeñas empresas e instituciones involucradas en la acuicultura, el turismo y la comercialización de productos locales de la zona sur-occidental de El Salvador.

BENEFICIARIOS DIRECTOS

En lo específico, el Reglamento Operativo del Programa señala los siguientes beneficiarios directos e indirectos:

a) Micro y pequeños acuicultores en el sur-occidente de El Salvador, así como pequeños agricultores de la misma zona, interesados en realizar inversiones en la acuicultura; que recibirán acompañamiento, capacitación y asistencia técnica en diferentes áreas.

b) Pequeños acuicultores y emprendedores

turísticos que recibirán asistencia en el desarrollo de sus proyectos de turismo, en la organización de sus intereses y la realización de sus proyectos asociativos-locales.

c) Grupos de interés regionales de importancia para la competitividad territorial que recibirán financiamiento para organizarse y realizar proyectos de interés público-privado según el Componente 3.

d) Consultores especialistas en acuicultura, servicios de desarrollo empresarial y financiamiento o turismo rural, que serán capacitados y acreditados en áreas como formulación de planes de negocios, gestión empresarial y asistencia técnica en acuicultura, entre otros.

e) El Centro de Desarrollo de la Pesca y la Acuicultura CENDEPESCA y la Asociación Salvadoreña de Acuicultores ASSAL, que recibirán asistencia estratégica en la planificación y realización de sus actividades, así como fondos para la capacitación de su personal y la realización de proyectos de interés público-privado.

BENEFICIARIOS INDIRECTOS

Indirectamente el Programa busca beneficiar a todas aquellas personas, empresas e instituciones que tengan un interés en el desarrollo de la acuicultura, el turismo y la comercialización de productos locales en la zona sur-occidente de El Salvador, sea esto a través de oportunidades de negocios o fuentes de empleo que se generen como resultado del proyecto.

E. TRAYECTORIA Y FASES DEL PROGRAMA

• GESTIÓN Y DISEÑO DEL PROGRAMA

Durante 2008, la Dirección Ejecutiva de FUNDES EL SALVADOR gestionó el Programa de forma directa con el Banco Interamericano de Desarrollo BID y con la Agencia de Cooperación Italiana, planteando los objetivos del mismo, así como su diseño, componentes, resultados e impactos que se buscaban obtener mediante su implementación.

• IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA

Una vez fue desarrollado el diseño del Programa de Desarrollo Económico con Enfoque Territorial en la zona Sur-Occidental de El Salvador, y los procesos de gestión, legalización y administración con los principales socios fueron realizados, FUNDES procedió a realizar las gestiones para iniciar la ejecución del mismo.

A principios de 2009, en una primera etapa, se realizaron actividades de planificación e iniciaron los procesos iniciales de ejecución. Sin embargo la coordinación de aquel momento, enfrentó dificultades para agilizar las contrataciones de las diversas consultorías que eran necesarias para desarrollar las actividades definidas en el Programa, lo cual provocó un atraso considerable en la ejecución de las actividades y del presupuesto del mismo.

Frente a la anterior situación, FUNDES consideró necesario realizar un cambio de Coordinador del Programa, iniciándose una nueva coordinación en julio 2010, cuando el Programa llevaba un período de 16 meses de estar ejecutándose.

A partir de entonces, el Programa recobró su dinamismo y los diversos componentes del mismo empezaron a ejecutarse con un ritmo mucho más ágil.

C. ACONTECIMIENTOS QUE AFECTARON LA TRAYECTORIA DEL PROGRAMA DEPRESIÓN TROPICAL 12-E

En plena ejecución del Programa, en octubre 2011, El Salvador fue afectado por la depresión tropical 12-E, impactando con lluvias prolongadas durante 10 días el 70% del territorio salvadoreño: 181 municipios en los 14 departamentos.

Las fuertes lluvias que cayeron sobre el territorio salvadoreño generaron la pérdida de vidas humanas, miles de personas albergadas, destrucción de infraestructura vial, derrumbes, deslizamientos e inundaciones, viviendas en mal estado y pérdidas importantes en la agricultura, sector productivo que sufrió daños superiores a los 105 millones de dólares. La CEPAL estima que la depresión tropical 12E dejó daños y pérdidas por más de 840 millones de dólares en El Salvador, siendo el departamento de Sonsonate el más afectado en donde se estimaron daños superiores a los 75 millones de dólares.

Por ser la zona de intervención del Programa la más afectada por este fenómeno de la naturaleza, algunas granjas acuícolas sufrieron severos daños en su infraestructura y puntualmente en sus estanques de Tilapia, lo cual provocó incluso la deserción de dos granjas del Programa y el atraso en los avances obtenidos en el resto de granjas acuícolas.

CAMBIOS CONSTANTES DEL COORDINADOR INSTITUCIONAL

De acuerdo al Reglamento Operativo del Programa CENDEPESCA es la principal contraparte institucional del mismo, debiendo involucrarse en todas las actividades de coordinación y ejecución.

Sin embargo, el involucramiento de dicha institución se ha visto limitado debido a que por diversos motivos, su Director fue sustituido en un momento en el que el Programa estaba empezando a consolidarse. Posteriormente dicho Director nuevamente fue sustituido por otro representante que posteriormente a un proceso de inducción, tuvo un mayor empoderamiento y accionar en el Programa.

Los resultados alcanzados en este último período, sufrieron una significativa paralización debido a un nuevo cambio de Director ocurrido en la fase final del Programa, lo que obligó a realizar nuevas gestiones de acercamiento y sensibilización por parte del equipo de FUNDES hacia las nuevas autoridades.

Es importante resaltar, que estos cambios ocasionaron retrasos en el cumplimiento del cronograma establecido para la implementación del Programa, disminuyendo al mismo tiempo el impacto esperado en el fortalecimiento institucional de CENDEPESCA.

F. COMPONENTES DEL PROGRAMA

El Programa de Desarrollo Económico con Enfoque Territorial en la Zona Sur Occidental de El Salvador, está diseñado para incidir de forma directa en el desarrollo productivo de la zona geográfica en estudio, por medio de la vinculación entre la acuicultura productiva de Tilapia y el turismo.

Con dicha finalidad, el Programa está estructurado por medio de cuatro componentes. Los primeros

tres componentes funcionan de manera estructural, ya que son totalmente complementarios y actúan de manera conexas. Cada uno de ellos, produce por sí solo efectos catalizadores en el desarrollo productivo del territorio, fortaleciendo el impacto de los

demás componentes. Por su parte, el componente restante está diseñado para acompañar, fortalecer y difundir el buen desempeño de los demás. Dichos componentes son los siguientes:



Los diferentes componentes del Programa de Desarrollo Económico con Enfoque Territorial están diseñados para funcionar como un engranaje, en donde todas las sinergias funcionan al unísono: El primer componente activa el movimiento del segundo, y el tercero fortalece el funcionamiento de los demás.

COMPONENTE 1: FORTALECIMIENTO Y AMPLIACIÓN DE LAS BASES COMPETITIVAS DE LA ACUICULTURA CONTINENTAL.

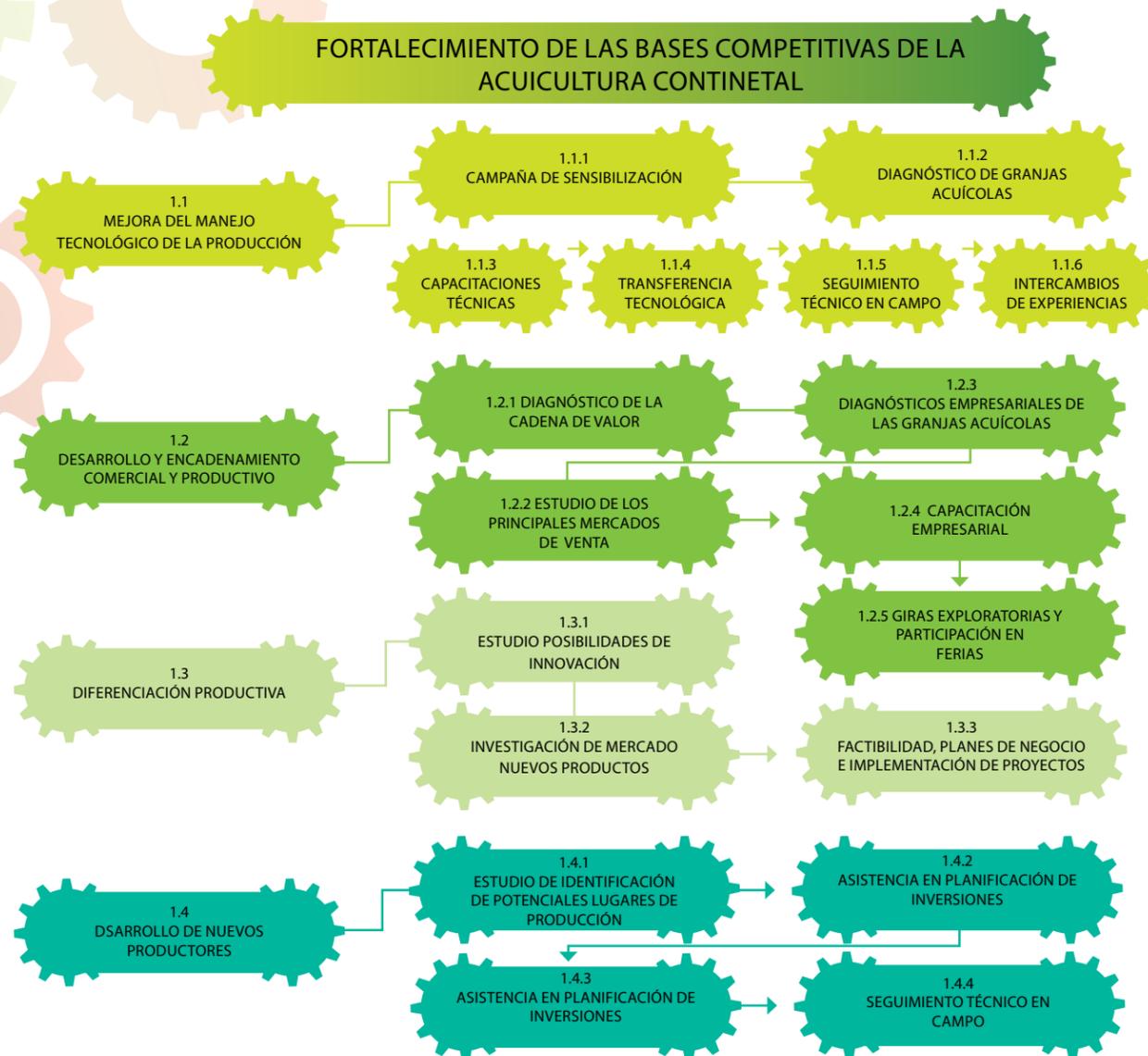
SUB COMPONENTES Y ACTIVIDADES PRINCIPALES

El componente 1 tiene como objetivo principal ampliar la base productiva de la acuicultura continental en la región a través de la mejora del manejo tecnológico y empresarial de los productores, la diversificación de la producción y el apoyo a la comercialización directa de los productos.

Para cumplir dicho objetivo, este componente integra 4 subcomponentes, los cuales a su vez incluyen diversas actividades, tal como se muestra en la figura 5.



**FIGURA 5
CONFORMACIÓN DEL COMPONENTE 1**



A) CAMPAÑA DE SENSIBILIZACIÓN A LOS PRODUCTORES

Esta actividad es el primer acercamiento entre el público meta y el ente ejecutor. Consiste en el desarrollo de eventos de amplia convocatoria e invitaciones personalizadas que se realizan con el fin de dar a conocer las actividades de apoyo ofrecidas por el Proyecto y captar a posibles beneficiarios de la zona interesados en participar en el mismo.

B) DESARROLLO, TRANSFERENCIA Y APLICACIÓN DE UNA HERRAMIENTA DE DIAGNÓSTICO TÉCNICO DE LAS GRANJAS DE CULTIVO DE TILAPIA

Con el objetivo de evaluar los procesos de producción en las granjas acuícolas participantes en el Programa, un experto en el tema acuícola desarrolla una Herramienta de Diagnostico Técnico que además de presentar información sobre el perfil de los beneficiarios, las condiciones de infraestructura de las granjas acuícolas, sus procesos productivos y uso de tecnología, califica los procesos de producción y permite identificar la brecha existente con respecto al uso de buenas prácticas y definir las necesidades formativas a ser cubiertas por el proyecto.

Así mismo, esta actividad incluye el desarrollo de capacitaciones a los técnicos de CENDEPESCA con el objetivo de realizar la transferencia de la herramienta de diagnóstico a fin de que este personal técnico pueda aplicarla como instrumento de seguimiento del desempeño de las granjas acuícolas y de esta forma desarrollar además una capacidad instalada en CENDEPESCA como institución aliada principal del Programa.

c) ASISTENCIA TÉCNICA PERSONALIZADA

Con la finalidad de desarrollar las habilidades técnicas y mejorar la productividad de las granjas beneficiarias del Programa, se diseña y ejecuta un

sistema de atención personalizada al empresario acuícola, el cual es desarrollado en las instalaciones de la granja beneficiaria.

Dicho sistema, es ejecutado por un consultor experto y busca fortalecer el desarrollo de las granjas acuícolas a través del trabajo en indicadores concretos que ayudan a cuantificar el avance de las unidades productivas, desde el inicio hasta el final de la asistencia técnica.

Además, pretende contribuir al mejoramiento del funcionamiento de las granjas acuícolas por medio de la aplicación de instrumentos que se adecúan al proceso productivo específico de cada granja beneficiaria.

D) CAPACITACIONES TÉCNICAS A PRODUCTORES Y SEGUIMIENTO TÉCNICO EN CAMPO

Ante la ausencia de un nivel adecuado de tecnificación por parte de los productores acuícolas los requerimientos del Programa, establecen que éstos deben ser capacitados técnicamente en prevención de enfermedades, manejo de agua, alimentación y buenas prácticas de manejo, inocuidad y diseño de sistemas de producción de acuicultura, entre otros.

Para cumplir este requerimiento se diseñan cursos de capacitación desarrollados en granjas acuícolas con el fin de dar seguimiento in situ al proceso productivo de la tilapia desde la siembra de alevines hasta su cosecha, para de esta manera enseñar-haciendo. Estos cursos se denominan Escuelas de Campo o ECAS.

La instalación e inicio de una ECA está antecedido por el diagnóstico técnico, anteriormente descrito, que posibilita conocer la problemática de producción de las granjas participantes para preparar en base a dicho escenario, los temas y el material didáctico de apoyo.

E) TRANSFERENCIA TECNOLÓGICA A PRODUCTORES

Así mismo, se vuelve necesario reforzar las capacidades técnicas de los acuicultores mediante demostraciones aplicadas en campo, por ello,

la transferencia tecnológica incluye casos de demostración, visitas a granjas para conocer prácticas de siembra, muestreo de crecimiento de peces, cosecha, entre otras actividades.

Las giras tecnológicas son desarrolladas por consultores capacitados y conocedores del sector y cuentan con una guía metodológica previamente establecida.

F) TALLERES DE INTERCAMBIO DE EXPERIENCIAS

Con el fin de provocar en los productores un deseo

de mejorar continuamente su tecnología productiva por medio del intercambio de conocimientos se realizan diferentes talleres de discusión entre los productores acuícolas.

Los talleres de intercambio de experiencia son espacios de discusión facilitados por FUNDES donde se define una temática a discutir por parte de los beneficiarios, siendo dirigidos por un consultor y extrayendo las debidas conclusiones. Complementariamente existe la posibilidad de participación para otros acuicultores interesados en los temas discutidos.

proyecto, y determine el potencial de mercado y la oportunidad de venta de TILAPIA de granja artesanal en diferentes mercados.

C) DIAGNÓSTICOS EMPRESARIALES DE LAS GRANJAS ACUÍCOLAS

De forma coordinada con el Diagnóstico Técnico y por medio de la revisión, adaptación y validación de una herramienta orientada especialmente al sector acuícola, se desarrolla el Diagnostico Empresarial de las granjas acuícolas participantes en el Programa.

Dicho diagnostico busca identificar las principales fortalezas y debilidades de la gestión del negocio, para vislumbrar los ámbitos que son necesarios intervenir de manera focalizada por medio de la asistencia técnica en gestión administrativa ofrecida por el Programa. Posteriormente se diseña un Plan de Desarrollo Empresarial orientado a mejorar el desempeño y eficiencia de las empresas diagnosticadas.

D) CAPACITACIÓN EMPRESARIAL PARA AJUSTAR PROCESOS PRODUCTIVOS Y ADMINISTRATIVOS

Los diagnósticos empresariales identifican brechas con respecto a las buenas prácticas establecidas según la metodología desarrollada para el proyecto, y establecen las consultorías empresariales y capacitaciones individuales o grupales que son necesarias para los acuicultores.

Las capacitaciones empresariales se dividen en nivel

básico y nivel intermedio y avanzado, dependiendo de los diagnósticos previos de los acuicultores, desarrollando temas acerca de los procesos administrativos en la producción (planificación, ejecución, controles, evaluación), cálculo de costo, planes de negocios, técnicas de negociación y ventas, entre otros. El acompañamiento a los productores incluye la gestión de los registros de certificación de la granja y asesoría técnica en el procedimiento de fortalecimiento y expansión comercial.

Complementariamente, un consultor experto en administración, finanzas y comercialización realiza visitas de seguimiento posteriores al curso de capacitación,

para realizar consultorías empresariales que profundicen en el análisis interno de fortalezas y debilidades de las granjas, la identificación de oportunidades y amenazas y dar seguimiento a su proceso de mejora.

Las actividades ejecutadas en este subcomponente buscan fortalecer la competitividad por medio de la ampliación y variación de la gama de productos acuícolas, agregando valor a los mismos, diferenciarlos a través de complementariedades con otros productos y desarrollando en la medida de lo posible, nuevos productos.

Para el cumplimiento de todo lo anterior se llevan a cabo las siguientes actividades principales:

A) ESTUDIO INICIAL DE POSIBILIDADES DE INNOVACIÓN

Por medio de un Estudio de Posibilidades de Innovación se elabora un inventario de las posibilidades de innovación existentes, basándose para ello en un benchmarking internacional, revisión de bibliografía y un trabajo de campo incluyendo entrevistas con acuicultores, expertos y otros actores en la cadena.

Posteriormente, las posibilidades de innovación identificadas se validan en grupos focales en los cuales

E) GIRAS EXPLORATORIAS Y PARTICIPACIÓN EN FERIAS

Las actividades desarrolladas en este componente, incluyen módulos de intercambio de experiencias y giras exploratorias y acompañamiento en el tema de comercialización, incluyendo visitas a ferias, hoteles, restaurantes, y reuniones con gerentes de compra de supermercados.

Estas actividades buscan crear un punto de encuentro entre los productores de tilapia beneficiarios del Programa y los diferentes clientes potenciales para sus productos, facilitándoles al mismo tiempo asistencia para la presentación de los productos, así como en la preparación y venta de los mismos.

Para la realización de las ferias y giras exploratorias es necesario un proceso de diseño, organización, contacto con beneficiarios, patrocinadores privados y públicos, y publicidad del evento.

participan diferentes actores incluyendo productores acuicultores con posibilidades de inversión, para darles a conocer aquellas ideas innovadoras de proyectos identificados como pre factibles.

B) INVESTIGACIONES DE MERCADO PARA NUEVOS PRODUCTOS

Una vez finalizado el proceso anterior, se realizan estudios de mercado para las ideas innovadoras con el fin de estimar el potencial de éxito de las oportunidades de innovación reconocidas en el inventario.

El Estudio de Mercado realizado abarca las áreas de ampliación de la gama de productos acuícolas, agregación de valor a los productos acuícolas, generación de complementariedades con otros productos y desarrollo de nuevos productos a partir de los desechos

C) DIAGNÓSTICOS, ESTUDIOS DE FACTIBILIDAD, PLANES DE NEGOCIOS E IMPLEMENTACIÓN DE LOS PROYECTOS

Posteriormente se realizan estudios de factibilidad y planes de negocio para los proyectos de diferenciación productiva que los resultados indiquen que presentan mercados más amplios. Asimismo, se brinda asistencia técnica durante la fase de implementación de los proyectos con la finalidad de fortalecer su proceso de implementación.

COMPONENTE I
1B.
DESARROLLO Y
ENCADENAMIENTO
COMERCIAL Y
PRODUCTIVO

Dada la ausencia de competencias empresariales en gran parte de los productores acuícolas de la zona sur occidental, el Programa incluye actividades orientadas a mejorar el manejo empresarial de las

operaciones de los acuicultores y facilitar su acceso a nuevos mercados. Con este fin se realizan las siguientes actividades:

A) DIAGNÓSTICO DE CADENA DE VALOR

El diagnóstico de la cadena de valor incluye un mapeo de la cadena y la identificación de los principales factores de éxito, oportunidades y cuellos de botella en áreas como tecnología / innovación, acceso a mercados, insumos, políticas y regulaciones, financiamiento e infraestructura. Asimismo se analiza la gobernabilidad y la cooperación vertical y horizontal existente dentro de la cadena, así como una comparación con cadenas internacionales.

B) ESTUDIO DE LOS PRINCIPALES MERCADOS DE VENTA

Buscando contar con un marco teórico que respalde las acciones dirigidas a aumentar la producción y comercialización de la Tilapia, se realiza un estudio de mercado que proporcione datos acerca del comportamiento de los mercados vinculados al

COMPONENTE I
1C.
DIFERENCIACIÓN
PRODUCTIVA

Las actividades ejecutadas en este subcomponente buscan fortalecer la competitividad por medio de la ampliación y variación de la gama de productos acuícolas, agregando valor a los mismos, diferenciarlos a través

de complementariedades con otros productos y desarrollando en la medida de lo posible, nuevos productos.

Para el cumplimiento de todo lo anterior se llevan a cabo las siguientes actividades principales:

A) ESTUDIO INICIAL DE POSIBILIDADES DE INNOVACIÓN

Por medio de un Estudio de Posibilidades de Innovación se elabora un inventario de las posibilidades de innovación existentes, basándose para ello en un benchmarking internacional, revisión de bibliografía y un trabajo de campo incluyendo entrevistas con acuicultores, expertos y otros actores en la cadena.

Posteriormente, las posibilidades de innovación identificadas se validan en grupos focales en los cuales

COMPONENTE 2: DESARROLLO DE INICIATIVAS TURÍSTICAS RURALES, LOCALES Y ASOCIATIVAS RELACIONADAS CON LA ACUICULTURA.

SUB COMPONENTES Y ACTIVIDADES PRINCIPALES

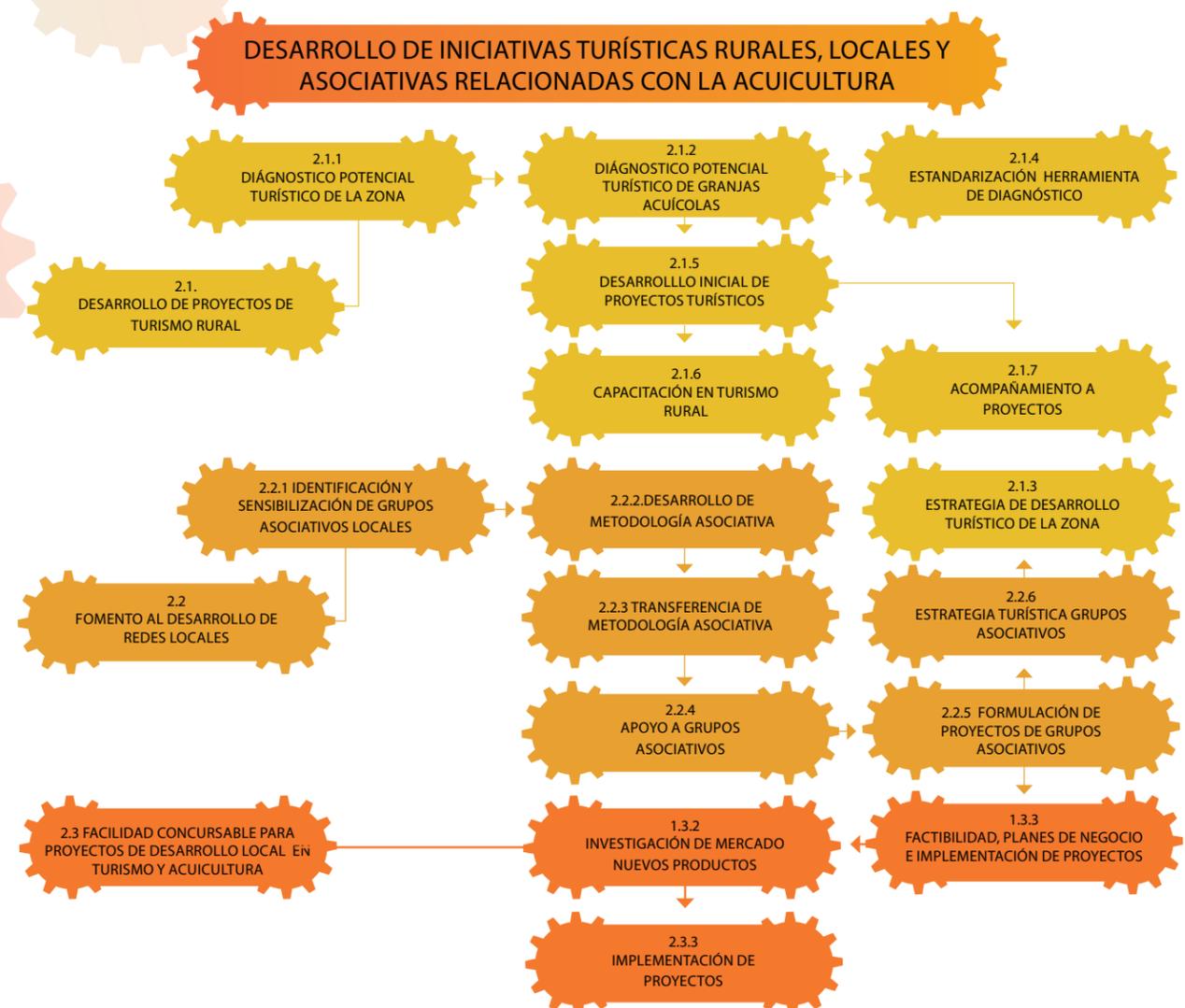
De acuerdo al Reglamento Operativo del Programa el Componente 2, tiene por objetivo fomentar el desarrollo de proyectos de turismo rural en las granjas de acuicultura e impulsar iniciativas turístico-comerciales ya sea de grupos de empresarios de una misma actividad económica o de grupos locales.

Asimismo, busca que los proyectos apoyados generen fuentes de empleo, brinden plataformas de venta para los productos acuícolas y/o fortalezcan el posicionamiento de la región como centro de turismo rural.

Para desarrollar los objetivos antes mencionados, el Componente 2 está conformado de tres sub-componentes, cada uno de los cuales está conformado a su vez por diversas actividades principales, tal como lo muestra la figura 6.



FIGURA 6
PROGRAMA DE DESARROLLO ECONÓMICO EN LA ZONA SUR OCCIDENTAL:
ACUICULTURA Y TURISMO. CONFORMACIÓN DEL COMPONENTE 2



COMPONENTE I 1D. CONFORMACIÓN DE NUEVOS PRODUCTORES

A) ESTUDIO DE IDENTIFICACIÓN DE POTENCIALES LUGARES DE PRODUCCIÓN

Como una referencia general para la selección de sitios adecuados para instalar

una granja acuícola en la zona Sur Occidental de El Salvador, se desarrolla un Estudio que analice los requerimientos mínimos para la implementación de una unidad productiva de Tilapia así como las características ambientales del territorio de influencia del Programa, presentadas de forma gráfica por medio de mapas.

El mencionado estudio, busca ser una referencia documental a considerar por los nuevos inversionistas, para seleccionar la ubicación más idónea para las unidades acuícolas productivas.

B) ASISTENCIA TÉCNICA EN LA PLANIFICACIÓN DE INVERSIONES

Los beneficiarios interesados en emprender el establecimiento de una unidad acuícola, son apoyados con asistencia técnica que les ayuda a evaluar los lugares que han elegido para establecer su unidad de producción, las inversiones requeridas, las potenciales oportunidades de mercado, entre otros aspectos, elaborando para ello estudios de factibilidad y planes de negocio, según sea el caso. Es importante mencionar, que en el marco del estudio de factibilidad técnica y financiera, se

realizan análisis de agua a las fuentes hidrográficas que los emprendedores pretenden utilizar en sus procesos productivos, siendo este un criterio determinante para establecer la factibilidad del negocio.

C) ASISTENCIA TÉCNICA, TRANSFERENCIA TECNOLÓGICA Y CAPACITACIÓN PARA LOS NUEVOS EMPRENDIMIENTOS

Con la finalidad de capacitar a los emprendedores acuícolas técnicamente en el proceso productivo que será la base de su negocio, se desarrolla una Escuela de Campo específica para emprendedores, en la cual se les capacita sobre prevención de enfermedades, manejo de agua, alimentación y buenas prácticas de manejo, inocuidad y diseño de sistemas de producción de acuicultura, entre otros. Dicha Escuela se desarrolla en una granja acuícola ya establecida, dando seguimiento al proceso productivo desde la siembra inicial de los alevines hasta la cosecha, finalizando en la respectiva comercialización. El principal objetivo es que los emprendedores aprendan-haciendo en situ los temas incluidos en la metodología.

D) SEGUIMIENTO TÉCNICO EN EL CAMPO

Una vez finalizado el período de desarrollo de los módulos temáticos de las Escuelas de Campo, el mismo consultor que las imparte, programa por lo menos dos visitas de campo a las granjas de los alumnos con el objetivo de evaluar la aplicación del aprendizaje, los resultados obtenidos en el campo e impulsar un proceso de mejora continua.



Dadas las condiciones naturales, paisajísticas y climatológicas del territorio de influencia del Programa, este componente busca aprovechar dichas características para demostrar que el desarrollo de la acuicultura puede vincularse y apoyarse recíprocamente con el desarrollo de las actividades turísticas. Para ello se basa en un proceso que incluye las siguientes actividades:

A) DIAGNÓSTICO DEL POTENCIAL TURÍSTICO DE LA ZONA

Un consultor experto en turismo realiza un estudio que evalúa los diferentes sitios y alrededores donde se encuentran ubicadas las granjas acuícolas beneficiarias del Programa, con el objetivo de desarrollar una visión que permita la explotación turística de la zona vinculándola con la acuicultura.

B) DIAGNÓSTICO DEL POTENCIAL TURÍSTICO DE LAS GRANJAS ACUÍCOLAS

Posteriormente, se realizan visitas de campo a las granjas beneficiarias del proyecto, buscando evidenciar su potencial turístico y su interés en participar en un sub programa que asista su desarrollo en este sector.

C) ESTRATEGIA DE DESARROLLO TURÍSTICO DE LA ZONA

Como resultado de las dos actividades anteriores, se obtiene un documento de carácter general que traza lineamientos para la Estrategia para el Desarrollo de Turismo Rural de la zona desde el punto de vista de la acuicultura. Teniendo como base dicho documento, posteriormente cada grupo asociativo formado o consolidado en el marco del Componente 2,

formula su Plan Estratégico de Desarrollo, para que luego por medio de consultorías especializadas, todos los documentos de planes estratégicos sean reunidos y analizados, para conformar una Estrategia de Desarrollo Turístico de la Zona.

D) DESARROLLO INICIAL DE PROYECTOS TURÍSTICOS EN GRANJAS ACUÍCOLAS

Las granjas acuícolas que presentan potencial turístico tienen la opción de emprender inversiones de adaptación de infraestructura para ofrecer dichos servicios. Aunque el Programa no brinda apoyo directo en este rubro, acompaña con la capacitación técnica y empresarial, elaborando perfiles de proyecto y sus correspondientes planes de negocio de turismo rural vinculados a la producción acuícola de tilapia en forma individual o asociadas a otras unidades productivas beneficiarias del Programa.

E) CAPACITACIÓN EN TEMÁTICA DE TURISMO RURAL

Complementariamente, el Programa facilita capacitación en gestión de empresas de turismo rural, diseñando un curso en el que los representantes de las granjas interesadas en realizar inversiones en el rubro turístico, desarrollan temáticas sobre el marketing de los servicios turísticos rurales, calidad en los establecimientos turísticos rurales, estructura económico-financiera de las empresas turísticas, la legislación en el turismo rural y sostenibilidad ambiental de proyectos de turismo rural, entre otros.

F) ACOMPAÑAMIENTO INDIVIDUAL A PROYECTOS TURÍSTICOS

El proceso de implementación de proyectos turísticos en granjas acuícolas, continúa con el acompañamiento individual a cada iniciativa. Para ello, se asigna un consultor que asiste técnicamente el proceso de gestión e inicio de implementación de los proyectos.



Como base del fortalecimiento de la competitividad del sector acuícola y turismo y como base territorial para el desarrollo, se fomenta el desarrollo de redes locales privadas y público-privadas. Con esta finalidad, en el marco del Componente 2, se realizan las siguientes actividades.

A) IDENTIFICACIÓN Y SENSIBILIZACIÓN DE GRUPOS ASOCIATIVOS LOCALES

La identificación y sensibilización de grupos asociativos locales es llevada a cabo por un consultor que realiza visitas al territorio para investigar las iniciativas activas en turismo y comercialización de productos locales e identificar los objetivos y necesidades puntuales de los potenciales beneficiarios o aliados del proyecto: alcaldías, comités turísticos, grupos empresariales, entre otros.

El consultor enfoca su trabajo en grupos, actores y localidades que presenten externalidades territoriales importantes para la cadena acuícola, y apoya a los líderes locales a desarrollar sus ideas actuando como vinculador entre las diferentes personas y grupos de interés.

Con este fin se organizan talleres de sensibilización y difusión para identificar todos los actores relevantes a incluir dentro de una estrategia de desarrollo local, vincular interesados e informar acerca de los servicios que se prestarán en el marco del proyecto, así como los requisitos para acceder a los mismos.

B) DESARROLLO DE METODOLOGÍA ASOCIATIVA

Un consultor especializado realiza una adaptación de la metodología FUNDES para la organización y conformación de grupos locales asociativos de manera que resulte una metodología ad hoc que sea institucionalizada como una herramienta

efectiva para la conformación de grupos locales y asociativos que se orienten hacia el planteamiento, desarrollo y ejecución de proyectos sostenibles de turismo rural vinculados a la producción acuícola.

C) TRANSFERENCIA DE METODOLOGÍA ASOCIATIVA

Posteriormente, se lleva a cabo un proceso de transferencia de la metodología asociativa a un grupo de consultores expertos en el tema, buscando validar el manejo y aplicación de cada una de las herramientas que integran el proceso de la metodología para la implementación de proyectos asociativos de iniciativas vinculados al turismo rural.

D) APOYO A GRUPOS ASOCIATIVOS

Una vez realizada la transferencia de la Metodología Asociativa de FUNDES, de entre el grupo de profesionales participantes en dicha transferencia se seleccionan los consultores para desarrollar la Asistencia Técnica dirigida a la conformación y/o fortalecimiento de los grupos locales y asociativos previamente identificados con el objetivo de apoyarles en el diseño de la Estrategia de Desarrollo del grupo y en el marco de dicha estrategia, impulsar proyectos de turismo rural vinculados a la acuicultura.

E) FORMULACIÓN DE PROYECTOS DE GRUPOS ASOCIATIVOS

Las consultorías mencionadas en el apartado anterior incluyen la identificación y formulación en conjunto con cada grupo asociativo, de al menos un proyecto que vincule turismo rural y acuicultura, susceptible de aplicar al fondo concursable disponible en el marco del Programa.

Los proyectos son formulados definiendo sus objetivos generales y específicos, descripción de actividades, justificación, participantes, presupuesto y productos y resultados esperados. Es importante mencionar que todos los perfiles de proyectos son formulados y validados por los mismos grupos asociativos.



De acuerdo al Reglamento Operativo del Programa, pueden concursar por financiamiento proyectos derivados de las actividades 1 y 2 de este componente o que tengan características y objetivos similares a estos. Los recursos de la facilidad podrán ser usados para financiar hasta el 70% del costo de las siguientes actividades, con un máximo de US\$ 15.000 por proyecto:

- i) Realización de estudios de factibilidad (económica y/o ambiental), carpetas técnicas, estudios de mercado, planes de negocios, etc.;
- ii) Transferencia tecnológica, capacitación y asistencia técnica durante la fase de implementación de los proyectos;
- iii) Viajes exploratorios;
- iv) Asistencia en la promoción de los sitios turísticos.

Adicionalmente, los recursos de la facilidad pueden ser utilizados para financiar hasta el 30% del valor de las inversiones en equipos o accesorios de maquinaria para la realización de los proyectos, sin que este monto supere US\$ 5.000 por proyecto o el 50% del valor total de la donación por proyecto.

El Reglamento también establece, que los grupos asociativos deben aportar el porcentaje restante de los montos financiados, para generar mayor empoderamiento e involucramiento en el proceso.

A) PRESENTACIÓN DE PROYECTOS

Las propuestas de proyectos son presentadas por parte de los grupos empresariales y comités público-privados a la coordinación del Programa para su evaluación, aprobación y asignación de fondos.

B) EVALUACIÓN DE PROYECTOS

La evaluación de los proyectos está basada en los criterios mencionados en el numeral 3 de este capítulo, tomándose, para su aprobación, en ciertos casos otros aspectos que también aportan competitividad al territorio.

C) IMPLEMENTACIÓN DE PROYECTOS

Como medio para fortalecer las redes, los proyectos propuestos, evaluados y aprobados para ser apoyados con el fondo concursable del Componente 2, son desarrollados mediante la asistencia de consultores especializados, contando con la participación e involucramiento de todos los miembros del grupo.

En este contexto, se desarrollan además capacitaciones para los miembros en los temas de liderazgo, trabajo en equipo y técnicas de negociación.

COMPONENTE 3: FORTALECIMIENTO DEL MARCO INSTITUCIONAL A TRAVÉS DE INICIATIVAS DE INTERÉS PÚBLICO-PRIVADO PARA LA COMPETITIVIDAD TERRITORIAL.

SUB COMPONENTES Y ACTIVIDADES PRINCIPALES

Este componente está encauzado a fortalecer la base institucional de la acuicultura y del turismo en la región, buscando al mismo tiempo reforzar y complementar los componentes 1 y 2 del Programa.

Las principales actividades y su relación están representadas en la figura 8 que se muestra a continuación:



**FIGURA 7
PROGRAMA DE DESARROLLO ECONÓMICO EN LA ZONA SUR OCCIDENTAL:
ACUICULTURA Y TURISMO. CONFORMACIÓN COMPONENTE 3**





A. PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO DE LA ACUICULTURA EN EL SALVADOR

Se desarrolla un proceso de planificación estratégica para el desarrollo de la acuicultura en el país, definiéndose en este marco los roles estratégicos de CENDEPESCA y de ASSAL. Con este fin, se contrata a un experto en planificación estratégica que facilita talleres de trabajo con la participación de los directivos de éstas y otras instituciones involucradas en el sector acuícola.

A través de un trabajo co-constructivo, se definen una visión, objetivos, indicadores y metas así como planes de trabajo para el sector y las instituciones involucradas.

B. MODELO DE CERTIFICACIÓN DE TÉCNICOS EN ACUICULTURA Y TURISMO

Con el objetivo de desarrollar competencias que amplíen la accesibilidad a formación técnica en la temática acuícola se conforma un equipo de trabajo integrado por un consultor sénior experto en desarrollos metodológicos, y dos expertos en acuicultura y turismo respectivamente, para diseñar y desarrollar un modelo de capacitación y certificación de técnicos en acuicultura y técnicos en gestión de empresas turísticas vinculadas a la acuicultura.

La auto sostenibilidad del modelo propuesto es verificada a través de un estudio de mercado que analiza la demanda latente de tales servicios por parte de los potenciales beneficiarios. El modelo

es consensuado y aprobado por las principales instituciones involucradas e implementado en un grupo de consultores beneficiarios.

C. FORTALECIMIENTO DE LA ASOCIACIÓN SALVADOREÑA DE ACUICULTORES ASSAL

Con el objetivo de brindar un acompañamiento administrativo y técnico a la Asociación Salvadoreña de Acuicultores ASSAL, se desarrolla una intervención de fortalecimiento institucional, apoyándole en la implementación de una mejora continua de sus procesos administrativos, financieros y de comercialización de marca, así como el acompañamiento en la ejecución de nuevos proyectos identificados.

Con la anterior finalidad un consultor experto en asociatividad realiza un diagnóstico grupal de la Asociación y brinda asistencia en la conformación y organización de la misma. Asimismo apoya a ASSAL en la elaboración de planes estratégicos, planes de trabajo, planes de acción para el desarrollo de proyectos asociativos específicos y planes de negocio de los mismos. Además se facilitan capacitaciones para los miembros en temas de liderazgo, trabajo en equipo y técnicas de negociación.

D. DESARROLLO DE METODOLOGÍAS Y PROCEDIMIENTOS DE LA UNIDAD DE SERVICIOS DE DESARROLLO EMPRESARIAL (SDE)

Los lineamientos del Programa contemplan la creación de una Unidad de Servicios de Desarrollo Empresarial con el objetivo de ofrecer servicios de desarrollo empresarial de calidad que ayuden a mejorar el desempeño de las Pymes acuícolas y turísticas de la zona sur-occidental del país, facilitando el crecimiento económico de la región.



E. FACILITACIÓN DE ACCESO A FINANCIAMIENTO

Basado en un trabajo de campo, un consultor experto en servicios financieros realiza un diagnóstico de las necesidades y posibilidades de financiamiento que tienen los potenciales

beneficiarios del proyecto e identifica los requisitos y condiciones que ponen las diferentes entidades financieras que podrían financiar los proyectos apoyados con los componentes de este proyecto.

En este sentido, el Estudio también especifica los cambios endógenos necesarios en las empresas que aumentarían sus posibilidades de acceder a fondos externos, proveyendo recomendaciones concretas para implementar dichos cambios.



F. FACILIDAD CONCURSABLE PARA INICIATIVAS ORIENTADAS A MEJORAR LA COMPETITIVIDAD

De acuerdo al Reglamento Operativo podrán concursar por financiamiento proyectos de interés público privado que apunten a mejorar la competitividad del territorio y el posicionamiento de la región en el país.

Como criterios de selección se consideran:

- a. La importancia del aporte a la competitividad turística o acuícola de la región
- b. La sostenibilidad económica de la iniciativa;
- c. El nivel de cofinanciamiento, es decir, el porcentaje de contribución para la realización del proyecto de las entidades postulantes;
- d. El nivel de compromiso de las entidades involucradas hacia el desarrollo competitivo del territorio; entre otros aspectos.

COMPONENTE 4: SOSTENIBILIDAD, MONITOREO, EVALUACIÓN, SISTEMATIZACIÓN Y DIFUSIÓN DE RESULTADOS.

SUB COMPONENTES Y ACTIVIDADES PRINCIPALES

El monitoreo de las actividades ejecutadas en el Marco del programa, la investigación de los resultados alcanzados, sus sostenibilidad y difusión están contenidos en el Componente 4 que se describe a continuación:



FIGURA 8
PROGRAMA DE DESARROLLO ECONÓMICO ZONA SUR-OCCIDENTAL:
ACUICULTURA Y TURISMO
CONFORMACIÓN DEL COMPONENTE 4

COMPONENTE 4
 SOSTENIBILIDAD, MONITOREO, EVALUACIÓN,
 SISTEMATIZACIÓN Y DIFUSIÓN DE RESULTADOS.

4.1
 ESTUDIO DE LINEA BASE

4.2
 SISTEMA DE MONITOREO Y EVALUACIÓN

4.4
 SISTEMATIZACIÓN DE LECCIONES APRENDIDAS

4.5
 DIFUSIÓN DE RESULTADOS

A. ESTUDIO DE LINEA BASE

Debido a la falta de información registrada oficialmente sobre la composición y comportamiento productivo del sector acuícola de la zona sur occidental, así como de las iniciativas turísticas vinculadas a la acuicultura en la región de influencia del Programa, se realiza en los inicios del mismo un censo que define la línea de base. Idóneamente esta misma línea base debe actualizarse como parte de las evaluaciones intermedia y final del proyecto.

B. SISTEMA DE MONITOREO Y EVALUACIÓN

Asimismo, con el fin de llevar un registro de las actividades y resultados del Programa para alcanzar la mayor eficiencia posible, se desarrolla un sistema de monitoreo y evaluación de impacto, el cual basándose en la línea base y en los resultados que las actividades del Programa provocan en la misma, facilita el análisis de la experiencia de ejecución del Proyecto y permite diseñar estrategias de acción ante retrasos e imprevistos.

C. DISEÑO DE UN MODELO DE SOSTENIBILIDAD

Con el fin de garantizar la sostenibilidad del Programa y la continuidad de las acciones y los productos generados, se desarrolla un estudio mediante el cual se recaba información sobre los factores externos incidentes positiva o negativamente en la continuidad del Programa y se identifican los grupos de interés relacionados con el objeto del Programa, así como la forma adecuada de involucrarlos y lograr una coordinación y cooperación entre éstos.

Complementariamente el estudio de sostenibilidad determina el conjunto de habilidades, conocimientos, procesos y recursos necesarios para el desarrollo de las actividades del Programa y el nivel de apropiación de los diferentes procesos del proyecto por parte de otros organismos involucrados en la temática.

Además diseña los procedimientos que permiten la creación y/o fortalecimiento de las capacidades técnicas y administrativas de los actores que estarán a cargo de la continuidad de la ejecución del Programa y mide la viabilidad financiera para

el sostenimiento de las actividades y procesos del mismo.

D. SISTEMATIZACIÓN DE LECCIONES APRENDIDAS

Como fuente de información base para la transferencia del Programa a otras entidades y territorios, se realiza el Estudio de Sistematización de la experiencia, el cual consiste principalmente en describir la conformación básica del Programa, sus fases de ejecución, así como las lecciones aprendidas durante la experiencia de ejecución del mismo, destacando las fortalezas y debilidades de las actividades ejecutadas para ser referencia en futuras intervenciones.

E. DIFUSIÓN DE RESULTADOS

Dada la importancia de la rendición de cuentas a la sociedad y de la transparencia que caracteriza el quehacer de los autores y ejecutores del Programa, se organiza un evento de cierre de gran convocatoria, que a la vez funcione como plataforma de lanzamiento

de los principales resultados del Programa, haciendo énfasis en aquellas herramientas técnicas generadas durante la ejecución del mismo y las instituciones que las adoptan para dar continuidad a los servicios implementados en el Programa con la finalidad de fomentar el desarrollo de los sectores de acuicultura y turismo.

Así mismo el evento de cierre, permite hacer del conocimiento del público en general, los aportes del Programa al fortalecimiento institucional de los sectores atendidos y su influencia en las políticas públicas que les influyen.

G. INDICADORES Y FUENTES DE VERIFICACIÓN

El Marco Lógico establecido para la implementación del Programa, definió que la medición de los resultados se basara en indicadores específicos establecidos para cada uno de los componentes, teniendo como fuente de verificación los datos de la población meta analizados una vez desarrollado el Programa. La organización de los indicadores se muestra a continuación en el Cuadro 10.

COMPONENTE 1: FORTALECIMIENTO Y AMPLIACIÓN DE LAS BASES COMPETITIVAS DE LA ACUICULTURA CONTINENTAL	
Sub-Componente	Indicadores
1.a. Mejora del manejo tecnológica de los Procesos de Producción Acuícola	A los 24 meses
	Herramienta de Diagnóstico realizada
	30 Diagnósticos de granjas realizados
	A los 36 meses
	2 cursos de capacitación sobre prevención de enfermedades para 30 acuicultores realizados
	2 cursos de capacitación sobre manejo de agua, alimentación y buenas prácticas de manejo para 30 acuicultores realizados
	2 cursos de capacitación sobre diseños de sistemas de producción de acuicultura para 30 acuicultores realizados
Al final del Proyecto	
	35 Acuicultores han recibido transferencia tecnológica
1.b Desarrollo Empresarial y Encadenamiento Comercial y Productivo	A los 24 meses
	30 diagnósticos empresariales realizados
	Diagnóstico de cadenas y estudios de mercado realizados
	A los 36 meses
	30 diagnósticos empresariales (acumulados) realizados
	30 acuicultores han recibido capacitación sobre procesos administrativos de producción, cálculo de costos, planes de negocio y técnicas de venta
	Continúa
Sub-Componente	Indicadores

COMPONENTE 1: FORTALECIMIENTO Y AMPLIACIÓN DE LAS BASES COMPETITIVAS DE LA ACUICULTURA CONTINENTAL (Continúa)

c. Diferenciación Productiva	A los 30 meses
	Estudio de posibilidades de innovación realizado, validado en 4 grupos focales con actores del sector y difundido
	A los 36 meses
	10 estudios de factibilidad de proyectos de innovación realizados
	A los 42 meses
d. Conformación de nuevos productores en Acuicultura	Al menos 8 proyectos de innovación en proceso de implementación
	Al final del proyecto
	Al menos 5 proyectos de innovación implementados
	A los 30 meses
	Informe determinando la aptitud de potenciales sitios para la producción acuícola
	1 jornada de inducción y 2 talleres expositivos realizados (15 personas en c/u)
	A los 36 meses
	2 jornadas de exposición(acumuladas) realizadas con un total de al menos 30 asistentes
	4 talleres (acumulados) inductivos (15 personas en c/u) realizados
	1 Curso de capacitación en técnicas de producción de 20 hrs. De duración para al menos 15/20 personas realizado
	1 Curso de Capacitación en planificación financiera (16 hrs. De duración) para 15/20 personas realizado
Asistencia técnica para la realización de 15 estudios de factibilidad y 15 planes de negocio realizada	
2 Cursos de capacitación en áreas administrativa, financiera, mercadeo con un total de 20 personas formadas	
Al final del proyecto	
10 planes de negocio implementados	
20 visitas de supervisión y seguimiento a los nuevos emprendedores realizadas	

COMPONENTE 2: DESARROLLO DE INICIATIVAS TURÍSTICAS RURALES, LOCALES Y ASOCIATIVAS RELACIONADAS CON LA ACUICULTURA

Sub-Componente	Indicadores
2.a Desarrollo de Proyectos de Turismo Rural en las Granjas de Acuicultura	A los 36 meses
	Estrategia de Desarrollo Turístico de la zona elaborada y difundida
	Metodología de Evaluación desarrollada
	12 perfiles de proyectos elaborados
	10 proyectos asistidos y personal involucrado capacitado
2.b Fomento a Iniciativas locales y asociativas turístico-comerciales	A los 24 meses
	Inventario de Iniciativas Turísticas elaborado
	A los 30 meses
	10 talleres de sensibilización realizados
	Al final del Proyecto
	3 grupos turísticos organizados, formados por al menos 5 emprendedores turísticos cada uno
3 comités locales públicos-privados, organizados y en funcionamiento	
2.c Facilidad Concursable	Al final del Proyecto
	Al menos 20 propuestas recibidas para el proceso de selección y 10 proyectos (Estudios, capacitaciones, consultorías específicas, etc.) aprobados, apoyados con la facilidad.

COMPONENTE 3: FORTALECIMIENTO DEL MARCO INSTITUCIONAL / INICIATIVAS DE INTERÉS PÚBLICO-PRIVADO PARA LA COMPETITIVIDAD TERRITORIAL

Sub-Componente	Indicadores
3.a Fortalecimiento del Marco Institucional de apoyo a la acuicultura	A los 30 meses
	Diagnóstico grupal de la ASSAL y planificación estratégica realizados
	A los 36 meses
	Plan Estratégico para el desarrollo de la Acuicultura en El Salvador elaborado
	Modelo de Tercerización d los servicios de asistencia técnica a los acuicultores elaborado
	Al final del Proyecto
3.b Asesoramiento Administrativo y Asistencia en Acceso al Financiamiento	Modelo de negocios para la producción sostenida de alevines para la venta a pequeños acuicultores elaborado
	A los 30 meses
	Estudio sobre acceso al financiamiento realizado y soluciones identificadas
	A los 36 meses
	Metodologías para Servicios de Desarrollo Empresarial SDE elaboradas
3.c Facilidad Concursable	Modelo y herramientas para una entidad proveedora de SDE desarrollado y capacitaciones realizadas
	Al final del Proyecto
	Al menos 8 propuestas de iniciativas de interés público-privadorecibidas y 5 de ellas cofinanciadas

COMPONENTE 4: MONITOREO, EVALUACIÓN, SISTEMATIZACIÓN Y DIFUSIÓN DE RESULTADOS

Sub-Componente	Indicadores
4.a Sistema de Monitoreo y Definición de la Línea Base	A los 24 meses
	Población meta identificada
	Línea de base levantada
	Sistema de control y seguimiento del proyecto puesto en marcha
	Al final del proyecto
4.b Sistematización de la Experiencia y Lecciones Aprendidas	Evaluaciones de resultado desarrolladas y evaluación de impacto implementada
	Sistematización del Programa incluyendo buenas prácticas y lecciones aprendidas
4.c Difusión de Resultados	Al final del Proyecto
	Al menos 2 eventos con más de 50 asistentes, entre beneficiarios e instituciones intermediarias, con actividades fuera de la zona sur- occidental, para difundir resultados, buenas prácticas y lecciones aprendidas en el marco del proyecto.

TIPOLOGÍA DEL PROYECTO

A. ESTRATEGIA TRANSFORMATIVA

Impulsar un proceso de aprendizaje a nivel individual, colectivo e institucional, dirigido a una población específica con características y contexto peculiares, que si bien es cierto enfrenta una problemática a nivel nacional, presenta condiciones únicas que exigen estrategias operativas de carácter local, puede considerarse la principal innovación que introduce el Programa de Desarrollo Económico de la Zona Sur Occidental.

Dicho proceso de aprendizaje ofrece a los diferentes actores, - productores, emprendedores, redes locales, instituciones -los conocimientos integrales y herramientas que les aportan el nivel necesario para competir y desenvolverse eficientemente en su

desempeño como agentes de desarrollo económico territorial.

Otro aspecto importante en la estrategia del Programa es la implantación y desarrollo de procesos de articulación entre actores públicos y privados y la búsqueda del fortalecimiento de las instituciones marco del sector acuícola y turismo. El conjunto de los elementos anteriormente mencionados, conforman una base catalizadora del desarrollo productivo de la zona sur occidental.

Finalmente, se espera que las lecciones aprendidas del programa de Desarrollo Económico con Enfoque Territorial en la Zona Sur-Occidental, permitan recrear el mapa que es necesario seguir para reactivar y fortalecer las bases competitivas de un sector productivo, en cualquier territorio del país.

El Programa de Desarrollo Económico en la zona Sur-Occidental: Acuicultura y Turismo, introduce en su estrategia transformativa tres aspectos innovadores:

- *Enfoque territorial con atención a dos sectores específicos: Acuicultura y Turismo*
- *Intervención integral: nivel individual, colectivo e institucional*
- *Articulación entre actores públicos y privados*



B. ACTORES INVOLUCRADOS

A. ENTIDADES AUTORAS

• BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO (BID)

El Banco Interamericano de Desarrollo BID, se creó en 1959 como una institución de desarrollo. El Fondo Multilateral de Inversiones FOMIN fue creado en 1993 como un mecanismo especial para

asistir a los países de América Latina y el Caribe en la transición a una economía global de mercado. El BID administra el Fondo Multilateral de Inversiones y provee los recursos no reembolsables que financian el Programa de Desarrollo Económico con Enfoque Territorial en la Zona Sur Occidental.

• FUNDACIÓN PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE (FUNDES) EL SALVADOR

FUNDES El Salvador, entidad creada en el año

2000, con el apoyo de dos socios estratégicos que conforman la Junta Directiva: la Asociación Nacional de la Empresa Privada ANEP y FUNDES Internacional.

FUNDES es una institución privada sin fines de lucro que tiene por misión promover la creación y el desarrollo sostenible de la pequeña y mediana empresa en El Salvador, a través de la oferta de servicios de desarrollo empresarial y la creación de condiciones favorables en el entorno de negocios. Para esto utiliza productos y metodologías de capacitación y consultoría cuya efectividad ha sido comprobada en 10 países de la región latinoamericana.

B. ENTIDAD EJECUTORA

En su apartado IV.A el Reglamento Operativo del Programa, establece que el Programa de Desarrollo Económico con Enfoque Territorial en la Zona Sur Occidental, será ejecutado por FUNDES y dicha ejecución se organizará en dos niveles:

- El Comité Consultivo, y
- La Unidad Ejecutora del Programa, liderada por el Coordinador del Programa y con dependencia directa del Director Ejecutivo de FUNDES

• FIGURAS OPERATIVAS

En su apartado IV.A el Reglamento Operativo del Programa, establece las siguientes figuras operativas:

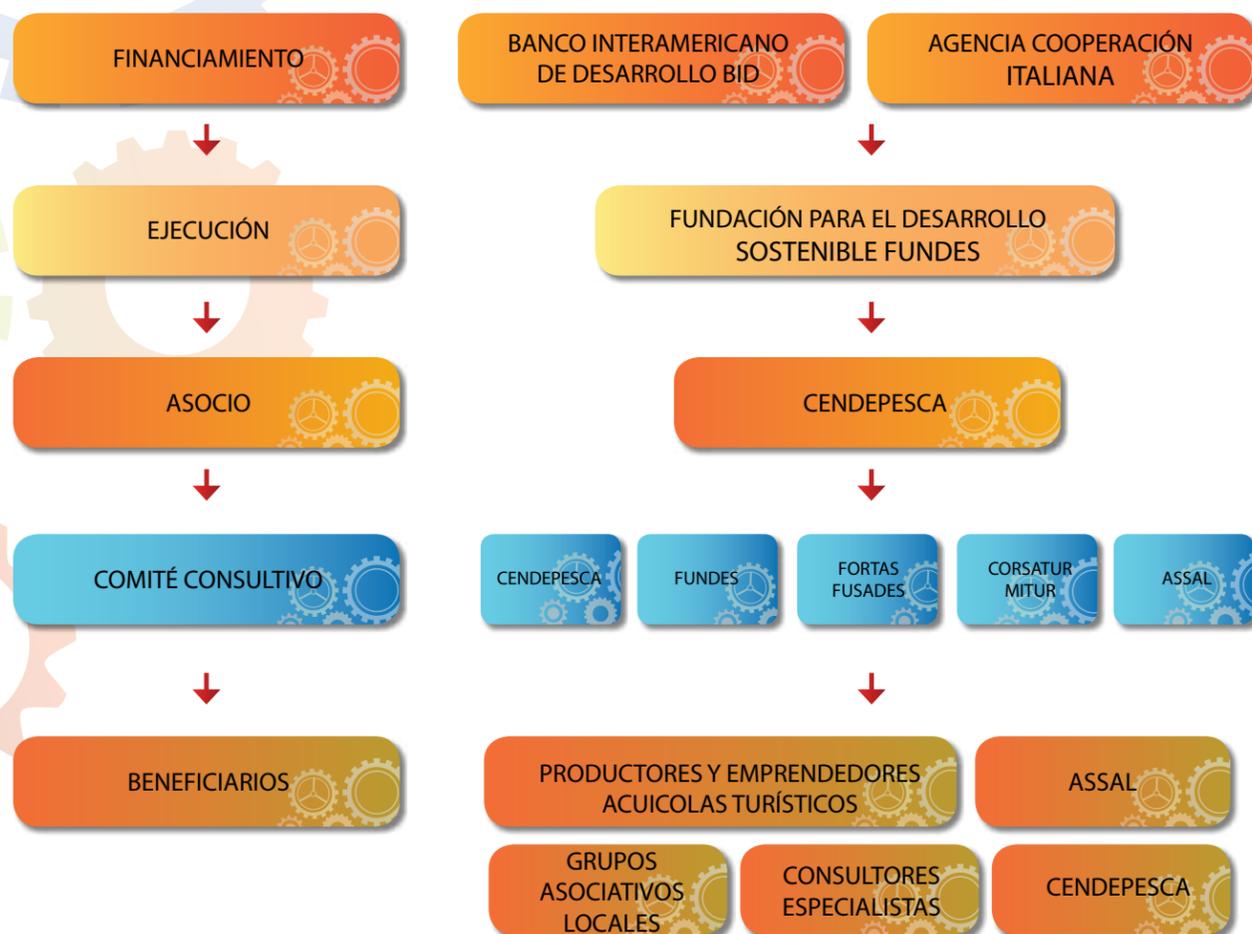
• COMITÉ CONSULTIVO

El Comité Consultivo está conformado por representantes de la entidad ejecutora y los

socios estratégicos, y posee las funciones y responsabilidades siguientes:

- o Facilitar la coordinación de las distintas entidades participantes y la relación con los empresarios.
- o Aportar insumos para la elaboración de la estrategia y metas del Programa.
- o Revisar el plan operativo anual.
- o Supervisar la implementación del Programa, y analizar y proponer mejoras para asegurar su avance adecuado.
- o Revisar los informes que se presentarán periódicamente al BID/FOMIN. El Comité Consultivo del Programa de Desarrollo con Enfoque Territorial: Acuicultura y Turismo, se conforma está conformado por las siguientes instituciones miembros:
 - o Fundación para el Desarrollo Sostenible FUNDES El Salvador
 - o Centro de Desarrollo de la Pesca y la Acuicultura CENDEPESCA
 - o Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social FUSADES y su Programa de Fortalecimiento y Acción Social FORTAS
 - o Corporación Salvadoreña de Turismo CORSATUR del Ministerio de Turismo MITUR
 - o Asociación Salvadoreña de Acuicultores ASSAL

FIGURA 9
MAPA DE ACTORES
PROGRAMA DE DESARROLLO ECONÓMICO EN LA
ZONA SUR-OCCIDENTAL: ACUICULTURA Y TURISMO



• UNIDAD EJECUTORA DEL PROGRAMA

La Unidad Ejecutora del Programa está conformada por el Coordinador y su equipo de trabajo, el cual está integrado por un Vinculador de Servicios Empresariales, un Vinculador de Turismo y un técnico responsable del Acompañamiento al Beneficiario. La estructura organizativa del mencionado equipo de trabajo, así como la forma en la que se relaciona con la estructura administrativa de FUNDES, se muestra en la Figura 10.

FIGURA 10
PROGRAMA DE DESARROLLO ECONÓMICO EN LA ZONA SUR OCCIDENTAL
ORGANIGRAMA DE LA UNIDAD EJECUTORA DEL PROGRAMA



• COORDINADOR DEL PROGRAMA

El Coordinador del Programa es el responsable del eficiente desarrollo del Programa y sirve como enlace principal con el BID.

Las funciones específicas del Coordinador del Programa son las siguientes:

- o Asegurar que se establezcan todos los mecanismos para la administración y ejecución del Programa velando por la correcta preparación y aplicación del Reglamento Operativo, así como de las metodologías diseñadas dentro del Programa.
- o Asegurar el uso racional de los recursos de la operación, a fin de cumplir con las metas del Programa.

o Preparar y ejecutar los Planes Operativos Anuales (POA).

o Preparar y ejecutar el procedimiento de selección y contratación de los consultores que el desarrollo del Programa requiera.

o Ejecutar los procesos de adquisición de los bienes financiados por el Programa.

o Apoyar, cuando sea requerido, a la Dirección Ejecutiva ante los organismos e instituciones del sector público y privado, así como ante el BID en todo aquello que resulte pertinente para los fines de este proyecto;

o Cabildear y proponer a la Dirección Ejecutiva alianzas con otros organismos públicos y



privados.

- o Actuar como Secretario del Comité Consultivo
- o Supervisar técnica y administrativamente la ejecución de todo el Programa.
- o Coordinar la actividad del Marco de Apoyo a la Acuicultura y el Fondo Concursable de Competitividad Territorial (durante el año 3) del Componente 3 del Programa;
- o Elaborar y presentar al BID los informes técnicos de avance del proyecto debidamente validados por la Dirección Ejecutiva de FUNDES El Salvador
- o Supervisar técnica y administrativamente la ejecución de todo el Proyecto;
- o Apoyar a la Dirección Ejecutiva de FUNDES El Salvador en la difusión de los resultados obtenidos del proyecto;
- o Monitorear el cumplimiento de los indicadores de desempeño y objetivos del Programa, establecidos en el Marco Lógico del Programa.

• VINCULADOR DE SERVICIOS EMPRESARIALES



Licenciada Cristina Vega, Vinculador de Servicios Empresariales del Programa.

Por su parte, la coordinación y supervisión de la ejecución de todas las actividades incluidas en el Componente 1: Ampliación y Fortalecimiento de las Bases Competitivas de la Acuicultura Continental, son responsabilidad de un Técnico

Vinculador de Servicios Empresariales, quien a su vez, depende organizativamente del Coordinador del Programa.

El Vinculador de Servicios Empresariales es el contacto directo de FUNDES con los productores y emprendedores acuícolas beneficiarios, acompañando y supervisando todos los servicios con los que se les respalda en el marco del Programa.

• VINCULADOR DE TURISMO

Por su parte, la coordinación y supervisión de



En la imagen, Licenciada Elena Larreynaga, Vinculador de Turismo del Programa.

la ejecución de todas las actividades incluidas en el Componente 2: Desarrollo de Iniciativas Turísticas, Rurales, Locales y Asociativas, son responsabilidad de un Técnico Vinculador de Turismo, quien organizativamente depende directamente del Coordinador del Programa.

El Vinculador de Turismo está en contacto directo con los empresarios que impulsan iniciativas turísticas en sus granjas acuícolas y los grupos asociativos del territorio que son formados y/o fortalecidos en el marco del Programa.

• ACOMPAÑAMIENTO TÉCNICO A BENEFICIARIOS

Dada la heterogeneidad de la población meta, su dispersa localización y las múltiples actividades ejecutadas en el marco de todos los componentes incluidos en el Programa, se designa a un profesional para desempeñar el trabajo de

Acompañamiento Técnico a los Beneficiarios. Dicho acompañamiento incluye el seguimiento cercano de la participación de los beneficiarios en el Programa, la recolección de datos de contacto, el desarrollo de convocatorias y control de asistencia de los mismos a las diferentes actividades, el registro de los inconvenientes presentados por parte de los beneficiarios en las diferentes actividades, así como las soluciones a los mismos, entre otras funciones.



En la imagen, Licenciada Ivonne Alegria, profesional responsable del Acompañamiento Técnico a los Beneficiarios del Programa.

Fondo Multilateral de Inversiones del Banco Interamericano de Desarrollo (FOMIN/BID).

Complementariamente, el esfuerzo es apoyado por la Agencia de Cooperación Italiana en El Salvador y el Centro de Desarrollo de la Pesca y la Acuicultura CENDEPESCA quienes a su vez también hacen un importante aporte económico a la iniciativa de desarrollo. El resumen de los aportes financieros del Programa se presenta en el cuadro 11 a continuación:

C. RECURSOS Y FUENTES DE FINANCIAMIENTO

A. FUENTE DE FINANCIAMIENTO PRINCIPAL

De acuerdo al Reglamento Operativo del Programa de Desarrollo Económico en la Zona Sur Occidental, la principal fuente de financiamiento del mismo está constituida por los recursos provenientes del Convenio de Cooperación Técnica ATN/ME1018-ES y ATN/RC 10937-ES, suscrito por FUNDES con el

Fuente de Financiamiento	Monto (US\$)
Efectivo	
Banco Interamericano de Desarrollo BID	487,450.00
Agencia de Cooperación Italiana	487,450.00
CENDEPESCA	23,250.00
FUNDES EL SALVADOR	188,550.00
Especie	
CENDEPESCA	149,170.00
FUNDES EL SALVADOR	62,330.00
Monto Total del Programa	1,398,200.00

RESULTADOS

A. RESULTADOS PREVISTOS

A partir de la estructura del Marco Lógico del Programa y del Informe Final presentado por la Coordinación del Programa, a continuación se muestran los resultados para cada uno de los componentes en función de los indicadores establecidos. Complementariamente se presentan comentarios acerca de las acciones realizadas en referencia a cada uno de dichos indicadores:

COMPONENTE 1: FORTALECIMIENTO Y AMPLIACIÓN DE LAS BASES COMPETITIVAS DE LA ACUICULTURA CONTINENTAL.

A. MEJORA DEL MANEJO TECNOLÓGICO DE LA PRODUCCIÓN

a) CAMPAÑA DE SENSIBILIZACIÓN A LOS PRODUCTORES

En relación al Sub Componente 1.a, y según los lineamientos del Programa, la primera actividad a ejecutarse era la sensibilización de la población meta de la zona. Sin embargo fue un reto lograr la mayor convocatoria posible, ya que no existía un registro oficial de los productores acuícolas presentes en el territorio.



Imagen de Jornada de Sensibilización desarrollada en las instalaciones de Hotel Ágape, Sonsonate

Debido a ello, la Coordinación del Programa realizó un trabajo investigativo, recabando información de los acuicultores de la zona de las entidades actoras del territorio tales como: el Programa de Reconstrucción y Modernización Rural PREMODER, la Organización del sector Pesquero y Acuícola del Istmo Centroamericano OSPESCA y una empresa de insumos para producción agrícola que labora a nivel nacional.

Posteriormente se realizó una invitación personalizada en campo con el apoyo de actores técnicos del territorio, para finalmente realizar un evento de lanzamiento con la participación de aproximadamente 57 productores acuícolas interesados.

Como siguiente paso, se invitó a los interesados a inscribirse en el Programa, acercándose un total de 34 productores, que completaron su ficha de inscripción, de los cuales 30 fueron seleccionados para ser beneficiarios del Programa.

Desde ese primer momento, los participantes fueron informados acerca de los beneficios específicos en gestión de conocimiento ofrecidos por el Programa y se solicitó la firma de una carta compromiso, con el fin de garantizar su participación continua en las diferentes actividades incluidas en el Programa.

b) DESARROLLO, TRANSFERENCIA Y APLICACIÓN DE UNA HERRAMIENTA DE DIAGNÓSTICO TÉCNICO DE LAS GRANJAS DE CULTIVO DE TILAPIA

Como instrumento técnico para evaluar el estado de granjas acuícola, se diseñó y aplicó una Herramienta

de Diagnóstico Técnico de las mismas, recabando información sobre los siguientes aspectos:

1. Información de perfil de los beneficiarios:



Imagen de Granja "Melissa González" Ubicada en el Municipio del Porvenir en Santa Ana, una de las granjas beneficiarias con el diagnóstico técnico

- i. Zonas geográficas,
- ii. Superficie,
- iii. Uso de suelo,
- iv. Uso de agua, origen y acceso del agua,
- v. Vías de acceso,
- vi. Consideraciones del terreno,
- vii. Indicadores de cultivo,
- viii. Alimentación, muestreo y sanidad,
- ix. Manejo post cosecha,
- x. Recambio de agua,
- xi. Comercialización,
- xii. Inocuidad

2. Principales sub aéreas bien calificadas (positivas)

3. Principales sub áreas mal calificadas.

4. Sub áreas de intervención más comunes en el grupo.

5. Conclusiones generales

6. Ejemplo de un Plan de Acción

Posteriormente, las conclusiones de la herramienta y las recomendaciones resultantes por cada granja fueron validadas por los productores acuícolas en sesiones de trabajo individuales.

Los resultados obtenidos mediante el diagnóstico técnico de las granjas delimitaron el diseño de las capacitaciones que se impartirían posteriormente a los beneficiarios, constituyéndose además como el primer producto entregado por el Programa a los acuicultores.

Es importante mencionar que esta etapa además incluyó el análisis de la calidad de agua utilizada por las unidades productivas, el cual en casi todos los casos los productores desconocían su importancia y este significó el primer contacto con herramientas técnicas de este tipo.

En resumen, un total de 30 granjas acuícolas fueron beneficiadas con la realización del diagnóstico técnico y análisis de agua, sus nombres y ubicaciones se muestran a continuación en el cuadro 12.

"Recibimos una invitación de FUNDES, donde nos convocaban a todos los productores de la zona a una reunión en Ágape y era para invitarnos a participar en un Proyecto para mejorar la acuicultura de las granjas..."
"Nos hablaron de unas aplicaciones para estar entre los beneficiarios del proyecto, yo me traje la aplicación, la llenamos y la presentamos...en unos días nos avisaron, que habíamos clasificado..."
Así entramos en un proyecto que se fue ampliando muchísimo..."

Félix Chinchilla
Hacienda San Raymundo
Beneficiario



CUADRO 12
GRANJAS BENEFICIARIAS CON DIAGNÓSTICO TÉCNICO

N°	Nombre Persona Productora	Nombre Del Negocio	Departamento
1	Sebastián Ramos	Pecera Sebastián	Sonsonate
2	Pedro Humberto Alcántara	El Progreso	
3	Juan José Mejía	Piedra De Moler	
4	Pedro Escalante	Granja Escalante	
5	Ovidio Cruz Murgas	La Chapina	
6	Víctor Manuel Díaz Lucía	El Carmen	
7	Felipe Hernán García	Las Peceras	
8	Agustín Ramos García	Los 30	
9	Oscar Armando Peñate	Palo Combo	
10	Catalino López	El Flor	
11	Rosendo Franco	Coop Sihuanango	
12	Roberto Rodríguez	Los Encuentros	
13	Morro Grande	Coop Morro Grande	
14	Luis Armando Salazar	San Antonio	
15	José Roberto Castillo	El Milagro	
16	Rubén Antonio Escalante	Coop Entre Bosques	
17	René Valdivieso		
18	Ágape De El Salvador	La Plegada	
19	Mario Antonio Rodríguez	Coop San Raymundo	Ahuachapán
20	Luis Guerra	San Luis	
21	Carlos Rodríguez Bou	Rancho Rb	Santa Ana
22	Alfredo Rivera Funes	La Colina	
23	Grupo Agrisal Julian Ayala	El Sauce	
24	Joaquín Castro		
25	Marcos Antonio Esteban	El Jicaro	
26	Douglas Martínez	San Francisco	
27	Magdaleno Guzmán		
28	Ricardo Antonio Valle	Los Amigos 3	
29	Juan Antonio González	Melissa González	
30	Gilberto Díaz	Peceras 2	

c) CAPACITACIONES TÉCNICAS A PRODUCTORES Y SEGUIMIENTO TÉCNICO EN CAMPO

En cuanto a las capacitaciones técnicas a los productores, los principales resultados se han obtenido de las Escuelas de Campo o ECAS, cuya metodología de acompañar el proceso productivo

desde sus inicios hasta la cosecha de Tilapia, finalizando con la comercialización, ha demostrado ser totalmente efectiva.

Para la realización de las ECAS, se tuvo a bien establecer tres diferentes sedes en tres granjas acuícolas participantes. La selección de las granjas

sedes se hizo previo análisis de las granjas que presentaban las características idóneas, siendo seleccionadas de acuerdo a la propuesta de los mismos beneficiarios, para posteriormente designar los beneficiarios asistentes a cada ECA de acuerdo a su cercanía a dicha sede.



Las Escuelas de Campo se desarrollaron en granjas acuícolas participantes del Programa seleccionadas por los mismos beneficiarios. En la imagen, Escuela de Campo de Productores ubicada en Granja La Plegada, AGAPE, Sonsonate.

Por otra parte, los recursos necesarios para el desarrollo de las Escuelas de Campo fueron aportados por las contrapartes, de la siguiente manera:

- i. FUNDES: Insumos y herramientas técnicas, consultor capacitador, alimentación.
- ii. Granja Escuela: Terreno, Estanque, otras instalaciones.
- iii. Participantes: Tiempo, transporte, organización, comercialización.

En síntesis, la capacitación impartida en las Escuelas de Campo está diseñada para abarcar teórica y prácticamente, los siguientes temas:

- Tema 0: Inducción al Proceso de Capacitación
- Tema 1: Aspectos Biológicos de la Tilapia
- Tema 2: Establecimiento de la Granja Acuícola de la Tilapia
- Tema 3: Preparación del Estanque para la Siembra Según el Área de Cultivo
- Tema 4: Manejo del Proceso de Siembra de Alevines en Estanque Productivo
- Tema 5: Muestreos o Biometrías
- Tema 6: Manejo de la Calidad de Agua del Estanque
- Tema 7: Nutrición
- Tema 8: Patologías y Buenas Prácticas Acuícolas
- Tema 9: Cosecha y Post-cosecha

• Tema 10: Comercialización de Tilapia
Cada uno de los temas impartidos en las ECAS cuenta con su respectiva carta didáctica guía para desarrollar los contenidos y manual de contenidos. Para un mayor aprendizaje toda la información teórica es entregada a cada

participante y todos los contenidos transmitidos teóricamente, se van desarrollando en la práctica en las instalaciones de la granja sede, de manera que el beneficiario da seguimiento de primera mano al proceso productivo de la Tilapia.

En este sentido, los contenidos prácticos y teóricos de los 10 módulos didácticos han sido muy bien valorados por los beneficiarios, de tal manera que a lo largo del curso la mayor parte de los participantes han presentado un porcentaje alto de asistencia.

Por otro lado, en diferentes investigaciones los beneficiarios han manifestado que gracias a los conocimientos recibidos han logrado reducir la mortalidad y enfermedades de la Tilapia y han aumentado la producción gracias a la aplicación de técnicas de reducción del tiempo de cultivo y mejoramiento de la alimentación.

Además, como resultado de la capacitación recibida, la mayor parte de los productores han cambiado sus prácticas de producción anteriores, y presentan notables resultados en cuanto a la calidad y cantidad de producción.

Asimismo, los beneficiarios han valorado en gran medida las capacidades y conocimientos del consultor en las Escuelas de Campo, ya que siendo productor empresario tuvo la capacidad de transmitir



Las Escuelas de Campo se desarrollaron en granjas acuícolas participantes del Programa seleccionadas por los mismos beneficiarios. En la imagen, Escuela de Campo de Productores ubicada en Granja La Plegada, AGAPE, Sonsonate.

su conocimiento del sector, y su experticia acerca de los problemas y obstáculos que se presentan en la producción acuícola.

El cuadro 13 muestra un consolidado de las ubicaciones de las ECAS, las granjas participantes y los representantes que asistieron a dichos cursos.

ESCUELAS DE CAMPO (ECAS) PRODUCTORES ACUÍCOLAS		
N°	Granja Sede	Granjas Participantes
1	Cooperativa San Raymundo (Ahuachapán)	7
2	Granja Las Cañas (Los Cóbanos, Sonsonate)	6
3	Agape Sonsonate	6
Total		19

d) TRANSFERENCIA TECNOLÓGICA A PRODUCTORES

El aprendizaje de conocimientos tales como la tecnología de la producción del alevín o el proceso de producción del concentrado que utilizan en sus producciones, demostró ser un agente catalizador de entusiasmo en los beneficiarios, aumentando sus deseos de aprender y el empoderamiento del Programa.

En este sentido, primeramente se organizó una gira a la Estación Acuícola de Santa Cruz Porrillo propiedad de CENDEPESCA para conocer el proceso de crianza de alevines (semilla de Tilapia) con la finalidad de ampliar los conocimientos de los productores sobre este importante elemento del proceso productivo.



La visita a la empresa Cargill – ALCON, ubicada en San Pedro Sula, Honduras, permitió a los beneficiarios conocer de primera mano los procesos de manufactura de alimento para Tilapia.

Posteriormente, se desarrolló una gira de transferencia tecnológica a Honduras, por ser el país centroamericano que mayor crecimiento presenta en producción y exportación de Tilapia en los últimos años.



Los beneficiarios tuvieron la oportunidad de visitar la empresa Regal Springs, empresa más grande de C.A. produciendo en bloque con las instalaciones de México e Indonesia alrededor de 60,000 TM de biomasa. En Honduras dicha empresa posee infraestructura en lago Yojoa y Cajón con 600 jaulas de 18 metros de diámetro. Su producto principal es el filete de Tilapia que es exportado fresco a USA y Canadá.

Con una duración de cinco días, la gira tecnológica en Honduras incluyó la oportunidad de presenciar las siguientes locaciones productivas:

- Ocho granjas o unidades productivas.
- Dos Plantas de Proceso.
- Una Planta de empackado al vacío.
- Una Planta de producción de alimentos balanceados para tilapia.
- Un Mercado mayorista.

En total, entre las dos actividades, se calcula que 13 beneficiarios han participado en las giras tecnológicas, siendo muy receptivos a los aprendizajes adquiridos y motivándose a continuar su proceso de tecnificación para así poder en el mediano plazo incorporar a sus procesos las tecnologías apreciadas con el objetivo de mejorar la productividad.

e) TALLERES DE INTERCAMBIO DE EXPERIENCIAS

Los talleres de intercambio de experiencia buscaron conformar un espacio participativo para los beneficiarios donde por medio de la facilitación de FUNDES para que expresaran experiencias, inquietudes y opiniones acerca de temáticas concernientes a la producción de Tilapia y al desarrollo del Programa.

El primer taller de intercambio de experiencias entre productores beneficiarios del Programa se realizó con el tema: “Proveedores de Alevines e Impacto de la Asistencia Técnica brindada por el Programa”, concluyéndose que la mayor parte de productores utiliza alevín del tipo reversado, debido a la mala calidad de los proveedores de alevín súper macho y porque la larga distancia a la que se encuentra la estación productora de CENDEPESCA.

Además, en lo que a la asistencia técnica se refiere, los beneficiarios han concluido en diferentes investigaciones que el Programa les ha reforzado los conocimientos acuícolas y los ha concientizado sobre la necesidad de aplicar buenas prácticas de producción.

El segundo taller de intercambio de experiencias entre productores se desarrolló con el tema: “Proveedores de Concentrados y Autoevaluación del Estado de Granja”. En esta, el debate se centró en los altos costos del concentrado y la poca disponibilidad de los proveedores de brindar servicios a domicilio de manera eficiente y constante. Finalmente puede concluirse que los talleres de intercambio de experiencia, fortalecieron la consolidación del grupo de productores como beneficiarios del Programa, permitieron un mayor acercamiento entre ellos, y dieron la pauta para intercambiar conocimientos entre unos y otros.

Finalmente y a manera de síntesis a continuación la figura 11, muestra los principales resultados del Sub Componente 1.1.



Los talleres de intercambio de experiencias, constituyeron espacios de encuentro entre los acuicultores donde podían expresar libremente sus opiniones acerca de la problemática que viven cotidianamente en el sector.

FIGURA 11
**SÍNTESIS DE RESULTADOS SUB COMPONENTE
 MEJORA DEL MANEJO TECNOLÓGICO DE LA PRODUCCIÓN**



B. DESARROLLO EMPRESARIAL Y ENCADENAMIENTO COMERCIAL Y PRODUCTIVO

a) ESTUDIO DE CADENA DE VALOR ACUÍCOLA

El Estudio de la Cadena de Valor Acuícola fue desarrollado por medio de profundas investigaciones y puso a disposición del sector información importante acerca de la demanda y tendencias del mercado, precio y rentabilidad de la Tilapia, identificación de los actores y mapeo de la cadena productiva, así como la organización existente en el sector, entre otros aspectos.

El documento finaliza con un análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas

y una Estrategia de Trabajo dirigida al desarrollo de la producción acuícola en la zona sur occidental del país.

Dada la escasa información disponible en el país acerca del sector acuícola, específicamente el de producción de Tilapia, el Estudio de la Cadena de Valor Acuícola constituye un aporte innovador al sector acuícola nacional y una herramienta fundamental para la formación, investigación e inversión en todos sus niveles, ya que presenta una clara fotografía de los problemas del sector acuícola y permite identificar los actores claves que deben fortalecer su accionar para alcanzar el desarrollo del mismo.

b) ESTUDIO DE MERCADO

Complementariamente, en el marco del Programa se realizaron 6 diferentes estudios de mercado, siendo estos los siguientes:

1. Estudio de Mercado del Comercio internacional (importaciones y exportaciones)
2. Estudio de Mercado del Canal Moderno (supermercados)
3. Estudio de Mercado del Canal Institucional (comedores, restaurantes, hoteles y hospitales)
4. Estudio de Mercado del Canal Informal (mercados municipales)
5. Estudio de Hogares a Nivel Nacional
6. Estudio de Hogares en la Zona de Influencia

Con los datos recabados en los estudios mencionados la apuesta del Programa de fomentar el desarrollo del sector productivo acuícola específico para la Tilapia, se vio fortalecida y de esta forma se contó con una herramienta científica que enriquece la base de conocimientos del sector, avala los esfuerzos realizados y permite buscar aliados interesados en la temática.

En resumen, puede afirmarse que tanto el Diagnóstico de la Cadena de Valor Acuícola y los respectivos estudios de mercado se han convertido en productos emblemáticos del Programa, dada la calidad de investigación y contenidos presentada, y porque constituyen una herramienta innovadora para la definición de inversiones de todo nivel en el sector acuícola de Tilapia nacional.

c) DIAGNÓSTICOS EMPRESARIALES DE LAS GRANJAS ACUÍCOLAS



Las granjas que fueron beneficiadas con el diagnóstico técnico, también recibieron un diagnóstico empresarial, el cual entre otros aportes permitió definir las necesidades de capacitación empresarial

presentadas por los beneficiarios. En este sentido, por medio de visitas de campo y entrevistas, se diagnosticaron empresarialmente un total de 30 granjas productoras de tilapia.

En total, el Diagnóstico Empresarial, analizó 9 áreas de trabajo, 33 sub áreas y 130 aspectos específicos de las granjas piscícolas. De manera general, las áreas de trabajo analizadas son las siguientes:

- **NIVEL ESTRATÉGICO**
 - o Dirección Estratégica
 - o Análisis del Entorno
- **NIVEL DE PROCESOS**
 - o Mercadeo y ventas
 - o Producción y operaciones
 - o Gestión ambiental
- **NIVEL DE APOYO**
 - o Finanzas
 - o Recursos Humanos
 - o Gestión de Calidad
 - o Innovación Tecnológica

El Diagnóstico desarrollado obtuvo los siguientes hallazgos para las granjas acuícolas:

- Detección de las causas que provocan las principales deficiencias en la empresa
- Análisis sistémico del funcionamiento de la organización
- Identificación de las áreas prioritarias a intervenir, de manera que generen mayor impacto y sean más factibles de desarrollar e implementar acciones correctivas
- Readecuación del crecimiento de la empresa desarrollando acciones con recursos propios y/o externos.
- Informe de diagnóstico de la empresa con el objetivo de formular futuras propuestas de servicios.

Una vez el trabajo de campo y análisis de los datos recabados fue finalizado, los instrumentos propiedad de FUNDES, fueron transferidos a CENDEPESCA con



Entre los aportes del Programa dirigidos a aumentar el consumo de Tilapia y los índices de venta de los productores, se encuentra el diseño e impresión de un número considerable de ejemplares del Recetario de Tilapia.

Dicho recetario pone a disposición de hoteles, restaurantes, hospitales y amas de casa, diferentes recetas y procedimientos de platillos cuyo principal ingrediente es la Tilapia.

Los alcances de esta herramienta han sido superados, que además de servir como instrumentos de promoción de la Tilapia y del Programa, se ha constituido como una herramienta de capacitación de grupos asociativos y de granjas acuícolas que han incursionado en el turismo.

el fin de ser aplicados en granjas acuícolas a nivel nacional.

d) TALLER DE INTERCAMBIO DE EXPERIENCIAS EN TEMAS EMPRESARIALES

Como espacio de expresión de inquietudes de los beneficiarios sobre aspectos que influyen en su desarrollo empresarial, se desarrolló un taller de intercambio de experiencias en el área comercial, denominado: ¿Cómo disminuir costos? y ¿Cómo aumentar ventas?

En el marco de este taller, se expusieron a los beneficiarios los resultados de los Estudios de

Mercado realizados, para en base a ellos analizar la temática en cuestión. Finalmente se expusieron las opiniones conjuntas y se buscaron aportes a corto plazo que el Programa podía incluir para lograr los objetivos.

e) CAPACITACIÓN EMPRESARIAL PARA AJUSTAR PROCESOS PRODUCTIVOS Y ADMINISTRATIVOS

En cuanto a las capacitaciones empresariales, basándose en los resultados de los diagnósticos empresariales, los beneficiarios fueron divididos en dos grupos: avanzado y básico, con el fin de diseñar una capacitación adecuada al nivel educativo y de conocimientos empresariales presentados.

El grupo básico desarrolló los manuales de FUNDES "Conozca su Empresa" y "Desarrollo Emprendedor" y por su parte, el grupo avanzado desarrolló los manuales "Crecer con su Empresa" y "Tácticas de Venta".

A lo largo de 4 meses, las capacitaciones desarrollaron las diferentes temáticas buscando aplicarlos a la acuicultura, contado con la participación de 27 acuicultores.

Posteriormente en las visitas de seguimiento pudo corroborarse el impacto positivo de las capacitaciones en los beneficiarios, presentando una mayor visión empresarial y conciencia de la necesidad de llevar registros contables.

Además como productos concretos de esta actividad las granjas acuícolas beneficiarias cuentan con sus respectivos FODA, costeo de producción y estrategia comercial.

f) GIRAS EXPLORATORIAS Y PARTICIPACIÓN EN FERIAS

Con el fin de dinamizar la actividad comercial de los productores acuícolas beneficiarios, se promovió la organización de ferias y giras empresariales, para



Beneficiario de la Cooperativa San Raymundo ofreciendo Ceviche de Tilapia en la Primera Feria de la Tilapia celebrada en Ahuachapán en noviembre 2011

lo cual primeramente se realizaron talleres con los acuicultores para prepararlos en técnicas de ventas y negociación, imagen y presentación personal.

Como una fecha histórica, la 1ª Feria de la Tilapia se realizó el 12 de noviembre de 2011 en el Parque Concordia de la ciudad de Ahuachapán, la cual tenía como objetivo promover el turismo en la zona y difundir el consumo de la Tilapia.

Para la promoción de esta actividad se realizaron publicaciones en periódicos, gira en medios de cobertura nacional. Entre los resultados de la actividad destacan la participación de 350 personas y ventas de aproximadamente US\$900.

Como resultado adicional esta actividad fortaleció el involucramiento de entidades públicas en el Programa ya que se realizó una alianza con el Comité de Turismo de Ahuachapán y se contó con la participación activa de CENDEPESCA.

La segunda Feria se denominó: 1er Feria Técnica Acuícola: Tilapia y 1er Rueda de Negocios. Dicha feria fue organizada en alianza con CONAMYPE y se planteó como una actividad que promoviera las buenas prácticas acuícolas en la zona sur-occidental, y captara potenciales emprendedores participantes en el Programa.

Fue así que en reuniones conjuntas con CONAMYPE se decidió realizar una feria técnica acuícola con un componente de vinculación comercial. Entre los resultados de esta actividad destacan la participación de 5 instituciones financieras¹³,



La Feria Técnica Acuícola buscó promover la aplicación de buenas prácticas acuícolas y atraer a personas interesadas en incorporarse al Programa como emprendedores acuícolas. En la imagen puede apreciarse a interesados pidiendo información en el evento.

7 entidades de apoyo¹⁴, 220 participantes y 16 potenciales emprendedores.

En resumen las actividades concretas realizadas en la actividad de ferias y giras exploratorias se muestran en el cuadro siguiente:

¹³Banco de Fomento Agropecuario BFA, Banco Hipotecario, Apoyo Integral, Fondo Solidario para la Familia Microempresaria FOSOFAMILIA, Sociedad de Microfinanzas AMC.
¹⁴Centro de Desarrollo de Micro y Pequeñas Empresas CDMYPE, IICA-CENDEPESCA, PREMODER, CONAMYPE, MARN y FUNDES.

**CUADRO 14
CONSOLIDADO DE FERIAS Y GIRAS EXPLORATORIAS**

Feria o Gira Exploratoria	Locación	Descripción
1a Feria de la Tilapia	Ahuachapán	Degustación de Platos de Tilapia Exposición de Proceso Productivo Venta de productos Presentación de oferta turística de granjas Actividades Turísticas Actividades de entretenimiento familiar Agromercado Festival Gastronómico
Feria Técnica de la Tilapia	Sonsonate	Rueda de negocios con instituciones públicas, financieras, restaurantes, hoteles. Degustaciones y Agromercado Inscripción de posibles emprendedores acuícolas interesados en participar en el Programa
Giras Exploratorias	Domicilio del cliente	Visitas a restaurantes, supermercados y hoteles

Finalmente y a manera de síntesis a continuación la figura 12, muestra los principales resultados del Sub Componente 1.2

**FIGURA 12
SÍNTESIS DE RESULTADOS SUB COMPONENTE
DESARROLLO EMPRESARIAL Y ENCADENAMIENTO COMERCIAL Y PRODUCTIVO**



C. DIFERENCIACIÓN PRODUCTIVA

a) ESTUDIO INICIAL DE POSIBILIDADES DE INNOVACIÓN

El Estudio de Posibilidades de Innovación, realizado en base a visitas de campo a granjas acuícolas, investigación en Guatemala y Honduras y análisis de datos de proveedores proporcionó los siguientes insumos:

**Cuadro 15
RESULTADOS ESTUDIO DE POSIBILIDADES DE INNOVACIÓN**

Innovaciones Incrementales	
1. En Manejo	a. Medición de parámetros de calidad de agua. b. Oxigenación del agua de los estanques mediante caída de agua o aireadores. c. Estanques con piso y bordes recubiertos con Geomembrana. d. Protección del Espejo de Agua y de conducción del agua desde las Fuentes. e. Cultivo de tilapias protegido.
2. En Alimentación	a. Producción de harina de pescado. b. Ensilaje de desechos de Tilapia.
3. En Genética	a. Mejora de producción de alevines reservados y super machos.
4. En Sanidad	a. Inspección y vigilancia de enfermedades. b. Estanques de cuarentena e inicio de cría para recepción de alevines.
Innovaciones Radicales	
1. Innovaciones para la adquisición de valor agregado	a. Obtención de escamas destinadas a producción de colágeno. b. Obtención de pieles y filetes. c. Fabricación de productos comestibles en base a carne de Tilapia. d. Curtido de pieles de Tilapia. e. Fabricación de artículos de piel de Tilapia.
2. Innovaciones en etapa de investigación aplicables en condiciones especiales	a. Reducción de ácidos grasos en la Tilapia. b. Utilización de ecarbón de bambu en alimentación. c. Uso de enzimas y probióticos para producción intensiva de alevines. d. Vacunas para tilapias aplicables solo en producción intensiva. e. Producción de Biodiesel a partir de desechos de Tilapia

Posteriormente se realizaron cuatro Focus Group con el objetivo de divulgar los resultados del Estudio de Innovación contando con la participación de amas de casa de bajo y medios ingresos, acuicultores inversionistas, proveedores de insumos e intermediarios.

Así mismo, se instaló y lideró la Mesa de Innovación Acuícola, un espacio nunca antes creado en el sector y que contó con la participación de importantes entidades tales como: MINEC, CONAMYPE, PREMODER, CENDEPESCA, CHEMONICS/FOMILENIO, MARN, ASSAL, e IICA, entre otros.

Estos mismos espacios sirvieron para identificar aquellas ideas innovadoras consideradas como

más viables para proseguir con un proceso de análisis de mercado, factibilidad e implementación. En resumen, esta etapa dio como resultado 25 ideas innovadoras de las cuales 7 se identificaron como pre-factibles.

b) INVESTIGACIONES DE MERCADO PARA NUEVOS PRODUCTOS

Como siguiente paso, de manera específica para las ideas identificadas como pre factibles se realizaron diferentes Brief de Mercado indagando su demanda en los hogares salvadoreños y su nivel de vinculación con el sector turístico. En este sentido, los estudios realizados se muestran en el cuadro 16 que se presenta a continuación.

Cuadro 16
BRIEF DE MERCADO PARA NUEVOS PRODUCTOS

N°	Brief de Mercado	Objetivo
1	Identificación de puntos de venta	Identificar posibles puntos de venta ubicados en la zona de influencia del Programa y que cumplan con las siguientes características: a) Innovación. b) Baja o moderada inversión. c) Impacto considerable
2	Piel de Tilapia	Identificar el mercado de alto valor, no aplicado a artesanías y determinar el potencial de exportación a mercados internacionales.
3	Comestibles (Ready to eat) y Lomito de Tilapia, Carne Molida y Filete	Conocer las preferencias del consumidor en cuanto a precios, empaque y otros. Determinar el potencial del mercado y el perfil de los consumidores
4	Marca / Sello de Calidad	Valorar la marca o sello de calidad desde la perspectiva del consumidor identificando preferencias en la presentación y otros.
5	Distribución de Tilapia fresca en la Ciudad de Guatemala y ciudades fronterizas con El Salvador	Determinar el potencial del mercado en estas ubicaciones
6	Mejoras e innovaciones a puntos de venta	Identificar a través de los compradores las mejoras necesarias en los actuales puntos de venta en el canal informal

c) DIAGNÓSTICOS, ESTUDIOS DE FACTIBILIDAD, PLANES DE NEGOCIOS E IMPLEMENTACIÓN DE LOS PROYECTOS

Finalmente los productos que en los resultados del Estudio presentaron mercados más amplios fueron seleccionados para la etapa de factibilidad la cual determinó que productos proseguían

con la etapa de implementación. A la lista se sumaron otros proyectos surgidos de los demás componentes del Programa que poseían carácter innovador, sumando un total de 9 estudios de factibilidad de proyectos innovadores de los cuales 6 continuarían con su respectivo proceso de implementación. Dichos proyectos se muestran en el cuadro 17, a continuación:

Cuadro 17
ESTADO DE PROYECTOS DE INNOVACIÓN

PROYECTO INNOVADOR	ESTUDIO DE FACTIBILIDAD	PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN	BENEFICIARIO/ RESPONSABLE DE IMPLEMENTACIÓN
Planta ACPETAMAR	*		
Comestibles "Ready to eat"	*		
Kioskos/Puntos de venta	*	*	Granja Las Cañas
Comercialización de Tilapia en Mercados	*	*	ASSAL
Exportación a Guatemala	*	*	Grupo Asociativo Zona Norte
Planta de Procesamiento Otto Thang	*	*	ASSAL
Sello de Calidad	*	*	ASSAL
Laboratorio de análisis de agua y patologías	*	*	DGG-MAG
Centro de Acopio Izalco	*		

Es importante mencionar que los 6 proyectos que aprobaron el proceso de factibilidad, y pasaron a la etapa de implementación han sido financiados por el fondo concursable del Componente 3: Fortalecimiento de la Institucionalidad.

A manera de ilustración, la Figura 13 muestra la recopilación de los resultados del Sub Componente 1.3

Figura 13
**SÍNTESIS DE RESULTADOS SUB COMPONENTE
 DIFERENCIACIÓN PRODUCTIVA**



D. DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTORES

a) ESTUDIO DE IDENTIFICACIÓN DE POTENCIALES LUGARES DE PRODUCCIÓN

Otro importante aporte del Programa al sector acuícola nacional lo constituye el documento: "Mapas de la Zona Sur Occidental de El Salvador para Selección de Sitios con Potencial Acuícola" y "Estudio de Potenciales Lugares de Producción Acuícola".

Dicho documento busca ser una fuente documental fidedigna, para que los emprendedores acuícolas puedan iniciar una valoración de la conveniencia de realizar o no la inversión para dicha actividad en determinado lugar.

En primer lugar, el documento presenta la definición de las condiciones mínimas necesarias para el

cultivo de la Tilapia, agrupadas en las áreas de medio ambiente, condiciones técnicas y situación socioeconómica, estableciendo los respectivos criterios de cumplimiento. Posteriormente, en base a dichos criterios, se presentan conclusiones generales de las condiciones que presentan los municipios de los departamentos de Sonsonate, Santa Ana y Ahuachapán, por ser la zona de influencia del el Programa.

Finalmente y como elemento innovador en el sector, se presentan mapas gráficos de los municipios conteniendo la siguiente información:

o Mapa Medio Ambiental

- Calidad del agua en ríos
- Deslizamientos y pendientes
- Agua dulce subterránea

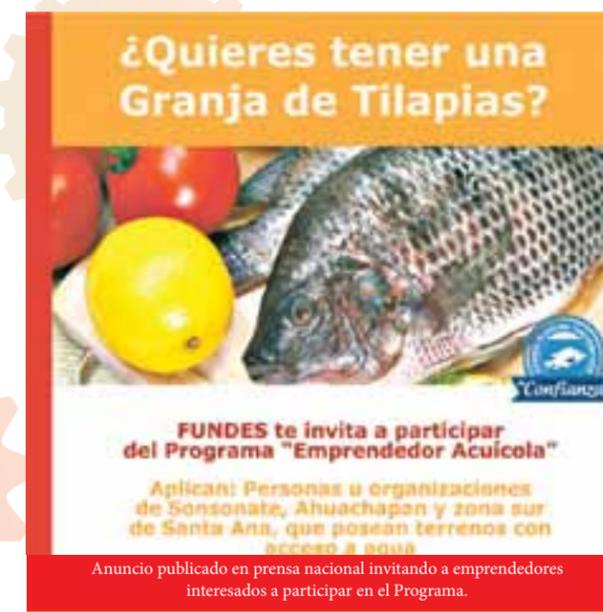
o Mapa Técnico

- Metros sobre el nivel del mar
- Límite municipal
- Límite cantoral

o Mapa Socioeconómico

- Cabeceras Municipales
- Ríos, lagunas, zonas protegidas
- Carreteras

Dada su importancia y utilidad, el material desarrollado es difundido entre las entidades



actoras del sector y entregado a los emprendedores participantes en la Escuela de Campo.

b) CONVOCATORIA DE EMPRENDEDORES

Siendo uno de los objetivos principales del Programa, la creación de un Sistema de Atención al emprendedor acuícola, que le otorgue las herramientas para tomar sus decisiones de inversión en base a información técnica y de mercado, se procedió a realizar una convocatoria dirigida a aquellos emprendedores posiblemente interesados en participar en el Programa.

Dicha convocatoria, se realizó por medio de las actividades de difusión desarrolladas en el marco del apoyo a las pymes. El primer espacio que fue utilizado en este sentido lo constituyó la 1ª Feria Técnica Acuícola, en la promoción de la cual se invitaba en los medios de comunicación a participar a todos los interesados en iniciar un negocio en crianza de Tilapia. Sin embargo, en esta actividad únicamente se captaron 16 posibles emprendedores.

Dada la dificultad para convocar a interesados en un sector históricamente desatendido y carente de difusión de las oportunidades que presenta, se analizó la necesidad de hacer una convocatoria más amplia y específica. Por ello se realizaron visitas a las Alcaldías Municipales del territorio, desarrollando reuniones con posibles interesados y colocando afiches de invitación, una gira en radios y medios televisivos de la zona, y publicaciones en periódicos nacionales.

Finalmente los eventos de inducción lograron captar la atención y participación de aproximadamente 83 emprendedores interesados, de los cuales 37 presentaron su ficha de aplicación al Programa.

En total, se inscribieron válidamente 30 emprendedores para iniciar sus actividades de formación en emprendedurismo acuícola.

c) ASISTENCIA TÉCNICA EN LA PLANIFICACIÓN DE INVERSIONES Y CAPACITACIÓN EMPRESARIAL

La capacitación empresarial consistió en transmitir a los emprendedores, por medio de metodología FUNDES, conocimientos sobre administración y comercialización con el objetivo de ser aplicados en sus futuras empresas. Complementariamente, se buscó desarrollar cultura asociativa en los participantes, con el propósito que logren reducir costos de insumos y mayores beneficios de la comercialización realizando dichas actividades de forma conjunta.

Buscando transmitir la información más adecuada a la población meta y habiendo realizado la adaptación previa necesaria de la metodología, el grupo de emprendedores fue atendido de manera personalizada, desarrollando el manual FUNDES. "Crecer con su Empresa" desglosando 11 módulos de contenido concerniente al funcionamiento y desarrollo empresarial, siendo éstos los siguientes:

1. Dirección Estratégica y Análisis del Entorno
2. Mercadeo
3. Compras
4. Costos
5. Contabilidad
6. Contabilidad de Gestión



Grupo de Emprendedores, recibiendo el diploma que les acredita como participantes en la Capacitación Empresarial impartida en el marco del Programa de Desarrollo Económico con Enfoque Territorial.

7. Producción y Servicios
8. Atención al Cliente 1
9. Atención al Cliente 2
10. Comercialización
11. Plan de Negocios

Con una sobresaliente actitud de deseo de aprender, puntualidad e interés en desarrollar los ejercicios propuestos, la formación empresarial contó con la participación activa de 26 emprendedores acuícolas.

ESTUDIOS DE FACTIBILIDAD Y PLANES DE NEGOCIOS

Con el objetivo de evaluar la factibilidad de los proyectos emprendedores, se procedió a realizarles los respectivos estudios de factibilidad, los cuales incluían un análisis de agua de las fuentes de agua a ser utilizadas en las iniciativas.

Luego, aquellos proyectos cuyos resultados mostraban el no cumplimiento de los requerimientos mínimos de calidad de agua, fueron motivados a buscar los procedimientos para solventar dicho obstáculo, mientras que los emprendimientos que fueron calificados como factibles, siguieron el proceso que continuaba con la elaboración del Plan de Negocios.

Finalmente, se realizaron 22 estudios de factibilidad con su respectivo análisis de agua y 10 planes de negocio.

D) TRANSFERENCIA TECNOLÓGICA Y CAPACITACIÓN PARA LOS NUEVOS EMPRENDIMIENTOS

Realizando las respectivas adecuaciones, el modelo de las Escuelas de Campo desarrollado para los productores acuícolas también fue aplicado en el grupo de emprendedores. Las instalaciones de la Hacienda Las Cañas ubicada en las cercanías de la Playa Los Cóbanos en Sonsonate, fueron el escenario de la formación técnica en producción que el grupo de futuros empresarios recibió una vez por semana durante cuatro meses.

Los contenidos fueron desarrollados mediante 11 módulos que incluían capacitación sobre los aspectos biológicos de la Tilapia, preparación del estanque para siembra, muestreo, manejo del agua, nutrición, cosecha, comercialización y gestión legal, entre otros temas.

Los aportes de los beneficiarios, se efectuaron de la misma manera que en el caso de las Escuelas de Campo de los productores:



La Escuela de Campo para Emprendedores se basa en metodología combinada, desarrollando contenidos teóricos que posteriormente se llevan a la práctica.

FUNDES: Insumos y herramientas técnicas, consultor capacitador, alimentación. Entre los insumos y herramientas aportados por FUNDES se encuentran: Alimento concentrado, fertilizante, tubería PVC, Canopis, botas de hule, calculadoras, tablas de apoyo, básculas, pizarras, extensiones eléctricas, mesas y sillas, entre otros.

Granja Escuela: Terreno, Estanque, instalaciones eléctricas y de agua potable, etc.

Participantes: Tiempo, transporte, organización, comercialización.

En particular el seguimiento al proceso productivo por parte de los emprendedores del programa fue realizado de manera notablemente eficiente, mostrando un alto sentido de compromiso y responsabilidad. En algunos casos, los

emprendedores incluso realizaban aplicaciones prácticas de los conocimientos de manera experimental en sus propias instalaciones.

La participación e intercambio de experiencias, promovió incluso la cohesión del grupo, lo cual fue clave para desarrollar iniciativas de asocio entre los emprendedores, con el objetivo de ejecutar de manera conjunta actividades de producción y comercialización una vez el Programa concluya.

A manera de ilustración, el cuadro 18 identifica a los 24 emprendedores participantes en las Escuelas de Campo.



Emprendedores realizando mediciones de biomasa como parte de las prácticas incluidas en la Escuela de Campo.

Cuadro 18
EMPRENDEDORES PARTICIPANTES EN ESCUELAS DE CAMPO

N°	Nombre	Empresa/Institución
1	Oscar Emerson Aguilar	Jiquilapia
2	Virginia de Uriarte	Jiquilapia
3	María Roxana Juárez Cruz	Independiente
4	Silvia Lorena de Aguirre	Independiente
5	José Alberto Rivera Landos	Tilasagua
6	Blanca Lidia Lemus Raymundo	MCSAL
7	Mario Ernesto Arteaga	MCSAL
8	Corina Esperanza Cabrera	ACOSAMA
9	Victor Manuel Escobar Leiva	ACOSAMA
10	Yolanda Ruth Carpio	ACOSAMA
11	Inmer Ernesto Batres	ACOPAEF de R.L
12	Berta Alicia Espinosa	ACOPAEF de R.L

13	Telma Elizabeth Saracay	ACOPAEF de R.L
14	Tulio Vicente Barrera	Independiente
15	Ana Gladys Zúñiga de C.	ACPAL de R.L
16	José Luis Antonio Melgar	Independiente
17	Diego Valiente	Independiente
18	Felipe Arias Marín	Los Encuentros
19	Alberto Fernández Castillo	Independiente
20	José Antonio Melara Zedán	Independiente
21	Ricardo Antonio Campos	Alcaldía Ahuachapán
22	Alma Ruth Valenzuela Perdomo	Granja Perdomo
23	Ricardo Adonay Perdomo Galán	Granja Perdomo
24	Miguel Angel Galdámez	Independiente

Fuente: FUNDES

Finalmente, una vez finalizado el proceso productivo de la Tilapia, los emprendedores deben buscar las estrategias comerciales más adecuadas para una efectiva comercialización que les permita obtener la mayor rentabilidad posible.

En este sentido, con los objetivos de darse a conocer en el mercado como emprendedores acuícolas de la zona sur occidental del país y promover el consumo de la Tilapia en sus diferentes formas, el grupo de emprendedores organizó, gestionó y llevó a cabo el Primer Festival Acuícola de Emprendedores.



Emprendedora Ana Gladys Zúñiga ofreciendo Tilapia a la Veracruzana en el Primer Festival Acuícola de Emprendedores

Además, la actividad les permitió poner en práctica conocimientos adquiridos en la capacitación tales como: pesca del producto, transporte, aplicación de cadena de frío, entre otros.

Los resultados fueron prometedores, ya que se comercializaron alrededor de 295 libras de Tilapia fresca, 138 platos y 277 bocadillos preparados a base de Tilapia y 236 unidades de bebida, para totalizar ventas superiores a los US\$1,600 dólares.

Estos resultados motivaron a los emprendedores a organizar nuevos eventos de comercialización aplicando las lecciones aprendidas para generar un mayor éxito.

El evento fue desarrollado en el parque central del municipio de Antiguo Cuscatlán y tuvieron a la venta Tilapia fresca y platillos elaborados a base de Tilapia, siguiendo las recetas presentadas en el recetario de Tilapia, elaborado en el marco del Programa.

Como parte de la actividad los emprendedores establecieron un uniforme na identificativo, diseñaron y realizaron una estrategia de publicidad, haciendo giras en las radios de mayor popularidad para anunciar el evento, haciendo además promoción en las principales redes sociales.

A manera de síntesis la figura 14 muestra la recopilación de los resultados de la Conformación de Nuevos Productores.



"FUNDES nos ha enseñado todo el proceso de la producción de la Tilapia, sin dejar nada de fuera...Ahora sabemos cómo producir Tilapia, como venderla y a quién venderla..."

Ana Ruth Perdomo
Emprendedora

PERDOMO & PERDOMO

JÓVENES EMPRENDEDORES QUE APUESTAN POR LA PRODUCCIÓN DE TILAPIA.

FUNDES EL SALVADOR por medio del Programa de Desarrollo Económico con Enfoque Territorial: Acuicultura y Turismo, financiado por el Banco Interamericano de Desarrollo BID y la Agencia de Cooperación Italiana, a partir del año 2009, incluye en sus componentes el fomento del emprendedurismo en el área acuícola, como un elemento importante para dinamizar el sector a nivel nacional.

Por medio de una convocatoria en prensa, Alma Ruth y Ricardo Perdomo, un joven matrimonio del municipio de Atiquizaya, tuvieron conocimiento de la convocatoria que hacía FUNDES para los interesados en emprender un negocio de producción de Tilapia. La invitación coincidió con las proyecciones que estos jóvenes se estaban planteando de habilitar dos pequeños estanques de alrededor de 8 metros de diámetro, que formaban parte de la infraestructura de la Hacienda Perdomo, ubicada en el municipio de Atiquizaya. "Nosotros teníamos estanques pero no teníamos producción de Tilapia, entonces habíamos buscado a alguien que nos ayudara con asistencia técnica, pero los costos eran muy elevados y la atención no iba a ser personalizada, por eso nos habíamos desilusionado un poco...Fue por eso, que cuando vimos el anuncio de FUNDES dijimos: "¡Esta es nuestra oportunidad!", expresan los jóvenes empresarios.

Efectivamente, no dudaron en asistir al evento de sensibilización, llenar la solicitud e inscripción y esperar a ser confirmados como seleccionados para integrar al Programa. La espera valió la pena. Al clasificar como beneficiarios, recibieron una explicación más amplia del proyecto y se llenaron de entusiasmo: "Nos explicaron que el proyecto consistía en asistencia técnica, pero lo que más nos llamó la atención es que la enseñanza no era solo teórica, sino que íbamos a ir a la granja a aprender ahí todo el proceso de la Tilapia."

Desde ese momento se incorporaron a la primera parte de las actividades constituida por las consultorías empresariales, donde recibieron conocimientos en dirección estratégica, contabilidad, costos, mercadeo, atención al cliente y comercialización, entre otros temas. En sus propias palabras ellos expresan su impresión de esta parte del apoyo: "Siento que fue clave como empezó el proyecto de FUNDES, porque las consultorías empresariales nos abrieron expectativas y al mismo tiempo nos hicieron aterrizar en cómo debíamos manejar nuestra empresa, cuál era nuestro producto, cuándo debíamos venderlo y cuál era la mejor forma de venderlo..."

El siguiente paso, fue participar en las Escuelas de Campo, aprendiendo de manera práctica todo el proceso de producción de la Tilapia, desde el momento de la siembra del alevín hasta la cosecha y comercialización. "Aprendimos a limpiar el estanque, compramos botas de hule y nos metimos en el lodo, limpiamos todo y luego terminamos caleando el estanque... así fue como empezamos..." recuerda Alma Ruth.

Cuando les notificaron que el Estudio de Factibilidad, indicaba posibilidades reales de ejecución de un proyecto acuícola en su terreno, decidieron iniciar un plan piloto en la granja, adecuando uno de los estanques que ya existían en las instalaciones, limpiando y cubriéndolo con cal, llenando paulatinamente el estanque de agua, cercando el alrededor, comprando alevines y realizando una siembra inicial de 315 alevines, con el propósito de producir alrededor de 250 libras de Tilapia. Su principal objetivo con esta experiencia era practicar de manera simultánea los conocimientos de las Escuelas de Campo y asegurar el aprendizaje total del proceso productivo para aplicarlo posteriormente en producción a un nivel más elevado.

"Cuando empezamos con la producción, comprobamos que todo lo que nos han enseñado en las ECAs se aplicaba a la realidad..." La experiencia ha sido exitosa, el plan piloto se ha desarrollado sin problemas y esperan pronto tener su primera producción lista para la primera comercialización entre familiares y amigos. La segunda fase iniciaría a continuación con la adecuación de un segundo estanque y la realización de una nueva siembra de 300 alevines.

Los proyectos continúan..., el matrimonio Perdomo tiene planificado construir de acuerdo a las recomendaciones obtenidas en el marco del Programa, un estanque de ladrillo y concreto de 20 x 30 metros para realizar un proceso en mayores dimensiones. Así mismo, actualmente, se encuentran dando los últimos detalles a la marca de la empresa, esperando registrarla y desarrollar un plan de promoción y mercadeo para darse a conocer, primeramente en el municipio y posteriormente en el resto del país.

Estos jóvenes emprendedores tienen claro hasta donde quieren llegar: "Nos admiramos mucho de ver hasta donde hemos llegado, en un principio nosotros no sabíamos nada de esto y ahora gracias a Dios no hemos tenido ningún problema en nuestros estanques, aplicando todos los conocimientos de FUNDES, esperamos convertirnos en una empresa productora de Tilapia reconocida."

FIGURA 14

**SÍNTESIS DE RESULTADOS SUB COMPONENTE 1.4
DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTORES**



COMPONENTE 2: DESARROLLO DE INICIATIVAS TURÍSTICAS RURALES, LOCALES Y ASOCIATIVAS RELACIONADAS CON LA ACUICULTURA. SUB COMPONENTES Y ACTIVIDADES PRINCIPALES

A. DESARROLLO DE PROYECTOS DE TURISMO RURAL EN LAS GRANJAS DE ACUICULTURA

a) DIAGNÓSTICO DEL POTENCIAL TURÍSTICO DE LA ZONA

Como un primer aporte al proceso de vinculación entre acuicultura y turismo, el documento denominado "Diagnóstico Turístico en las Granjas Acuícolas y en las Zonas donde se encuentran ubicadas", busca establecer y clasificar los principales recursos turísticos de la zona de influencia del Programa.

Dicho estudio, es el resultado de una minuciosa investigación llevada a cabo por medio de tres tipos de visitas y análisis de campo:

1. Visitas a granjas acuícolas
2. Visitas a los municipios donde las granjas se ubican.
3. Visitas a rutas turísticas circundantes a las granjas acuícolas

Las visitas a los municipios de las granjas beneficiarias incluyeron visitas a la Alcaldía Municipal, Casa de la Cultura y Comité turístico, en el caso que estas dos instancias existieran.

Asimismo, para constatar los recursos, productos y servicios turísticos relacionados con el turismo rural que se encuentran disponibles en las zonas,



se utilizó una encuesta diseñada para llevar a cabo la recolección de datos y en el caso que algunos municipios no contaran con datos históricos, culturales y turísticos se realizó una investigación secundaria revisando páginas y publicaciones en internet.

Posteriormente, los municipios se clasificaron de acuerdo a recursos y atributos presentes, tomando en cuenta los siguientes elementos:

1. Presencia de granjas acuícolas
2. Presencia Comité turístico
3. Participación en concurso anual "Pueblos Vivos¹⁵"
4. Arqueología
5. Naturaleza
6. Vestigios Coloniales
7. Historia y cultura
8. Playa
9. Clima Templado

En total se visitaron 20 municipios¹⁶ y los datos recabados fueron recogidos en un perfil de diagnóstico, con el objetivo de facilitar su análisis y aplicación.

Finalmente, tomando en cuenta su importancia estratégica se analizan las rutas turísticas cercanas a las granjas acuícolas. Las rutas turísticas analizadas fueron las siguientes:

1. Ruta Arqueológica
2. Ruta colonial y de los volcanes
3. Ruta de las Flores.

En este sentido, entre los aspectos analizados se encuentran la descripción de la ruta, los municipios incluidos en la zona, los atractivos turísticos y los recursos turísticos presentados.

Finalmente se ha obtenido un documento de diagnóstico territorial del potencial turístico de la Zona Sur Occidental del país, que presenta el análisis de los municipios y las rutas turísticas mas significativas, buscando servir de base investigativa para la conformación futura de un Plan Estratégico de Desarrollo de Turismo Rural en la zona.

En resumen, el Documento de Diagnóstico Turístico de la Zona Sur Occidental, constituye un importante insumo para el sector turismo, por analizar de manera amplia los recursos y ofertas turísticas de todo el territorio, sin centrar toda la atención en la Ruta de la Flores, que es la ruta más conocida y popular de la zona.

En este sentido, de manera innovativa, el Estudio incluye rutas adicionales que presentan un notable potencial, tales como la Ruta Colonial, Ruta de Los Volcanes y Ruta Arqueológica, entre otras.

b) DIAGNÓSTICO DEL POTENCIAL TURÍSTICO DE LAS GRANJAS ACUÍCOLAS

Como un elemento innovador, en el marco del Programa se ha creado una herramienta básica que diagnostica el potencial turístico de granjas acuícolas. Por medio de visitas de campo se constata y presenta en dicha herramienta la presencia o ausencia de los siguientes elementos:

1. Belleza escénica
2. Producción de tilapia
3. Fácil acceso
4. Posibilidad de construcción de servicios para el turista
5. Cocina básica de tilapia
6. Pesca de tilapia

¹⁵ Concurso organizado de forma anual por el Ministerio de Turismo MITUR

¹⁶ Los municipios diagnosticados fueron los siguientes: Santa Ana, El Porvenir, Chalchuapa, Ahuachapán, Concepción de Ataco, Atiquizaya, Apaneca, Jujutla, Caluco, Nahuilingo, Salcoatitán, Juayúa, Izalco, Nahuizalco, Guaymango, San Antonio del Monte, Candelaria de la Frontera.

- 7. Atractivo natural
- 8. Existencia de cultivos adyacentes
- 9. Actividad agrícola cercana
- 10. Plantas y naturaleza
- 11. Río o laguna
- 12. Infraestructura para alimentos o alojamiento

De un total de 24 granjas diagnosticadas, resultaron 13 granjas acuícolas con potencial turístico y posibilidad de convertirse en proyecto de desarrollo turístico.

c) ESTRATEGIA DE DESARROLLO TURÍSTICO DE LA ZONA

Las investigaciones y los documentos anteriormente desarrollados constituyen un importante insumo para definir los principales lineamientos de una Estrategia de Desarrollo Turístico de la Zona.

Por otra parte, esta información fue analizada y capitalizada posteriormente por los grupos asociativos formados y fortalecidos en el marco del Programa, quienes la utilizaron para definir sus propias estrategias de desarrollo local.

d) DESARROLLO INICIAL DE PROYECTOS TURÍSTICOS

Las granjas acuícolas que fueron diagnosticadas con potencial turístico, continuaron el proceso con la elaboración de perfiles de proyectos y planes de negocios.

Dichos estudios fueron preparados basándose en información primaria recopilada en visitas de campo y entrevistas personalizadas, y utilizando información de fuentes secundarias, tales como estadísticas anuales oficiales y reportes sobre turismo rural, entre otros.



Vista general de la Hacienda San Antonio, ubicada en Atiquizaya departamento de Ahuachapán. Una de las granjas acuícolas beneficiarias del Programa y diagnosticada con potencial turístico.

Finalmente, las carpetas de proyectos fueron validadas por los beneficiarios tomando en consideración sus intereses, visión de negocio y recursos disponibles. En resumen un total de 13 granjas acuícolas fueron beneficiadas con la realización de perfiles de proyectos turísticos y planes de negocios.

Cuadro 19

PERFILES DE PROYECTOS TURÍSTICOS Y SUS RESPECTIVOS PLANES DE NEGOCIO

Nº	Nombre de Granja o Establecimiento	Cantón	Municipio	Departamento
1	Las Cañas	Miralvalle	Sonsonate	Sonsonate
2	Entre Bosques	El Zapote	Caluco	
3	El Porvenir	El Porvenir	San Julián	
4	Agape	Cangrejera de Izalco	Sonsonate	
5	Morro Grande	Morro Grande	Guaymango	Ahuachapán
6	San Raymundo	Llano de María	Ahuachapán	
7	San Antonio	Lomas de Alarcón	Atiquizaya	
8	Pecera San Francisco	San Sebastián	El Espino	
9	El Jícara	Zunza	Atiquizaya	Santa Ana
10	La Perla de Oriente	Platanares	Guaymango	
11	Los Amigos	San Cristobal	El Porvenir	
12	La Colina	-	El Porvenir	
13	El Sauce	Cutumay Camones	Santa Ana	

e) CAPACITACIÓN EN TEMÁTICA DE TURISMO RURAL

Considerando que los beneficiarios en su mayoría desconocían las características y comportamiento del sector turismo y en de manera específica del turismo rural, el Programa incluyó una actividad destinada a capacitarles en dicha temática.

Para ello un consultor experto, desarrolló en 60 horas distribuidas en 7 días, el curso "Gestión de Empresas de Turismo Rural" en donde se impartieron los siguientes contenidos:

1. Marketing de los servicios turísticos rurales.
2. Calidad en los establecimientos turísticos rurales.
3. Estructura económica financiera de las empresas turísticas.
4. Legislación aplicable a actividades de turismo rural.
5. Sostenibilidad ambiental de proyectos de turismo rural.

Asimismo, en el marco de esta actividad se identificaron las áreas de mejora que los

beneficiarios demandaban para generar, desarrollar o fortalecer sus capacidades competitivas en el sector de turismo rural.

En resumen, un total de 12 granjas y 22 beneficiarios fueron capacitados en gestión de empresas de turismo rural, con el objetivo de aplicar los conocimientos en sus proyectos.

f) ACOMPAÑAMIENTO INDIVIDUAL A PROYECTOS TURÍSTICOS

Para consolidar el proceso de formulación de los proyectos turísticos e iniciar su implementación, dos consultores expertos acompañaron a los acuicultores durante el proceso de desarrollo de sus proyectos.

La metodología de acompañamiento incluye las siguientes actividades:

1. Visitas a las granjas y reuniones periódicas con los propietarios,
2. Adecuación de los planes de negocio existentes,
3. Establecimiento de las fases de desarrollo de los proyectos definiendo la inversión necesaria para cada fase,

4. Análisis de las consideraciones ambientales a tomar en cuenta por cada proyecto,
5. Talleres para formulación de proyectos para posibles inversionistas y/o cooperantes,
6. Gestión de créditos con entidades financieras públicas y privadas,
7. Cabildeo y construcción de redes y realización de talleres de asociatividad,
8. Facilitación de comunicación y acercamiento con otros grupos involucrados tales como alcaldías, comités turísticos municipales, CORSATUR y operadores de turismo,
9. Diseño de logos y material promocional para los proyectos, entre otros.

Es importante mencionar, que los esfuerzos de asistencia técnica y seguimiento se desarrollan considerando la capacidad económica del beneficiario, el tamaño y nivel

de desarrollo que presenta el proyecto, las capacidades administrativas desarrolladas, el mercado objetivo y los factores externos que afectan positiva o negativamente el desarrollo de cada una de las iniciativas.

En total 12 iniciativas de proyectos turísticos fueron acompañadas con asistencia técnica en su proceso de gestión e inicio de implementación. Para una visualización más completa, dichas iniciativas son ilustradas en los cuadros 20 y 21.

"Hemos descubierto en el turismo una oportunidad de negocios prometedora. La afluencia de visitantes ronda las mil personas mensuales aunque en temporada alta hemos llegado a registrar: ¡1,000 visitantes en un solo día!"
 Felix Chinchilla
 Hacienda San Raymundo
 Beneficiario

Cuadro 20
PROYECTOS TURÍSTICOS EN GRANJAS ACUÍCOLAS ASISTIDOS POR EL PROGRAMA (1/2)

Nombre de Granja o Establecimiento	Ubicación	Fotografía
1 Las Cañas	Cantón Miralvalle, Sonsonate.	
2 Entre Bosques	Cantón El Zapote, Caluco, Sonsonate	
3 El Porvenir	Cantón El Porvenir, San Julián, Sonsonate	

Nombre de Granja o Establecimiento

Ubicación

Fotografía

4 Agape	Cantón Cangrejera de Izalco, Sonsonate	
5 Morro Grande	Cantón Morro Grande, Guaymango, Ahuachapán.	
6 San Raymundo	Cantón Llano de María, Ahuachapán	

CUADRO 21
PROYECTOS TURÍSTICOS EN GRANJAS ACUÍCOLAS ASISTIDOS POR EL PROGRAMA (2/2) ¹⁷

7 San Antonio	Cantón Lomas de Alarcón, Sonsonate Atiquizaya, Ahuachapán	
8 El Jícara	Cantón Zunza, Atiquizaya, Ahuachapán	
9 La Perla de Oriente	Cantón Platanares, Guaymango, Ahuachapán	

¹⁷ Además se apoyó con perfiles de proyectos a iniciativas empresariales turísticas que ya se encontraban funcionando en el territorio, tales como Restaurante Los Patios y Las Cascadas de Don Juan, siendo éste último también apoyado con Asistencia Técnica. Adicionalmente se elaboró un Perfil de Proyecto para la Granja San Francisco ubicada en Chalchuapa, pero dicho beneficiario no continuó con el proceso.

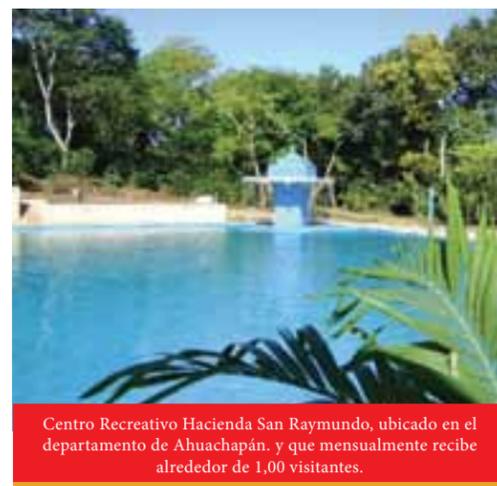
	Nombre de Granja o Establecimiento	Ubicación	Fotografía
10	Los Amigos	Cantón San Cristobal, El Porvenir, Santa Ana	
11	La Colima	El Porvenir, Santa Ana	
12	El Sauce	Cantón Cutumay Camones, Santa Ana	

En conclusión, las iniciativas turísticas en granjas acuícolas, fueron primeramente identificadas por medio de un diagnóstico de potencialidades, analizadas en su factibilidad y perfil de proyecto y definidas en un plan de negocios que plantea la hoja de ruta a seguir para su implementación. Todo el proceso fue reforzado con una

capacitación en gestión de empresas turísticas y un acompañamiento técnico en las actividades de gestión. El resumen del proceso desarrollado para implementar los proyectos turísticos durante la intervención del Programa, se muestra en la figura 15.

Figura 15
Sub Componente 2.1

PROCESO DE DESARROLLO DE PROYECTOS DE TURISMO RURAL



Centro Recreativo Hacienda San Raymundo, ubicado en el departamento de Ahuachapán, y que mensualmente recibe alrededor de 1,00 visitantes.

COOPERATIVAS SAN RAYMUNDO

UNA EXPERIENCIA EXITOSA A VINCULANDO LA ACUICULTURA Y EL TURISMO

La Cooperativa San Raymundo, ubicada en el cantón Llano de María y departamento de Ahuachapán, ha sido uno de los beneficiarios del Programa de Desarrollo Económico con Enfoque Territorial que FUNDES EL SALVADOR ha venido desarrollando en la zona sur occidental en los últimos tres años.

La Cooperativa, integrada por 60 socios y sus respectivas familias, está asentada en 529 manzanas cultivadas mayormente de caña de azúcar y café. Además posee estanques para producción de Tilapia e invernaderos para cultivo de hortalizas, entre otras actividades.

Los representantes de la Cooperativa iniciaron su incursión en el Programa recibiendo asistencia técnica y empresarial en el área de producción acuícola y en el transcurso, descubrieron que FUNDES también les ofrecía apoyo para impulsar proyectos turísticos que estuvieran vinculados a la producción acuícola. Con ello, se presentaba la gran oportunidad de perfeccionar una idea de negocio que tenía más de diez años de inquietarles y que hasta ese entonces se empezaba a concretar.

Así en diciembre de 2011, se celebró la inauguración del "Centro Recreativo San Raymundo", un complejo turístico con área de restaurante, vestidores, dos piscinas, parqueo y área de descanso. El complejo turístico, ubicado en la zona más accesible de la Hacienda, fue una realidad gracias al financiamiento con fondos propios de la Cooperativa y al apoyo de una entidad financiera.

Complementariamente, la asistencia de FUNDES por medio del diagnóstico de potencial turístico de la granja, el perfil del proyecto plan de negocios respectivos, y una capacitación en turismo rural, fortaleció la oferta turística de la Cooperativa.

Los visitantes además de disfrutar de la frescura del agua de las piscinas, tienen a su disposición un menú de platillos cocinados a base de tilapia, la opción de hacer un recorrido por los estanques o comprar tilapia fresca pescada en el momento.



Félix Chinchilla Gerente Administrativo de la Cooperativa San Raymundo y activo beneficiario del Programa, en el departamento de Ahuachapán.

El negocio ha sido un éxito, la Cooperativa calcula que mensualmente la visitan entre 800 y mil turistas y que en temporada alta han llegado a recibir hasta 1,000 visitantes en un solo día, y es solo el comienzo de los buenos resultados: las ventas de Tilapia se han quintuplicado, pasando de

vender un aproximado de 400 libras de Tilapia al mes a vender 2,000 libras de Tilapia fresca para el mismo período.

Esta cantidad de demanda ha podido ser suplida gracias a la capacitación de FUNDES en prevención de enfermedades, uso de buenas prácticas de producción, escalonamiento y aplicación de técnicas de innovación para oxigenar el agua de los estanques, entre otros conocimientos transferidos.

El panorama es alentador, el plan de negocios incluye la introducción de actividades de pesca pasiva y controlada en los estanques de tilapia, la construcción de glorietas, cancha de fútbol y un hostel que permita recibir a turistas que deseen pernoctar en la Hacienda. La visión es convertirse en un atractivo turístico a nivel nacional y llegar a recibir turistas de todo el país.

De esta forma FUNDES ha sido catalizador del desarrollo de un sector hasta ahora no explotado en el cantón Llano de María en Ahuachapán, generando empleo, productividad, acceso a alimentación básica y una opción de descanso y entretenimiento para muchas familias. En el caso de la Cooperativa San Raymundo ha sido comprobado que vincular la producción acuícola con el turismo para generar desarrollo económico es totalmente efectivo.

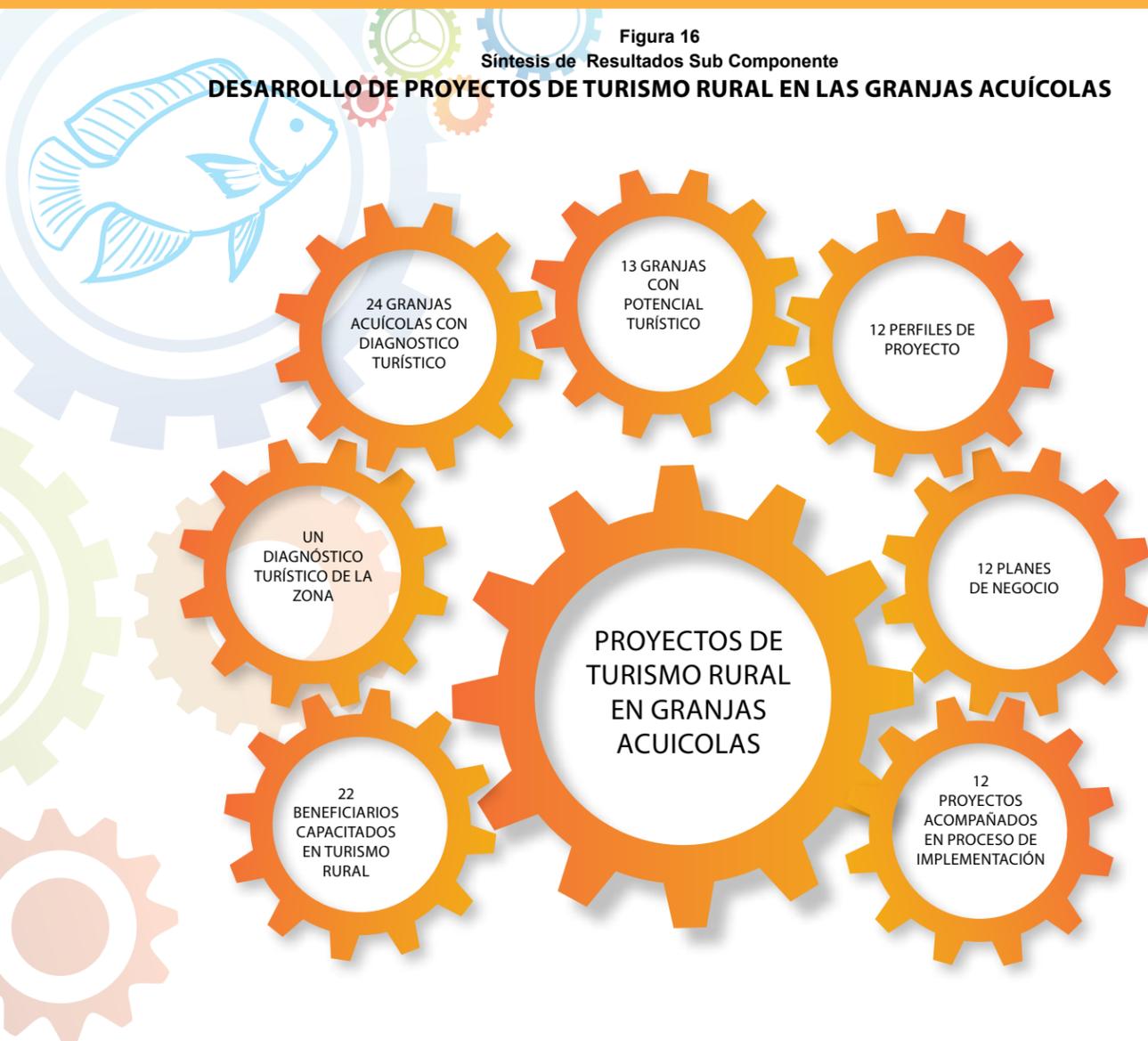
"En conclusión, la vinculación con la parte de turismo ha hecho que las ventas de tilapia se disparen... venimos de vender 400 libras al mes y ahora vendemos más de 2000 libras al mes!... ¡Estamos hablando de un 500% más de venta!"

Felix Chinchilla
Gerente Administrativo
San Raymundo



Figura 16
Síntesis de Resultados Sub Componente

DESARROLLO DE PROYECTOS DE TURISMO RURAL EN LAS GRANJAS ACUÍCOLAS



B. FOMENTO AL DESARROLLO DE REDES LOCALES

a) IDENTIFICACIÓN Y SENSIBILIZACIÓN DE GRUPOS ASOCIATIVOS LOCALES

La identificación de los grupos asociativos que eran potenciales beneficiarios del Programa se realizó gracias a la colaboración del Centro de Atención al Turista CAT ubicado en la Ruta de las Flores, el Ministerio de Turismo MITUR y las Alcaldías Municipales de la zona de intervención del Programa.

La acción territorial de las instituciones anteriormente mencionadas les permitía tener un

claro panorama de las deficiencias y necesidades de los grupos asociativos involucrados en las temáticas de turismo y acuicultura.

En total se identificaron 16 grupos asociativos formados y en proceso de formación- que presentaban diversas características. El conjunto de grupos asociativos estaba conformado por 6 grupos empresariales y 10 comités turísticos de carácter público-privado.

b) DESARROLLO DE METODOLOGÍA ASOCIATIVA

Para adecuar la metodología asociativa que usualmente aplica FUNDES en la atención a

grupos asociativos a los objetivos específicos del Programa, se realizó una revisión exhaustiva de cada una de las herramientas de la misma, analizando su aplicación a la realidad concreta del territorio sur occidental del país, así como a los sectores productivos que el Programa busca impulsar.

De forma complementaria, se construyó una guía de facilitación para que sirva como herramienta de apoyo por parte del consultor/a cuando se trabaje con los grupos asociativos del territorio. Dicha guía es ahora un insumo que el Programa hereda al sector para el trabajo y fortalecimiento de grupos asociativos que vinculen turismo y acuicultura.

c) TRANSFERENCIA DE METODOLOGÍA ASOCIATIVA

Una vez el proceso de adecuación de la Metodología Asociativa fue finalizado, fue necesario planificar la mejor manera de transferirla a los consultores que iban a ser los responsables de aplicarla en los grupos beneficiarios del programa.

Para ello, se diseñó una capacitación impartida por un consultor experto, dirigida a los consultores candidatos a desarrollar la consultoría de atención a los grupos.

El mencionado proceso de transferencia, incluyó los siguientes pasos:

1) Selección y convocatoria de consultores a participar en el proceso de formación, utilizando una lista corta con los candidatos a ser los responsables de la consultoría "Asistencia Técnica para la conformación y/o fortalecimiento de grupos

locales y asociativos para impulsar proyectos de turismo rural vinculados a la acuicultura".

2) Definición de los objetivos específicos de la transferencia de metodología.

3) Definición de la metodología para el proceso de transferencia, estableciendo la idoneidad de utilizar el método aprender – haciendo.

4) Elaboración de una guía didáctica que organice el contenido de las etapas de la metodología desarrollada en el proceso de formación de consultores.

5) Desarrollo de la guía didáctica.

6) Definición de los criterios de evaluación:

- a. Asistencia continua
- b. Participación y aportes en los ejercicios prácticos
- c. Nivel de comprensión y aplicación

Las jornadas de formación se desarrollaron en un período de tres días, completando un total 24 horas clase. En cuanto al número de participantes, un total de 19 consultores recibieron la transferencia de la metodología asociativa.

d) APOYO A GRUPO ASOCIATIVOS

Las jornadas de formación se desarrollaron en un período de tres días, completando un total 24 horas clase.



"Habíamos tratado anteriormente de consolidar nuestro Comité de Turismo pero los resultados no eran los esperados... Sin la intervención de FUNDES, no tuviéramos ahora un Comité de Turismo fuerte, con poder de convocatoria y dispuesto a trabajar por el desarrollo de nuestro municipio"
Alcalde Municipal de Acajutla



Comité Turístico del municipio de Atiquizaya, conformado y acompañado en el marco del Programa. En la imagen, la Junta Directiva del Comité, acompañada de la Señora Alcaldesa de Atiquizaya y el consultor FUNDES

En cuanto al número de participantes, un total de 19 consultores recibieron la transferencia de la metodología asociativa.

Una vez finalizada la transferencia de la metodología asociativa, se procedió a seleccionar a los seis consultores que serían los responsables de atender a los grupos asociativos beneficiarios del Programa, de conformidad con el proceso pre-establecido para ese propósito.

Posteriormente, cada consultor debía desarrollar la metodología asociativa en dos o más grupos a su cargo. La asistencia técnica brindada a los grupos asociativos incluyó, entre otras, las siguientes actividades:

“Lo que más me ha impactado del trabajo de FUNDES ha sido el diseño de la marca del municipio, jamás me hubiera imaginado algo tan bonito... Ese producto nos anima y ahora queremos aprovecharlo y posicionar a Acajutla en todos los niveles”

Sra. **Las Mercedes** Adrón
Presidenta Comité de Desarrollo Turístico de Acajutla



- 1) Realización de convocatorias y seguimiento para lograr una participación incluyente de los actores locales en el grupo asociativo,
- 2) Descripción del perfil del grupo y de sus integrantes,
- 3) Desarrollo de procesos de sensibilización y de diagnósticos grupales,
- 4) Diseño del modelo organizacional del grupo asociativo atendido, definiendo los roles que corresponde a cada uno de los participantes,

5) Definición de objetivos a partir del establecimiento de una visión común del grupo asociativo,

6) Formulación de los planes estratégicos del grupo asociativo y a la identificación de proyectos que representen oportunidades de negocio en el corto plazo,

7) Establecimiento de mecanismos para dar seguimiento a la implementación y ejecución del plan estratégico formulado,

8) Definición de mecanismos de coordinación interinstitucional para impulsar y llevar a cabo acciones orientadas al desarrollo de competencias del recurso humano y al desarrollo de las capacidades empresariales y organizativas de los participantes,

9) Identificación de instrumentos para lograr el involucramiento y participación activa de los gobiernos locales para lograr la inclusión de los proyectos promovidos por los grupos asociativos dentro de las estrategias de desarrollo territorial,

10) Definición de mecanismos que posibiliten la consulta y garanticen el consenso en la toma de decisiones por parte de todos los integrantes de los grupos asociativos.

Finalmente la aplicación de la metodología permitió conformar y/o consolidar 14 grupos asociativos, sin embargo en total se brindó apoyo a un conjunto de 16 redes, formado por 6 grupos empresariales y 10 comités turísticos de carácter público-privado, dichos beneficiarios se muestran en el cuadro a continuación.

CUADRO 22
GRUPOS ASOCIATIVOS APOYADOS EN EL MARCO DEL PROGRAMA

Nº	Grupo Asociativo	Miembros
Comités Público Privado		
1	Comité Turístico del Municipio de San Julián	21 miembros
2	Comité Turístico del Municipio de San Isidro	15 miembros
3	Comité Turístico de Candelaria de la Frontera	11 miembros: 6 microempresarios y 5 representantes de instituciones
4	Comité Turístico de Jujutla	20 socios fundadores
5	Comité Turístico de Atiquizaya	18 miembros
6	Comité Turístico de Izalco	4 emprendimientos turísticos y 3 miembros de organizaciones
7	Comité Turístico de Acajutla	28 socios fundadores, y una comisión inter-municipal de turismo con 6 miembros
8	Comité Turístico de San Lorenzo	8 miembros
9	Grupo Asociativo Chalchuapaneco ACHOTUR	19 miembros: 13 empresarios y 6 representantes de instituciones
10	Asociación de Desarrollo Turístico de Ahuachapán ADETURA	
Grupos Empresariales		
1	Grupo de Ahuachapán	25 Micro y Pequeños Empresarios
2	Grupo de Chalchuapa TURICHAL	18 Empresarios
3	Grupo Asociativo Vida, Peces y Arte	13 microempresarios artesanos y acuicultores
4	Grupo Empresarial Zona Norte	4 empresarios acuícolas
5	Grupo de Los Cóbanos	11 socios fundadores
6	Grupo de Izalco-Caluco	5 pequeños productores agropecuarios y acuícolas
16 GRUPOS ASOCIATIVOS APOYADOS		

e) FORMULACIÓN DE PROYECTOS POR PARTE DE LOS GRUPOS ASOCIATIVOS

Tal como anteriormente fue mencionado, en el marco del apoyo a los grupos asociativos, el consultor responsable debía ayudar a identificar proyectos potencialmente ejecutables en el corto plazo y que tuvieran la capacidad de generar oportunidades de negocios.

En totalidad los grupos asociativos formularon 28 proyectos y entre ellos destacan estrategias de promoción turística, levantamientos turísticos, diseño de marcas, diseño e impresión de mapas turísticos, capacitaciones en turismo rural, guías turísticos y cocina internacional, entre otros.

El detalle de los mencionados proyectos se muestra en el cuadro 23 a continuación:

CUADRO 23

Proyectos Formulados por los Grupos Asociativos Atendidos por el Programa

N°	Grupo Asociativo	Proyecto Formulado y Aprobado
1	Comité Turístico del Municipio de San Julián	Fortalecimiento Turístico del Municipio de San Julián, identificación de potenciales rutas y circuitos capacitación sobre temática de turismo rural y guías de turismo. Organización, coordinación y desarrollo de la III Edición del Festival del Maíz
2	Comité Turístico de San Isidro	Levantamiento Inventario Turístico de San Isidro
3		Capacitación en Turismo Rural en San Isidro
4	Comité Turístico de Candelaria de la Frontera y El Porvenir	Capacitación sobre conceptos de Turismo Rural
5	Grupo Asociativo Vida, Peces y Arte	Innovación y mejora de los productos y servicios turísticos para el Grupo Asociativo Vida, Peces y Arte
6	Grupo Empresarial Zona Norte	Plan de Negocio para exportación a Guatemala y nuevos canales en El Salvador para Grupo Empresarial Norte
7		Plan Operativo para exportación a Guatemala y nuevos canales en El Salvador para grupo empresarial Norte
8	Grupo Micro Empresarial Las Tilapias de Occidente	A.T. para uso de equipo y elaboración de planes de trabajo para obtener permisos CENDEPESCA para grupo microempresarial Las Tilapias de Occidente
9	Grupo de Los Cóbano	Capacitación en Animación Turística en Los Cóbano
10		Capacitación sobre Fundamentos de Cocina Internacional en Los Cóbano
11		Capacitación en Bisutería a base de estopas de coco y desechos de pescado
12	Comité de Jujutla	Capacitación sobre Fundamentos de Cocina Internacional en Jujutla
13		Capacitación en Bisutería en Jujutla
14	Comité Turístico de Atiquizaya	Capacitación en elaboración de platillos a base de Tilapia
15		Identificación y Diseño de Imagen para el Municipio de Atiquizaya
16		Capacitación sobre conceptos de turismo rural
17		Impresión de banners
18	Comité de Chalchuapa	Capacitación en Cultura Turística y Elaboración de Cartilla Turística para el municipio de Chalchuapa
19	Grupo de Izalco-Caluco	Estudio de Factibilidad para establecer centro de acopio y sala de ventas en Izalco/Caluco
20	Comité Turístico de Izalco	Capacitación a Guías Turísticos en Izalco
21	Comité Turístico de Acajutla	Elaboración Estrategia de Promoción Turística para el municipio de Acajutla

Continúa...

N°	Grupo Asociativo	Proyecto Formulado y Aprobado
22	Comité de San Lorenzo	Formulación de Estrategia de Desarrollo Turístico para el municipio de San Lorenzo
23	Asociación de Desarrollo Turístico de Ahuachapán ADETURA	"Traducción, Diseño, Diagramación y Digitalización de mapa turístico del municipio de Ahuachapán y sus alrededores"
24		"Levantamiento de Inventario Turístico en el municipio de Ahuachapán y sus alrededores"
25		Impresión mapa de Ahuachapán
26	Grupo Asociativo Chalchuapaneco ACHOTUR	Asistencia Técnica para el ordenamiento y fortalecimiento del Festival de Las Antorchas en el municipio de Chalchuapa
27		Asistencia Técnica para el diseño ambientación organización y ejecución del Festival de Las Antorchas en el municipio de Chalchuapa
28		Asistencia Técnica para el diseño e implementación de la estrategia de imagen posicionamiento y comercialización del Festival de Las Antorchas en el municipio de Chalchuapa

En síntesis los resultados del Subcomponente 2.2 se muestran en la figura a continuación:

FIGURA 17
Síntesis de Resultados Sub Componente
FOMENTO AL DESARROLLO DE REDES LOCALES





Comité Turístico del municipio de Atiquizaya, conformado y acompañado en el marco del Programa.

En el municipio de Ahuachapán el Programa otorgó financiamiento para el levantamiento del inventario turístico del municipio, así como para el diseño, diagramación e impresión del Mapa Turístico de Ahuachapán y sus alrededores.

En la imagen representante de FUNDES hacen entrega oficial del mapa turístico a la representante de la Asociación de Desarrollo Turístico de Ahuachapán ADETURA.

C. FACILIDAD CONSURSABLE PARA PROYECTOS DE DESARROLLO LOCAL RELACIONADOS CON TURISMO Y ACUICULTURA.

Los proyectos formulados por los grupos asociativos luego de ser propuestos a la Coordinación del Programa son evaluados y validados para ser financiados con el Fondo Concursable destinado para ese objetivo.

En total, el fondo concursable del componente 2, invirtió aproximadamente US\$105,000 dólares en

proyectos dirigidos a incrementar la competitividad de los territorios por medio de las redes conformadas, quienes aportaron aproximadamente un 30% de los fondos requeridos en concepto de contrapartida.

A continuación se ilustran algunos de los proyectos de los grupos asociativos. Por otra parte, el detalle de la financiación de los Proyectos apoyados por el fondo concursable, se muestra en el cuadro 24 y el resumen del financiamiento del mencionado fondo en el cuadro 25.



Por su parte el Grupo Empresarial Los Cóbano Tours, fue beneficiado con una capacitación en bisutería, animación turística y fundamentos de cocina internacional.

En la imagen jóvenes miembros del grupo, reciben capacitación en bisutería utilizando materiales relacionados con la actividad marina y acuícola. Actualmente este grupo asociativo confecciona aretes, collares y pulseras y las comercializa entre visitantes del lugar y turistas alojados en un hotel internacional ubicado en la zona.

“FUNDES capacitó a nuestros jóvenes artesanos... Ahora ellos tienen otra forma de generar ingresos económicos para sus familias... La bisutería con escamas de pescado ha sido un verdadero boom y ahora muchos más jóvenes se han interesado en aprender y venden muy bien sus productos con turistas nacionales y extranjeros...”

Ing. Enrique Fajardo
Coordinador Proyecto
Fundarrecife Los Cóbano



“Esta experiencia, me ha transformado... A través de la capacitación de FUNDES me he dado cuenta que el lugar donde vivo es valioso y único y que por lo tanto tengo que protegerlo... Ahora puedo ofrecer con más conocimiento y orgullo las bellezas de mi municipio...”

Beneficiario
Miembro del Grupo Empresarial
Los Cóbano Tours



El Arrecife es de Todos

Objetivo: Esta feria a estudiantes universitarios salvadoreños o a estudiantes de colegio en su viaje de Graduación.

Duración: 2 días / 2 noches.

Idioma: Español

Descripción: Comenzando un viernes, a eso de las 4 de la tarde y finalizando un domingo a la misma hora.

Este año inicia con en la ciudad de San Salvador, donde se espera al grupo para ser el modo hacia el Área Natural Protegida Los Cóbano.

En el marco del Programa, el Comité de Jujutla fue capacitado en fundamentos de cocina internacional y bisutería.

En la imagen señoras integrantes del Comité participan en las prácticas de cocina internacional, para posteriormente aplicar dichos conocimientos en negocios de la localidad.

Imperdible!!!

Grupos de Charlas Imperdibles

- Visita al Santuario de Animales
- Recorrido del Bosque de El Trueno
- Visita al Jardín de los Colores
- Promoción en el Festival de las Antorchas

Todo el día distribuidos de:

- música en vivo
- platos típicos
- espectáculos
- venta de artesanías
- degustación y venta de tilapia fresca y mucho más!!!

El Grupo Asociativo del municipio de Chalchuapa TURICHAL recibió asistencia técnica para el fortalecimiento, diseño, imagen, organización y ejecución del Festival de las Antorchas, evento con que el municipio busca posicionarse como destino turístico.

Además recibió apoyo en el diseño e implementación de una estrategia de posicionamiento y comercialización del mencionado Festival.

Los resultados obtenidos se centran en la modernización de un evento tradicional que ahora se adapta a las nuevas características del sector turístico y abre oportunidades de negocios para los empresarios del territorio.



En el marco del Programa, el Comité de Jujutla fue capacitado en fundamentos de cocina internacional y bisutería.

En la imagen señoras integrantes del Comité participan en las prácticas de cocina internacional, para posteriormente aplicar dichos conocimientos en negocios de la localidad.

atiquiz TUR
Comité de Desarrollo Turístico de Atiquizaya

Otro de los proyectos de grupos asociativos apoyados por el Programa es el de “Diseño de Imagen del Municipio de Atiquizaya” que dio como resultado un logo para el Comité Turístico de dicho municipio, que representa los atributos de Atiquizaya “Lugar de Manantiales” y los dichos con los que popularmente se le conoce
“El que Atiquiz busca... Atiquiz haya!”

Pienso que este es un proyecto bien innovador... Yo pertenezco a un cantón en donde somos agricultores para nuestro sustento, no pasábamos de ahí... Cuando nos invitan a un Comité de Turismo, yo dije: ¿Que tiene que ver mi maíz y mi frijol, con la tilapia y con el turismo?... Después en la capacitación me di cuenta, que todo va encadenado en una unión de esfuerzos y eso es lo que hace turismo... Esa unión de esfuerzos es lo que nos hace darnos cuenta que nosotros podemos ser los empresarios de nuestra vida... y eso es bastante grande!!!

Giovanni Antonio Zepeda
Miembro Junta Directiva de
ATQUIZTUR



UNA HISTORIA DE ASOCIATIVIDAD IMPULSANDO EL DESARROLLO LOCAL
ATIQUIZAYA
 UNA EXPERIENCIA EXITOSA VINCULANDO LA ACUICULTURA Y EL TURISMO



FUNDES EL SALVADOR por medio del Programa de Desarrollo Económico con Enfoque Territorial ha venido trabajando en la zona sur occidental desde el año 2009, atendiendo por medio de un componente específico del Programa, la Conformación de Redes Locales. Por ello, mediante un Estudio de Diagnóstico de la Zona, identificó las potencialidades turísticas del municipio de Atiquizaya, que hasta la fecha no habían sido totalmente aprovechadas y decidió fortalecer su desarrollo mediante la conformación de un grupo asociativo de carácter público y privado que trabajara en la planificación, promoción y desarrollo de actividades dirigidas a fomentar el turismo en el municipio.

Atiquizaya está ubicado en el departamento de Ahuchapán, posee una extensión de 67 km² y una población de 33,587 habitantes. Este municipio posee una riqueza natural reconocida desde la época precolombina, tal como su nombre lo indica: Atiquizaya, significa en náhuatl "Lugar de Manantiales" y efectivamente las cascadas y fuentes de agua son comunes en la zona, rodeándose de una exuberante variedad de vegetación y especies florales. El territorio cuenta además con una riqueza arquitectónica sobresaliente de la cual es muestra su imponente iglesia parroquial y el edificio de la Alcaldía Municipal.

El trabajo inició identificando, contactando y sensibilizando a los actores del territorio que potencialmente podían involucrarse en la iniciativa, presentándoles los beneficios del proyecto y capacitándolos en Técnicas de Liderazgo, Trabajo en Equipo y Negociación. Finalmente, fue posible conformar un Comité de Desarrollo Turístico integrado por comerciantes de alimentos, artesanos locales, en bisutería y barro, empresarios agrícolas, gastrónomos, comerciantes en general, así como también empresarios de granjas acuícolas, miembros de la sociedad civil, jóvenes del Comité Juvenil de Turismo y personal de la actual administración de gobierno local.

Aplicando su metodología asociativa previamente adecuada, FUNDES también brindó asistencia técnica

para la formulación de la visión, misión, FODA y objetivos estratégicos del Comité, definiendo los Estatutos, reglamentos internos, estableciendo la Junta Directiva así como los diferentes sub comités de trabajo. Asimismo, y gracias al apoyo de la Alcaldía Municipal de Atiquizaya y el Ministerio de Turismo MITUR, el Comité recibió su personería jurídica.

Complementariamente el Comité fue apoyado en la elaboración de un Plan Estratégico de Acción y el desarrollo de capacitaciones en Turismo Rural y preparación de platillos a base de Tilapia. Además, se diseñó una imagen del Municipio y del Comité y se imprimieron banners promocionales para fortalecer la capacidad publicitaria del mismo.

Finalmente, todo el apoyo otorgado ha dado sus frutos. Actualmente ATIQUIZTUR es un importante actor del desarrollo en el municipio de Atiquizaya, sus integrantes, de manera activa y entusiasta han desarrollado con éxito importantes eventos tales como el Festival de la Quesadilla, la Feria del Agromercado, el Festival del Maíz y el Festival de la Independencia, planificando actualmente los festivales gastronómicos correspondientes a las ferias patronales a realizarse en diciembre del presente año.

Ha sido tal la medida del posicionamiento en el sector, que recientemente el municipio fue premiado con el 3er Lugar del Certamen Pueblos Vivos 2012, por medio del cual el Ministerio de Turismo MITUR premia entre los 262 municipios del país, los esfuerzos de aquellos municipios que han logrado sobresalir en el sector turístico nacional.

El trabajo apenas comienza, pero los miembros de ATIQUIZTUR tienen claro que dando continuidad al apoyo recibido, su visión de posicionar a Atiquizaya como un destino turístico atractivo, innovador y reconocido a nivel nacional e internacional, es totalmente alcanzable.

Cuadro 24
DESGLOSE DE FINANCIAMIENTO DE PROYECTOS CON FONDO CONCURSABLE COMPONENTE 2

N°	Grupo Asociativo	Proyecto Formulado y Aprobado	Monto Fondo Concursable	Contrapartida
1	Comité Turístico del Municipio de San Julián	Fortalecimiento Turístico del Municipio de San Julián. Identificación de potenciales rutas y circuitos capacitación sobre temática de turismo rural y guías de turismo Organización, coordinación y desarrollo de la III Edición del Festival del Maíz.	\$ 5,500.00	\$ 2,550.05
2	Comité Turístico de San Isidro	Levantamiento Inventario Turístico de San Isidro	\$ 2,000.00	\$ 1,329.00
3		Capacitación en Turismo Rural en San Isidro	\$ 1,500.00	\$ 315.00
4	Comité de Candelaria de la Frontera	Capacitación en Turismo Rural en Candelaria de la Frontera y El Porvenir.	\$ 1,500.00	\$ 858.00
5	Grupo Asociativo Vida, Peces y Arte	Innovación y mejora de los productos y servicios turísticos para el Grupo Asociativo Vida, Peces y Arte.	\$ 2,500.00	\$ 810.00
6	Grupo Empresarial Zona Norte	Plan de Negocio para la exportación a Guatemala y nuevos canales en El Salvador para grupo empresarial Norte.	\$ 5,600.00	\$ 4,625.00
7		Plan de Negocio para la exportación a Guatemala y nuevos canales en El Salvador para grupo empresarial Norte.	\$ 6,300.00	\$ 2,500.00
8	Grupo Micro Empresarial Las Tilapias de Occidente	A.T. para uso de equipo y elaboración de planes de trabajo para obtener permisos de CENDEPESCA para grupo microempresarial Las Tilapias de Occidente	\$ 6,000.00	\$ 2,605.00
9	Grupo de Los Cóbano	Capacitación en Animación Turística en Los Cóbano	\$ 1,450.00	\$ 602.50
10		Capacitación sobre Fundamentos de Cocina Internacional en Los Cóbano	\$ 2,000.00	\$ 717.50
11		Capacitación en Bisutería a base de estopas de coco y desechos de pescado	\$ 1,000.00	\$ 626.25
12	Comité de Jujutla	Capacitación sobre Fundamentos de Cocina Internacional en Jujutla	\$ 2,000.00	\$ 480.00
13		Capacitación en Bisutería en Jujutla	\$ 1,000.00	\$ 720.00
14	Comité Turístico de Atiquizaya	Capacitación en elaboración de platillos a base de Tilapia en Atiquizaya	\$ 1,500.00	\$ 560.00
15		Identificación y Diseño de Imagen para el Municipio de Atiquizaya	\$ 1,000.00	\$ 1,135.00
16		Capacitación sobre conceptos de turismo rural para el municipio de Atiquizaya	\$ 2,400.00	\$ 1,762.00
17		Impresión de Banners Promocionales	\$ 412.00	\$ 230.00
18	Comité de Chalchuapa	Capacitación en cultura turística y elaboración de cartilla turística para el municipio de Chalchuapa	\$ 4,000.00	\$ 1,775.00
19	Grupo de Izalco-Caluco	Estudio de Factibilidad para establecer centro de acopio y sala de venta en Izalco/Caluco	\$ 5,000.00	\$ 300.00
20	Comité Turístico de Izalco	Capacitación a Guías Turísticos en Izalco	\$ 2,400.00	\$ 1,575.00

Cuadro 24(Continúa)
DESGLOSE DE FINANCIAMIENTO DE PROYECTOS CON FONDO CONCURSABLE COMPONENTE 2

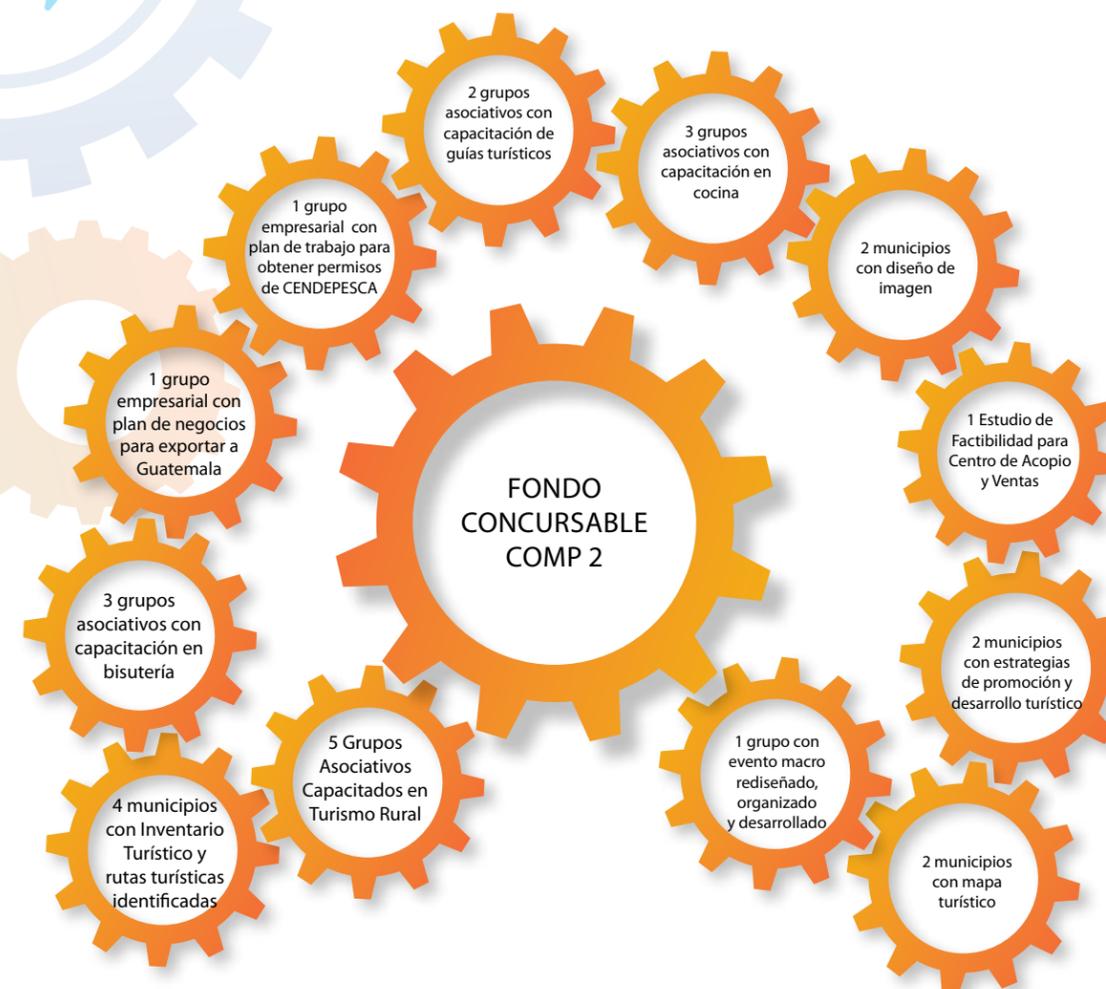
N°	Grupo Asociativo	Proyecto Formulado y Aprobado	Monto Fondo Concursable	Contrapartida
21	Comité Turístico de Acajutla	Elaboración Estrategia de Promoción Turística para el municipio de Acajutla	\$ 8,000.00	\$ 4,149.00
22	Comité de San Lorenzo	Formulación de Estrategia de Desarrollo Turístico para el municipio de San Lorenzo	\$ 7,000.00	\$ 2,073.20
23	Asociación de Desarrollo Turístico de Ahuachapán ADETURA	" Traducción, Diseño y Digitalización de mapa turístico del municipio de Ahuachapán y sus alrededores"	\$ 1,921.00	\$ 5,655.00
24		" Levantamiento de inventario turístico en el municipio de Ahuachapán y sus alrededores"	\$ 1,695.00	
25		Impresión mapa de Ahuachapán	\$ 2,542.50	
26	Grupo Asociativo TURICHAL	Asistencia Técnica para el ordenamiento y fortalecimiento del festival de las Antorchas en el municipio de Chalchuapa	\$ 5,000.00	\$ 4,650.00
27		Asistencia Técnica para el diseño, ambientación y ejecución del festival de las Antorchas en el municipio de Chalchuapa	\$ 4,920.00	
28		Asistencia para el diseño e implementación de la estrategia de imagen posicionamiento y comercialización del festival de las Antorchas en el municipio de Chalchuapa	\$ 5,000.00	
TOTAL			91,140.50	42,602.50

Adicionalmente el Programa brindó apoyo a los grupos asociativos, financiando banners promocionales para la totalidad de grupos participantes y financió la ejecución de tres consultorías que conciliaron los planes estratégicos grupales sintetizándolos en tres planes estratégicos micro-regionales, sumando junto con el resto de proyectos, un total de US\$105,000.00.

CUADRO 25
RESUMEN DE FONDO CONCURSABLE COMPONENTE 2

Proyectos Fondo Concursable Componente 2	
FUNDES	\$105,000.00
Contrapartida Grupos Asociativos	\$42,603.00
Total	\$147,603.00

Figura 18
 Síntesis de Resultados Sub Componente
FACILIDAD CONCURSABLE PARA PROYECTOS DE DESARROLLO LOCAL Y FORTALECIMIENTO DE GRUPOS ASOCIATIVOS



COMPONENTE 3: FORTALECIMIENTO DEL MARCO INSTITUCIONAL A TRAVÉS DE INICIATIVAS DE INTERÉS PÚBLICO-PRIVADO PARA LA COMPETITIVIDAD TERRITORIAL.

A.PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO DE LA ACUICULTURA COMERCIAL EN EL SALVADOR

Con el objetivo de lograr que la acuicultura de pequeña y mediana escala se constituyan como un negocio de éxito para productores y proveedores de

la cadena de valor acuícola, y favorecer con ello el alcance de los propósitos nacionales de generación de empleo, ingresos y seguridad alimentaria para la población nacional, se formuló un Plan Estratégico para el Desarrollo de la Acuicultura Comercial en El Salvador.

Para la formulación del mencionado Plan Estratégico, además de la investigación en las fuentes primarias, se desarrolló un trabajo de recopilación

de información con alrededor de 42 actores relevantes involucrados en la temática de la acuicultura y producción de Tilapia en el país, realizando mesas de trabajo, focus group y entrevistas personalizadas. Entre dichos actores abordados se encuentran los siguientes:

CUADRO 26
ACTORES PARTICIPANTES EN LA FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO DE LA ACUICULTURA COMERCIAL EN EL SALVADOR

1	Director General de CENDEPESCA
2	Director de la División de AGRONEGOCIOS
3	Coordinador Cadena Acuícola MAG-IICA
4	Coordinador de la Unidad Costero-Marina MARN
5	Director Ejecutivo SICA/OSPESCA
6	Jefe Misión Técnica de Taiwan
7	Oficial de Programas JICA
8	Presidente de ASSAL
9	Acuicultores de la zona Sur Occidental
10	Acuicultores de la zona Norte
11	Acuicultores Lago de Ilopango

Complementariamente el Plan Estratégico contiene un cronograma de acciones para el período comprendido entre los años 2013 y 2022, así como un presupuesto global para el mismo período. Es importante mencionar que este documento representa uno de los más grandes aportes del Programa para el sector acuícola nacional y que con la debida gestión y socialización puede llegar a convertirse en el instrumento que catapulte el desarrollo del sector acuícola nacional.

Con este objetivo, la Coordinación del Programa ha realizado actividades de validación con los representantes del sector en el espacio de la Mesa Técnica Acuícola liderada por el IICA- CENDEPESCA, así mismo, se han realizado gestiones de sensibilización con las autoridades que lideran el sector acuícola nacional.

La composición básica del mencionado Plan Estratégico, se muestra en el cuadro 27 que se presenta a continuación.

CUADRO 27
COMPOSICIÓN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO DE LA ACUICULTURA COMERCIAL EN EL SALVADOR

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO DE LA ACUICULTURA COMERCIAL EN EL SALVADOR	
DESCRIPCIÓN BÁSICA	
Objetivo General	Generar las condiciones necesarias para lograr que los cultivos de tilapia de pequeña y mediana escala en el país sean actividades competitivas, rentables y sostenibles a largo plazo.
Objetivos Específicos	a) Brindar la asistencia y transferencia tecnológica para solucionar los problemas que afectan la productividad y calidad integral de los productos derivados de la acuicultura.
	b) Incentivar el desarrollo de productos inocuos, así como educar a productores, comercializadores y consumidores en temas relativos a la calidad y la nutrición.
	c) Contribuir a la formación del acceso de los productores a los mercados nacionales e internacionales y fomentar la elaboración de productos provenientes de la tilapia que sean atractivos para diferentes tipos de compradores.
	d) Optimizar la gestiones de instituciones de apoyo al sector para favorecer el desarrollo integral de la acuicultura.
COMPONENTE 1	
Mejoramiento de las capacidades técnicas en la fase de cultivo	
Líneas de Acción	1.1 Fortalecimiento de las capacidades de los productores mediante programas de extensión y asistencia técnica
	1.2 Transferencia de Tecnología
	1.3 Corrección de externalidades fuera del control del acuicultor
COMPONENTE 2	
Desarrollo de productos inocuos y fomento del consumo responsable	
Líneas de Acción	2.1 Capacitación en técnicas de manipulación
	2.2 Jornadas de concientización y formación
	2.3 Control de inocuidad de pescados y mariscos en expendios nacionales, con énfasis en la Tilapia
COMPONENTE 3	
Acceso formal a la comercialización e inteligencia de mercados	
Líneas de Acción	3.1 Fortalecimiento de habilidades empresariales
	3.2 Posicionamiento de productos para diferentes tipos de consumidores
	3.3 Inteligencia de mercados para productos y subproductos de la tilapia

COMPONENTE 4	
	Fortalecimiento de los servicios de apoyo al sector
Líneas de Acción	4.1 Asistencia para el cumplimiento de requisitos de legalización de proyecto y acceso al crédito
	4.2 Mejoramiento de los sistemas de información
	4.3 Consolidación de la agremiación nacional

El proceso incluyó además gestiones de lobby por parte del Equipo de FUNDES buscando socializar el documento formulado y la respectiva entrega oficial del Plan Estratégico a las instituciones rectoras del sector acuícola a nivel nacional y regional, tales como el Ministerio de Agricultura y Ganadería MAG, Ministerio de Economía MINEC, y la Organización del Sector Pesquero y Acuícola de Centroamérica OSPESCA, entre otras.

B. MODELO DE CALIFICACIÓN DE COMPETENCIAS

En el Marco Operativo del Programa y en lo referente al fortalecimiento institucional, se establecía la implementación de un Modelo de Certificación de Técnicos en Acuicultura y Turismo. Sin embargo, mediante información otorgada por el Organismo Salvadoreño para la Normalización OSN se tuvo del conocimiento que los criterios establecidos en el país para la certificación son el cumplimiento de normas internacionales de formación y su desarrollo en el largo plazo.

Por lo anterior, el Equipo Coordinador de FUNDES implementó el diseño y desarrollo de un Modelo de Calificación de Competencias, para lo cual conformó un Equipo multidisciplinario, integrado por un experto metodólogo, un especialista acuícola y un especialista en turismo.

El mencionado Equipo, mediante la capitalización de la experiencia acumulada del Programa y el análisis de los perfiles de entrada y salida de los participantes, realizó en conjunto el diseño del Modelo en cuestión, dirigiéndolo a los sectores de acuícola y turismo, y estructurándolo por medio de tres fases:

1. Formación
2. Desarrollo de Proyectos
3. Comprobación de Competencias.

TÉCNICOS ESPECIALISTAS ACUÍCOLAS

a. FORMACIÓN

Un especialista acuícola formuló los módulos de enseñanza y los manuales de participante y facilitador. Posteriormente, una vez especificados los perfiles de competencias de los consultores requeridos, se definieron los estándares de conocimiento técnico requeridos, se realizaron las convocatorias a potenciales beneficiarios, obteniendo una respuesta heterogénea en cuanto a nivel de conocimiento de la temática, lo cual abrió la oportunidad para aplicar el Modelo de Calificación de Competencias en dos niveles:

• GRUPO 1. NIVEL TÉCNICO.

Con sede en San Salvador y cuyas clases se impartieron en el edificio del Ministerio de Agricultura MAG en Santa Tecla, dos veces por semana. Este grupo estuvo conformado por un total de 24 participantes.

• GRUPO 2. NIVEL PRODUCTOR.

Con sede en la Hacienda San Raymundo, Ahuachapán y cuyas clases se impartieron una vez por semana. Este grupo estuvo conformado por 14 participantes.

Ambos grupos fueron apoyados con materiales para tomar sus lecciones y hacer las prácticas en campo, tales como manual impreso, tablas de consultar, cartulinas y cuestionarios escritos. Además tuvieron acceso a los instrumentos necesarios para las prácticas: Oxímetro, pH metro, disco de Secchi, termómetros, y microscopio, entre otros.

En total, durante la capacitación se impartieron 17 módulos temáticos relacionados con la acuicultura, finalizando con una visita grupal de conocimiento a granjas acuícolas. Cada Módulo posee un Plan de Desarrollo que contiene los respectivos objetivos, temas, tiempos, actividades y recursos. Los temas de los módulos transferidos a los beneficiarios se muestran en el cuadro a continuación:

CUADRO 28
MÓDULOS DE CAPACITACIÓN TÉCNICOS ESPECIALISTAS ACUÍCOLAS

CONTENIDOS	
Módulo 1	Antecedentes Historia de la Acuicultura
Módulo 2	Normativa
Módulo 3	Mercado
Módulo 4	La Especie
Módulo 5	Cultivo y Sistemas Productivos
Módulo 6	Infraestructura y Equipo
Módulo 7	Manejo de la Calidad del Agua
Módulo 8	Nutrición y Alimentación
Módulo 9	Riesgos y Enfermedades
Módulo 10	Manejo del Cultivo y Cosechas
Módulo 11	Protocolo y Buenas Prácticas
Módulo 12	Formulación de Proyecto
Módulo 13	Transporte y Comercialización
Módulo 14	Herramientas de Comunicación
Módulo 15	Herramientas de Consultoría
Módulo 16	Desarrollo Económico Local

b. DESARROLLO DE PROYECTOS

El Modelo de Calificación de Competencia, establece que los participantes en el Curso de Capacitación para Técnicos Acuícolas deben demostrar los conocimientos y competencias adquiridos mediante la elaboración de un proyecto relacionado a la acuicultura presentando en detalle los aspectos técnicos y presupuestarios del mismo.

Dichos proyectos fueron presentados y defendidos por los alumnos ante un panel de jueces especialistas en el sector que calificaron sus competencias en cuanto a visión y conocimiento del sector acuícola, resolución de problemas, incorporación de bases técnicas, uso de tecnología e incorporación de innovación en sus proyectos, entre otros aspectos.

Los proyectos formulados por los participantes del mencionado Curso, se presentan en el cuadro 29, a continuación:

CUADRO 29
PROYECTOS FORMULADOS POR LOS PARTICIPANTES DEL CURSO
DE TÉCNICOS ACUÍCOLAS

No.	Nombre	Proyecto
1	Julio César Alas	Constucción de una granja acuícola para producir 52,000 libras de tilapias anuales bajo el sistema semi-intensivo
2	Jaqueline Barahona	Construcción de Estanques para un consorcio compuesto por 5 familias, bajo el sistema semi-intensivo y utilizando gastos mínimos
3	Félix Chinchilla	Diseño y costeabilidad de una ampliación de granja San Raymuno que permita aumentar la producción semanal en 1,000 libras
4	Julián Ayala	Justificación, Costos de construcción y operación de un sistema de invernadero para la granja El Sauce con el objetivo de aumentar la producción.
5	José Antonio Martínez	Cuantificación de costos de eviscerado de 1,500 libras de tilapia en la planta procesadora Otto Tang incluyendo todos los pasos del proceso desde la captura hasta la venta.
6	Luis Felipe Jandres	Ampliación de estanquería para la granja Los Olivos procurando un aumento de producción semanal en 50 libras
7	Edwin Heredia	Diseño de granja productora de alevines con una capacidad de producción de 250,000 alevines mensuales
8	Osmín Poca Sangre	Diseño de escuela de campo con capacidad de formar 16 alumnos nivel técnico por año
9	Nelson Portillo	Diseño de una granja en condiciones topográficas abersas pero abundantes fuentes de agua (200 lt/ min) aplicando un sistema intensivo de (60 lb/m3) y un recambio del 100% diario
10	Hugo Erick Rodríguez	Diseño de un sistema semi intensivo de producción para obtener 500 libras de tilapia por semana y con venta de especie viva en granja
11	Enrique Rodriguez	Diseño de sistema de acopio y distribución de alimento para atender a las 24 granjas atendidas por FUNDES
12	Luis Santos	Diseño de una granja de producción de alevines con capacidad de oferta de 200,000 alevines de 2gr. mensuales y producción ininterrumpida los 12 meses del año
13	Juan José Osorio	Diseño de un proyecto de estanquería rústica para producir 500 libras por semana de filete de tilapia de 800 gr.

c. COMPROBACIÓN DE COMPETENCIAS

Posteriormente y como parte del proceso se evaluaron los resultados de cada participantes en cuanto a su participación individual, desempeño, expresión de conocimientos y calificación de las fases de formación y formulación de proyectos, para conformar la calificación de competencias.

Finalmente 11 técnicos especialistas en acuicultura fueron certificados con la finalidad de integrarse al sector productivo, apoyando con la asistencia técnica a los productores establecidos; a nuevos emprendedores y a entidades involucradas en el sector acuícola nacional, por medio del desarrollo de las siguientes áreas de competencia:



Grupo de Técnicos Especialistas Acuicolas en el evento de graduación



Consultor facilitador del Curso de Asesores en Acuicultura-Turismo impartiendo contenidos en aula a los alumnos participantes.

- Realizar e interpretar análisis relacionados con la acuicultura específicamente en Tilapia
- Operar, controlar y optimizar procesos y recursos acuáticos relacionados con la Tilapia.
- Recabar y registrar datos de parámetros biológicos y ambientales, orientados a un desarrollo sustentable del recurso Tilapia.
- Analizar los procedimientos que regulan la explotación de la Tilapia en granjas aplicando la normativa legal correspondiente.
- Realizar las operaciones de producción acuícola
- Apoyar la comercialización del producto final del proceso, así como nuevos proyectos factibles en la granja

TECNICOS EMPRESARIALES CON ESPECIALIDAD EN TURISMO Y ACUICULTURA

a. FORMACIÓN

Por otra parte, como un aporte novedoso al sector académico formativo nacional, un experto

en turismo diseñó un curso de capacitación de técnicos empresariales con especialidad en turismo y acuicultura. El proceso de diseño, incluyó la formulación de 16 módulos de enseñanza, que incluían las cartas didácticas correspondientes y los manuales de participante y facilitador. El proceso de selección de los aspirantes se realizó a través de instituciones aliadas y base de datos de consultores FUNDES, posteriormente se hizo una presentación del curso a quienes mostraron interés, finalizando con entrevistas de evaluación y carta compromiso.

Como anteriormente fue mencionado, para el desarrollo del curso, se programaron 16 módulos impartidos en aula durante un período de 57 horas distribuidas en 10 días durante 5 semanas, finalizando con una visita grupal de conocimiento a 3 granjas acuícolas y un destino turístico de la zona. Los contenidos de los módulos impartidos incluyen los temas presentados en el cuadro 30 a continuación.

CUADRO 30
MÓDULOS DEL CURSO DE CAPACITACIÓN DE TÉCNICOS
EMPRESARIALES CON ESPECIALIDAD EN TURISMO Y ACUICULTURA

CONTENIDOS	
Módulo 1	Elementos Básicos de Producción de Tilapia
Módulo 2	Diagnóstico empresarial de Granjas Acuícolas
Módulo 3	Elementos Básicos de Turismo
Módulo 4	Análisis del entorno vinculado al Turismo
Módulo 5	Desarrollo de la actividad y el producto turístico
Módulo 6	Vinculación de actores relevantes del turismo
Módulo 7	Servicio de Desarrollo Empresarial
Módulo 8	Asociatividad Empresarial
Módulo 9	Servicios Financieros
Módulo 10	Promoción Empresarial y Turística
Módulo 11	Normativas de empresas acuícolas y turísticas
Módulo 12	Herramientas de Innovación
Módulo 13	Herramientas de Consultoría Básicas
Módulo 14	Herramientas de Comunicación
Módulo 15	Generalidades del desarrollo económico local
Módulo 16	Formulación de un proyecto en granja Acuicola Turística

b. DESARROLLO DE PROYECTOS

Para aprobar el curso, los participantes debieron formular un Proyecto donde construyeran una aplicación real de un producto turístico a partir de las experiencias y conocimientos adquiridos por el participante en la formación.

Los 14 participantes que aprobaron la fase de formación en aula, habiendo cumplido con requisitos de asistencia y reglas de participación, fueron habilitados para proceder a la Elaboración de Proyecto de Campo. El periodo de ejecución de esta Fase, fue de 22 días calendarios, desde la aprobación de las propuestas hasta la presentación de las mismas.

Dichos proyectos fueron presentados y defendidos por los alumnos ante un panel de jueces especialistas en el sector que calificaron sus competencias en cuanto a visión y conocimiento del sector turismo y acuícola, resolución de problemas, incorporación de bases técnicas, uso de tecnología e incorporación de innovación en sus proyectos, entre otros aspectos.

Algunos de los proyectos propuestos, mostraron posibilidades reales de viabilidad, si se gestiona apoyo de organismos o instituciones interesadas. Los proyectos formulados en el marco del Curso de Capacitación a Asesores en Acuicultura-Turismo se muestran en el cuadro 31, a continuación.

Cuadro 31
PROYECTOS FORMULADOS EN EL CURSO DE ESPECIALISTAS EN
ACUICULTURA Y TURISMO

Grupo	Participantes	Proyecto
1	Mercedes de Perla Vilma de Cobos	Dinamización Turística Las Cascadas de Don Juan
2	Narda de Galeano Juany Meléndez	Implementación de Normas de Calidad Turística Salvadoreña en Hoteles y Restaurantes de Acajutla.
3	Reynaldo Zelaya Ernesto Campos	Habilitación de espacios para la comercialización de productos del comité de turismo rural de San Isidro, Izalco, Sonsonate
4	Manuel Escamilla Victoria Galán.	Elaboración de una ruta turística que vincule la microempresa "Los Cóbano Tours" con los granjeros acuícolas "Las Cañas y Madre Tierra", miembros del grupo asociativo microempresarial "Las Tilapias de Occidente"
5	Helman Villalta Leonel García	Estrategia de Sensibilización Turística en el Municipio de San Lorenzo, Ahuachapan.
6	Cecilia García Katia Elas	Estrategias de promoción de Turismo Cultural del Municipio de Chalchuapa
7	Jorge Ferman Héctor Alfaro	Los Encuentros de Felipe, San Isidro Cabañas.

c. COMPROBACIÓN DE COMPETENCIAS

Posteriormente y como parte del proceso se evaluaron los resultados de cada participantes en cuanto a su participación individual, desempeño, expresión de conocimientos y calificación de las fases de formación y formulación de proyectos, para conformar la calificación de competencias. Finalmente, se certificaron 12 consultores como técnicos empresariales con especialidad en turismo y acuicultura.

Dichos participantes cuentan ahora con los conocimientos y herramientas necesarias para desenvolverse eficientemente en el sector, desarrollando las siguientes áreas de competencia:

- Realizar diagnósticos, interpretaciones, valoraciones, estudios de factibilidad y análisis de las empresas del sector micro, pequeño y mediano que desarrollan acuicultura específicamente en Tilapia

- Analizar, conocer, interpretar y optimizar procesos empresariales en granjas acuícolas.
- Conocer la normativa legal correspondiente que regula la explotación de la Tilapia en granjas.
- Apoyar la comercialización del producto final y de nuevos proyectos factibles en una granja acuícola.
- Analizar, diagnosticar, vincular las actividades, potencial y espacios de una granja acuícola para el desarrollo de actividades turísticas en la zona con la finalidad de aumentar el marco de obtención de ingresos y de flujo de clientes a la empresa.

Asimismo, esta capacitación, permitió comprobar una vez más, la efectiva vinculación entre acuicultura y turismo como una nueva actividad de desarrollo económico, evidenciándose además el interés y las competencias de un grupo de asesores y consultores, que tienen la capacidad de impulsar esta nueva actividad. Por otra parte, en el área empresarial, se constató que a nivel nacional existen iniciativas acuícolas interesadas en desarrollar productos turísticos en sus granjas.

además el interés y las competencias de un grupo de asesores y consultores, que tienen la capacidad de impulsar esta nueva actividad. Por otra parte, en el área empresarial, se constató que a nivel nacional existen iniciativas acuícolas interesadas en desarrollar productos turísticos en sus granjas.

El Modelo de certificación con todas sus herramientas ha sido transferido mediante el respectivo Convenio a la Universidad Francisco Gavidia UFG para que dicha entidad académica superior preste servicios de actualización a los técnicos graduados e imparta nuevos cursos de Técnicos Empresariales con Especialidad en Turismo y Acuicultura.

De esta forma el Programa ha hecho un aporte importante en pro de la modernización del pensum académico nacional en relación a los sectores productivos de turismo y acuicultura introduciendo la Formación Continua en nivel superior para los profesionales del sector.

C. FORTALECIMIENTO DE LA ASOCIACIÓN SALVADOREÑA DE ACUICULTORES ASSAL

En el marco de la intervención de fortalecimiento institucional a la Asociación Salvadoreña de Acuicultores ASSAL, se han realizado las siguientes actividades:

- Diagnóstico grupal de la Asociación
- Asistencia en la conformación de la estructura organizativa,
- Plan estratégico de la Asociación con sus respectivos planes de trabajo,
- Seguimiento a reuniones de la Junta Directiva
- Gestiones para lograr la sostenibilidad operativa de ASSAL

Así mismo, el Programa ha abordado el fortalecimiento de la ASSAL buscando ampliar sus alcances asociativos, el número de socios integrantes, así como los servicios ofrecidos.

En este sentido, basándose en el Plan Estratégico de la Asociación, anteriormente mencionado, se han diseñado planes de acción y de negocios de proyectos dirigidos a generar capacidades gremiales y generar impacto en mejorar la competitividad del sector. Dichos proyectos son los siguientes:

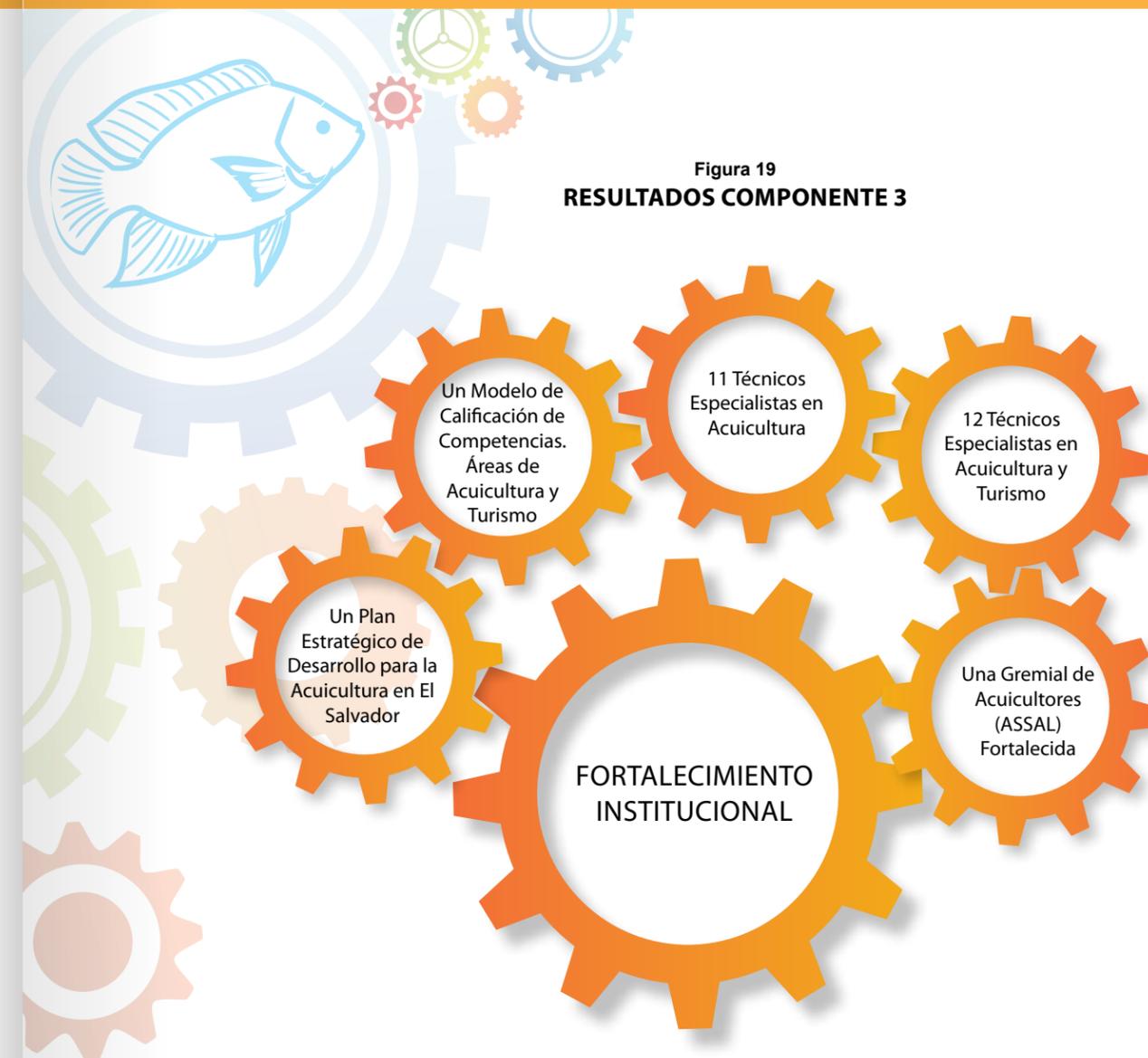
- Diseño de Sello de Calidad/ Marca
 - Manual de Buenas Prácticas del Cultivo de Tilapia
 - Diseño marca, manual de uso e implementación de sello en ASSAL
- Diseño e implementación de campaña de posicionamiento de sello/marca comercial
- Estudio de Factibilidad de Planta de Procesamiento de nivel 1 (Eviscerado y descamado)
- Diagnostico y creación de propuesta de simplificación de trámites empresariales acuícolas SIMTRA
- Fortalecimiento de la ASSAL

Complementariamente, se ha sensibilizado a la ASSAL en cuanto a la importancia de su estabilidad legal y la Asociación ha realizado con éxito los siguientes trámites legales:

- Número de Identificación Tributaria de ASSAL
- Escritura de ASSAL certificada y foliada por el Ministerio de Gobernación
- Libro de actas Junta Directiva
- Libro de actas Asamblea General
- Libro de ingresos y egresos
- Libro de inscripción y retiro de miembros

Finalmente, todo el trabajo realizado ha dado como resultado la identificación de ASSAL como gremial representante de los acuicultores productores de Tilapia, sobre todo por parte de las instituciones y actores del sector acuícola nacional. Siendo por ello, convocada a reuniones sectoriales y otros espacios de discusión de temáticas y decisiones relacionadas al sector.

Figura 19
RESULTADOS COMPONENTE 3



D. FACILIDAD CONCURSABLE PARA INICIATIVAS ORIENTADAS A MEJORAR LA COMPETITIVIDAD DEL SECTOR

El Componente 3 mediante el Fondo Concursable ha apoyado la ejecución de proyectos de interés público-privado dirigidos a mejorar la competitividad del territorio y el posicionamiento del sector acuícola a nivel nacional.

En el caso de los proyectos propuestos por la ASSAL, éstos fueron financiados con el Fondo

Concursable y el respectivo aporte de la gremial de acuicultores en concepto de contrapartida.

Adicionalmente se han financiado otros proyectos también considerados importantes para el fortalecimiento de la competitividad del sector acuícola, habiendo sido éstos propuestos por CENDEPESCA (Proyectos 8 y 9 de Cuadro 32). La totalidad de proyectos así como su financiamiento se muestran en el cuadro siguiente:

Figura 19
RESULTADOS COMPONENTE 3

Entidad Responsable de la Propuesta	Proyecto	Aporte FUNDES	Contrapartida
ASSAL	Fortalecimiento de ASSAL	\$9,000.00	\$2,500.00
	Proyecto Sello de Calidad	\$10,600.00	\$2,500.00
	Manual de Buenas Prácticas Acuícolas	\$4,400.00	
	Posicionamiento Campaña Comercial	\$20,000.00	\$1,200.00
	Proyecto Planta Procesadora	\$14,500.00	\$6,000.00
	Simplificación de Trámites Acuícolas SIMTRA	\$25,000.00	\$4,200.00
	Gestión Ambiental	\$7,500.00	
CENDEPESCA	Compra de Equipo para la Instalación del laboratorio de análisis de agua y patologías	\$13,000.00	
	Diseño e implementación de un portal web del sector acuícola	\$3,000.00	
TOTAL		\$107,000.00	\$16,400.00

A continuación se presenta una breve descripción de cada uno de los proyectos financiados por el Fondo Concursable del Componente 3.

1) Fortalecimiento de ASSAL		
Monto del Proyecto	FUNDES US \$9,000.00	ASSAL US\$ 2,500.00
Justificación		
Como entidad gremial de los acuicultores a nivel nacional es necesario procurar la ampliación de la representatividad de ASSAL y fortalecer sus capacidades de organización, gestión y acción.		
Resultados		
* Conjunto de Proyectos dirigidos a aumentar la competitividad del sector definidos en el marco de un Plan Estratégico		
* Organización interna para dar seguimiento a Proyectos		
* Capacidad de gestión de nuevos proyectos		

2) Marca o Sello de Calidad				
Monto del Proyecto	FUNDES	US \$9,000.00	ASSAL	US\$ 2,500.00
Justificación				
Necesaria diferenciación de los productos que han sido cultivados y procesados bajo la normatividad y de acuerdo a los requisitos y procedimientos verificados por ASSAL.				
Resultados				
* Diseño y logo de imagen comercial				
* Elaboración de las normativas, penalización, uso de Sello y Marca.				
* Legalización de la Marca y Logo				
* Estrategia de la implementación de la Marca				

3) Manual de Buenas Prácticas		
Monto del Proyecto	FUNDES	US \$4,400.00
Justificación		
Ausencia de manuales que hagan accesible la información y faciliten la utilización de las buenas prácticas de producción en las granjas acuícolas.		
Resultados		
Información accesible y organizada sobre las buenas prácticas de producción de Tilapia en cuanto a:		
<ul style="list-style-type: none"> * Selección de sitio y recursos naturales * Cultivo de Tilapia * Cosecha * Alimento y Alimentación * Sanidad * Manejo de sustancias químicas * Comercialización * Normatividad del sector acuícolas * Certificación de la granja acuícola 		

4) Posicionamiento Campaña Comercial				
Monto del Proyecto	FUNDES	S \$20,000.00	ASSAL	US\$ 1,200.00
Justificación				
La implementación de la campaña de difusión de la MARCA DE CALIDAD a través de un SELLO, permitirá presentar a las granjas acuícolas las bondades de utilizar dicho sello, y transmitirá al público en general un mensaje de garantía de calidad, buen sabor, textura e inocuidad adecuada, para aumentar así el consumo de los productos que presentan el sello				
Resultados				
* Implementación de marca/sello de calidad en las granjas acuícolas				
*Campaña de difusión y ejecución de la marca/sello de calidad entre el público general				
*Promoción de la marca de calidad entre los productores acuícolas				

5) Proyecto Planta Procesadora Nivel 1				
Monto del Proyecto	FUNDES	US\$14,500.00	ASSAL	US\$6,000.00
Justificación				
Hacer accesible el procesamiento del producto mediante precios más cómodos. Agregar valor al producto y mejorar sus potencialidades de venta en el mercado nacional o internacional				
Resultados				
*Reglamento de funcionamiento de la planta procesadora piloto				
*Diseño y elaboración de una Manual de Inocuidad (Transporte y Entrega del Producto)				

6) Simplificación de Trámites SIMTRA				
Monto del Proyecto	FUNDES	US \$25,000.00	ASSAL	US\$ 4,200.00
Justificación				
Inexistencia de una sistematización que recopile los permisos, pasos a seguir y trámites a cumplir para la formalización de granjas acuícolas				
Resultados				
* Investigación de trámites y requerimientos legales para la formalización de granjas acuícolas				
* Sistematización de toda la información requerida para legalizar un proyecto de producción acuícola				
* Simplificación de trámites				

7) Gestión Ambiental		
Monto del Proyecto	FUNDES	US \$7,500.00
Justificación		
Necesidad de los acuicultores de apoyo técnico y legal para realizar el proceso de obtención del permiso ambiental en el MARN.		
Resultados		
* 14 granjas acuícolas con formularios completados y presentados al MARN		
* Apoyo en la superación de observaciones técnicas y legales		
*Seguimiento al proceso		

8) Compra de Equipo para la Instalación de Laboratorio de Agua y Patologías		
Monto del Proyecto	FUNDES	US \$13,000.00
Justificación		
Justificación existencia de laboratorios certificados con especialización en la producción acuícola y poca accesibilidad de los acuicultores a servicios de análisis de agua y patologías.		
Resultados		
* Adquisición de material necesario para la instalación de un laboratorio de agua y patologías		
*Adopción del laboratorio por parte del IICA ubicándolo en sus instalaciones		
*ubicándolo en sus instalaciones a técnicos laboratoristas		

9) Portal Web del Sector Acuícola		
Monto del Proyecto	FUNDES	US \$3,000.00
Justificación		
Inexistencia de una plataforma de información para el sector acuícola, donde se presenten documentos técnicos, agenda de eventos, noticias informativas del ámbito acuícola nivel nacional e internacional, ofertas de cooperantes y contacto con las mismas, además de funcionar como un medio publicitario accesible para promocionar los productos acuícolas nacionales.		
Resultados		
* Diseño e implementación de las funciones del contenido del Portal Web		
* Puesta en marcha del Portal		
*Transferencia del portal a personal de CENDEPESCA		



E. MODELO DE SOSTENIBILIDAD

El Modelo de Sostenibilidad del Programa de Desarrollo Económico con Enfoque Territorial se basó en el diseño de un modelo de servicios y herramientas transferibles y realizar las gestiones necesarias para sensibilizar a las diferentes instituciones involucradas en los sectores de acuicultura y turismo, sobre los beneficios e importancia de dar continuidad a los servicios ofrecidos por FUNDES en esta experiencia.

El mencionado proceso estuvo compuesto por las actividades específicas que se muestran a continuación:

a) EMPACAMIENTO DE PRODUCTOS: HERRAMIENTAS Y METODOLOGÍAS

Para visualizar de manera concreta los componentes del modelo de sostenibilidad, se procedió a identificar y cuantificar las herramientas y metodologías generadas por cada actividad ejecutada en los diferentes componentes del Programa. En resumen, el cuadro 33 muestra dichas herramientas agrupadas por servicio prestado en las diferentes áreas.

Cuadro 33
HERRAMIENTAS Y METODOLOGÍAS GENERADAS POR EL PROGRAMA (1/2)

1	Fortalecimiento de Capacidades en la GESTIÓN EMPRESARIAL	i	Herramienta de diagnóstico empresarial acuicola y manual de uso de la herramienta
		ii	Manual de participante de metodología "Crecer con su Empresa"
		iii	Folleto para nuevos emprendedores: Conceptos básicos de la acuicultura
		iv	Plantilla de estudios de factibilidad y planes de negocios (para nuevos emprendedores)
2	Fortalecimiento de Capacidades en PRODUCCIÓN ACUÍCOLA	i	Herramienta de diagnóstico técnico acuicola y manual de uso de la herramienta
		ii	Carta didáctica y contenido de 8 módulos de capacitación en sistemas de producción acuicola.
		iii	Sistema de atención técnica al acuicultor
		iv	Manual de buenas prácticas de cultivo de la tilapia
3	Fortalecimiento de capacidad en DESARROLLO DE NEGOCIOS TURÍSTICOS	i	Herramienta de diagnóstico turístico del territorio
		ii	Herramienta de diagnóstico turístico en granjas acuicolas
		iii	Metodología para diagnosticar proyectos y un modelo de planes de negocio turísticos
4	Fortalecimiento de capacidad en ASOCIATIVIDAD Y FORMACIÓN DE REDES	i	Metodología de Asociatividad - Acuicultura y Turismo
		ii	Manual del participante y del facilitador de: Trabajo en Equipo, Técnicas de Negociación y Técnicas de Liderazgo

Herramientas y Metodologías Generadas por el Programa (2/2)

5	Información de Mercado y de la Industria Acuícola (Tilapia)	i	Herramienta de diagnóstico empresarial acuícola y manual de uso de la herramienta
		ii	Manual de participante de metodología "Crecer con su Empresa"
		iii	Folleto para nuevos emprendedores: Conceptos básicos de la acuicultura
		iv	Plantilla de estudios de factibilidad y planes de negocios (para nuevos emprendedores)
		v	Investigaciones de mercado / perfiles de negocio específicos
		vi	Estudios de factibilidad y planes de negocios
		vii	Diagnóstico de necesidades y posibilidades de financiamiento para el sector acuícola
		viii	Listado de instituciones financieras, listado de requisitos para optar a créditos genérico
		ix	Inventario de criterios técnicos para la identificación de territorios con potencial de desarrollo de granjas acuícolas
		x	Mapa de territorios con potencial de desarrollo de granjas acuícolas en la zona sur occidental del país

6	Información sobre la Industria Turística relacionada a la Producción Acuícola	i	Diagnóstico turístico de la zona sur occidental
		ii	Perfil de negocios turísticos

7	Insumos y Propuestas de Política Pública para la Atención de la Acuicultura	i	Plan Estratégico de Desarrollo a la Acuicultura Comercial de Tilapia
		ii	Creación del "Centro de Servicios Integrales para la Acuicultura"
		iii	Inventario de criterios técnicos para la identificación de territorios con potencial de desarrollo de granjas acuícolas
		iv	Mapa de territorios con potencial de desarrollo de granjas acuícolas en la zona sur occidental del país
		v	Estudio de mercado de la Unidad de Servicios de Desarrollo Empresarial y Técnico (USDE y T)
		vi	Sistematización de intervenciones del proyecto desarrollado por FUNDES: Lecciones aprendidas
		vii	Modelo sostenible de intervención a la acuicultura desarrollado por FUNDES

8	Modelo de Calificación de Competencias de Técnico en Acuicultura	i	Manuales de participante y de facilitador
		ii	Plantillas y herramientas de evaluación de competencias
		iii	Herramienta de evaluación de proyectos
		iv	Fichas de aplicación
		v	Cuadro de evaluación de aplicaciones.

9	Modelo de Calificación de Competencias de Técnico Empresarial con Especialidad en Turismo y Acuicultura	i	Manuales de participante y de facilitador
		ii	Plantillas y herramientas de evaluación de competencias
		iii	Herramienta de evaluación de proyectos
		iv	Fichas de aplicación
		v	Cuadro de evaluación de aplicaciones.

b) IDENTIFICACION DE INSTITUCIONES CON INTERES Y CAPACIDAD DE RECIBIR LA TRANSFERENCIA

La transferencia de las diferentes herramientas y servicios del Programa, necesariamente implica un proceso de investigación, análisis, gestión y selección de las instituciones involucradas en el desarrollo del sector acuícola y turismo, que pudiesen estar interesadas en adoptar el Proyecto.

En este sentido, dos aspectos fueron considerados. En primer lugar, la institución beneficiaria debía contar con la mayor representatividad posible y poseer una red de contactos activos en el sector empresarial y gubernamental.

Y por otro lado, ya que la finalidad de la transferencia, es transformar a las entidades destinatarias en gestores de desarrollo en sus respectivos territorios, se tomó en cuenta que dichas entidades deberían contar con un nivel idóneo de prestigio y credibilidad en el sector académico, productivo e institucional, según sea el caso y poseer accionar activo en un radio territorial específico.

Luego de esta preselección, se identificó de acuerdo al área específica de acción de las instituciones, aquellos productos y servicios que más se adecuaban a cada una de ellas. El mapeo de dicho análisis, se muestra en el cuadro 35 a continuación.

Cuadro 35

PRODUCTOS GENERADOS POR EL PROGRAMA E INSTITUCIONES POSTULANTES A SU TRANSFERENCIA

PRODUCTOS	INSTITUCIONES										
	CENDEPESCA	OSPESCA	CONAMYPE	MITUR	CASATUR	ADEL-CII	ASSAL	MEGATEC UNION	UFG	TÉCNICOS	GRUPO CONS.
1 Fortalecimiento de Capacidad en Gestión Empresarial	X									X	
2 Fortalecimiento de Capacidad en Producción Acuícola				X	X					X	
3 Fortalecimiento de Capacidad en Desarrollo de Negocios Turísticos										X	
4 Información de Mercado y de la Industria Acuícola	X	X	X			X	X			X	
5 Información sobre la Industria Turística relacionada a Producción Acuícola				X	X					X	X
6 Insumos y Propuestas de Política Pública para la Atención a la Acuicultura	X	X	X			X	X				
7 Modelo de Calificación de Competencias Técnico en Acuicultura								X			
8 Competencias Técnico Empresarial con Especialidad en Acuicultura y Turismo									X		
9 Intercambio y exposición de experiencias y casos prácticos											X

c) IMPLEMENTACION DE ABORDAJE Y FIRMA DE CONVENIOS

Partiendo del mapeo de los actores clave del proceso de transferencia se realizó la definición de la estrategia de abordaje y gestión de aliados, estableciendo para cada institución el discurso a desarrollar: los productos ofrecidos por FUNDES, los compromisos esperados que se adquieran, y la manera en la que sería desarrollada la transferencia.

Una vez definida dicha estrategia de abordaje, se procedió a desarrollarla, dando como resultados la firma de convenios de cooperación con las siguientes instituciones:

1. Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa CONAMYPE
2. Centro de Desarrollo de la Pesca y la Acuicultura CENDEPESCA

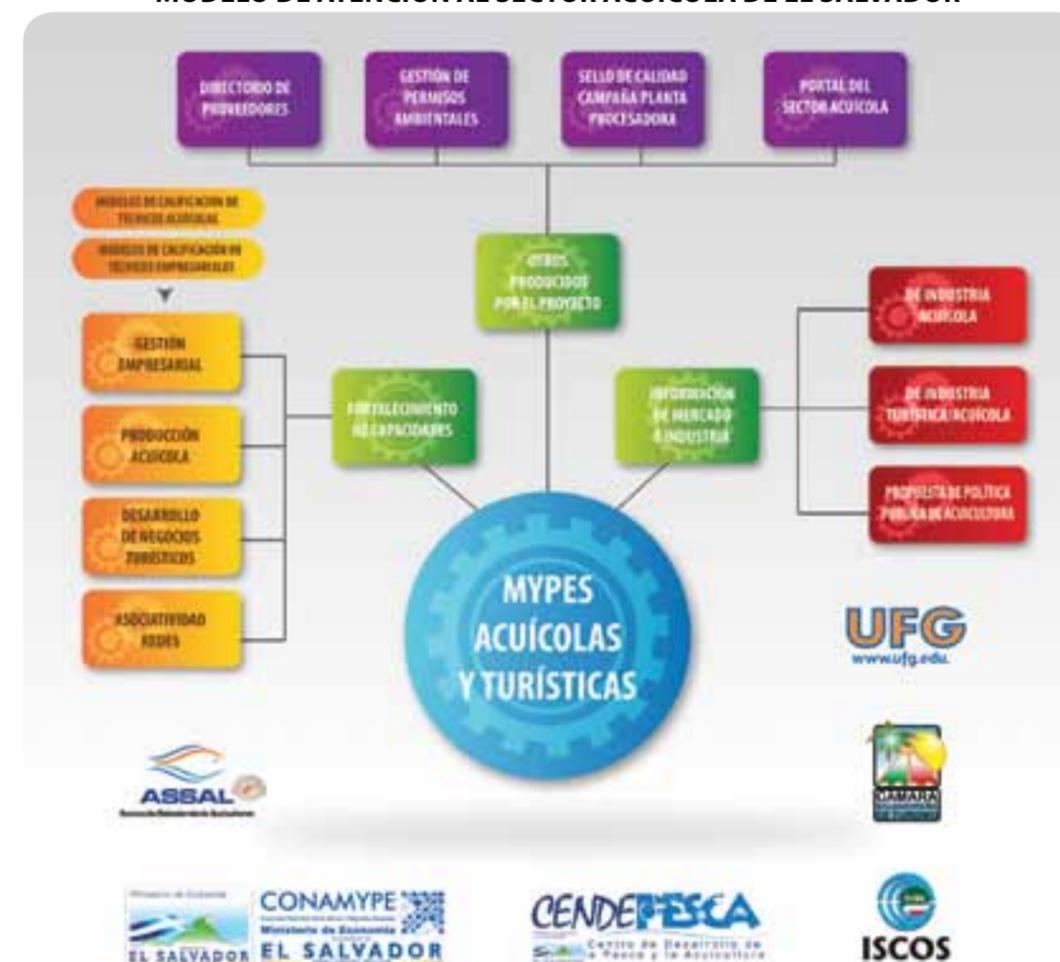
3. ISCOS Agencia de Desarrollo Económico Local ADEL CHALATENANGO
4. Asociación Salvadoreña de Acuicultores ASSAL
5. Cámara Salvadoreña de Turismo CASATUR
6. Universidad Francisco Gavidia UFG

d) MODELO DE ATENCIÓN AL SECTOR ACUÍCOLA DE EL SALVADOR

Finalmente el Modelo de Atención al Sector Acuícola de El Salvador está compuesto por la continuidad de los servicios ofrecidos por el Programa por parte de diferentes instituciones, que cuentan con las herramientas y metodologías necesarias para ello. Dicho Modelo es la base fundamental de la sostenibilidad del Programa.

La estructura del Modelo y las entidades e instituciones que ahora prestarán los servicios de atención a la Acuicultura en el país, se presentan en la Figura 20 a continuación.

Figura 20
MODELO DE ATENCIÓN AL SECTOR ACUÍCOLA DE EL SALVADOR



VIGENCIA DE LA SOLUCIÓN IMPLEMENTADA

A. CONDICIONES ACTUALES

Actualmente, el Programa de Desarrollo con Enfoque Territorial en la Zona Sur Occidental, se encuentra en su fase final. El período de ejecución finaliza el 12 de diciembre 2012, concluyendo con las etapas de sostenibilidad que ya antes fue descrita y la transferencia que se detalla a continuación.

A. REPLICABILIDAD

La experiencia de la implementación del Programa de Desarrollo Económico con Enfoque Territorial: Acuicultura y Turismo, ha dejado a FUNDES insumos y aprendizajes que le permiten afirmar que la experiencia es replicable y transferible a otras instituciones involucradas en el desarrollo del sector, fortaleciendo sus capacidades mediante la adopción de las herramientas generadas, las metodologías aplicadas y las experiencias acumuladas en la ejecución del Programa.

B. TRANSFERENCIA

Las instituciones que firman el Convenio de Cooperación adquieren el compromiso de replicar el Modelo e inician un proceso de trabajo que incluye la destinación de personal técnico institucional para participar en un proceso de inducción a la transferencia, la elaboración de un Plan de Trabajo que incluya las actividades a realizarse con los productos transferidos durante los años 2013 y 2014 y que al mismo tiempo especifique a los beneficiarios meta.

Posteriormente la institución debe poner a disposición de los beneficiarios, el material transferido ya sea utilizando sus respectivos portales web o medios físicos, para finalmente a partir de 2013, dar cumplimiento al Plan de Trabajo e implementar las herramientas en el marco de sus actividades cotidianas.

Un resumen del mencionado proceso se muestra en la figura 21, a continuación:

Figura 21
Proceso de Transferencia del Modelo del Programa



LECCIONES APRENDIDAS DE LA EJECUCIÓN DEL PROGRAMA

A. FORTALEZAS Y DEBILIDADES

DISEÑO DEL PROGRAMA

FORTALEZAS

- Atender al sector de producción de Tilapia, el cual históricamente había estado desatendido.
- Introducir la visión empresarial en el apoyo a un sector tradicionalmente acompañado con asistencialismo.
- Focalizar esfuerzos de manera territorial, vinculando los sectores productivos de acuicultura y turismo, los cuales nunca habían sido articulados.
- Ser el único Programa en incluir actividades dirigidas a fortalecer el marco institucional del sector acuícola, sobretodo siendo un sector carente de organización y aislado institucionalmente

DEBILIDADES

- Carecer de un profundo análisis investigativo del entorno social, económico, y político del territorio, así como de las dimensiones reales de la población meta del proyecto
- No establecer la presencia de un experto sénior en acuí cultura como un recurso humano fijo que formara parte del equipo coordinador de FUNDES.
- Establecer como principal aliado institucional a una entidad gubernamental caracterizada por la limitación de recursos de toda índole y los cambios constantes de dirección.
- No establecer acciones específicas dirigidas a profundizar en el diseño de una Estrategia de Desarrollo Turístico de la Zona Sur Occidental.

A. COMPONENTE 1: FORTALECIMIENTO Y AMPLIACIÓN DE LAS BASES COMPETITIVAS DE LA ACUICULTURA CONTINENTAL.

a) MEJORA DEL MANEJO TECNOLÓGICO DE LOS PROCESOS DE PRODUCCIÓN ACUÍCOLA

CAMPAÑA DE SENSIBILIZACIÓN A LOS PRODUCTORES

FORTALEZAS

- La invitación personalizada realizada para convocar a los productores acuícolas a participar en el Programa, brindó muy buenos resultados, en el sentido que los beneficiarios se sintieron tomados en cuenta y consideraron la invitación como una valoración a sus producciones.

DEBILIDADES

- No contar con una base de datos oficial de posibles beneficiarios dificultó el proceso de convocatoria e hizo necesario un trabajo de investigación en campo, provocando un esfuerzo adicional de recursos del Equipo FUNDES.

DESARROLLO, TRANSFERENCIA Y APLICACIÓN DE UNA HERRAMIENTA DE DIAGNÓSTICO TÉCNICO DE LAS GRANJAS ACUÍCOLAS DE CULTIVO DE TILAPIA

FORTALEZAS

- El diseño y desarrollo de una herramienta básica que analiza la situación técnica de granjas acuícolas que se deja en herencia al sector.

DEBILIDADES

- Falta de recursos para realizar una actualización de los parámetros como mínimo cada seis meses.

CAPACITACIONES TÉCNICAS A PRODUCTORES Y SEGUIMIENTO TÉCNICO EN CAMPO

FORTALEZAS

- El técnico instructor que a su vez es empresario acuícola tiene la capacidad de enseñar remontándose a su experiencia y seleccionar los contenidos que respondan a las verdaderas necesidades de una producción acuícola tan específica como lo es la Tilapia.
- El perfil del técnico capacitador es un punto diferenciador en los resultados de una actividad de capacitación a productores y emprendedores.
- Transmitir los conocimientos técnicos que responden a las situaciones y condiciones reales del proceso e inducir a los alumnos a aplicar los conocimientos en el corto plazo.
- Aplicar el aprender-haciendo, ubicándose en el sitio real donde se desarrolla el proceso productivo de la Tilapia y dando seguimiento al proceso desde el inicio de la siembra hasta la cosecha.
- Basarse en los resultados de un diagnóstico previo de las unidades productivas que serán objeto de una actividad de capacitación técnica

DEBILIDADES

- La escasa disponibilidad de personal idóneo capacitado en el área acuícola, y específicamente en lo que a producción de Tilapia se refiere, atraso en muchos casos la agilidad de los procesos de contratación.
- La insuficiencia de recursos para desarrollar una metodología especializada en el manejo de grupos heterogéneos disminuyó en cierta medida los alcances del aprendizaje y su aplicación.
- La ausencia de perfil empresarial en los beneficiarios, trae consigo comportamientos que dificultan las capacitaciones tales como: falta de interés, impuntualidad y resistencia a los cambios, entre otros.
- Plazo establecido para capacitaciones muy corto tomando en cuenta el perfil de beneficiario mencionado anteriormente.

TRANSFERENCIA TECNOLÓGICA A PRODUCTORES

FORTALEZAS

- El idóneo diseño de la gira tecnológica, amplía la visión empresarial, aumenta el interés de los productores en mejorar sus competencias tecnológicas y fortalece la credibilidad y participación en las actividades formativas del Programa.
- Consultor con conocimiento pleno del sector, tanto a nivel nacional como regional.

DEBILIDADES

- Los representantes de instituciones que desarrollan proyectos en el sector no cuentan en su mayoría, con una cultura de unir esfuerzos y crear sinergias para posibilitar el desarrollo de un mayor número de transferencias tecnológicas.

TALLERES DE INTERCAMBIO DE EXPERIENCIAS

FORTALEZAS

- Los talleres de intercambio de experiencias, funcionan como espacios de participación para los beneficiarios, facilitando la expresión de dudas y el intercambio de conocimientos entre los productores.

DEBILIDADES

- Establecer un limitado número de talleres de intercambio de experiencia durante la duración del programa limita los espacios de expresión grupal.

b) DESARROLLO EMPRESARIAL Y ENCADENAMIENTO COMERCIAL Y PRODUCTIVO

DAIGNÓSTICO DE LA CADENA DE VALOR ACUÍCOLA

FORTALEZAS

- Obtención de un primer insumo de índole investigativo para conocer al sector e identificar las tendencias del mismo.

DEBILIDADES

- La inexistencia de información oficial del sector a nivel nacional en cuanto a registros de acuicultores, proveedores y otros, provocó una índole cualitativa en el Estudio y debilitó su validación.
- Falta de actualización periódica del Estudio.
- Diversas instituciones se encontraron haciendo el mismo trabajo en períodos similares, y la información no fue compartida entre unas y otras.

ESTUDIO DE LOS PRINCIPALES MERCADOS DE VENTA

FORTALEZAS

- Obtención de un importante insumo de índole investigativo con valiosa información a considerar en la toma de decisiones de inversión.

DEBILIDADES

- Falta de adaptación del lenguaje para mayor comprensión y asimilación por parte de la población beneficiaria.

DIAGNÓSTICOS EMPRESARIALES DE LAS GRANJAS ACUÍCOLAS

FORTALEZAS

- Detección de las debilidades empresariales de las unidades productivas para la definición de los contenidos de una futura capacitación en la misma área.

DEBILIDADES

- Limitada capacidad de los beneficiarios de implementar un Plan de Mejora de sus empresas basándose en los resultados del diagnóstico empresarial.
- Lo anterior, abrió la oportunidad de reforzar la Asistencia Técnica Empresarial.

DIAGNÓSTICOS EMPRESARIALES DE LAS GRANJAS ACUÍCOLAS

FORTALEZAS

- Detección de las debilidades empresariales de las unidades productivas para la definición de los contenidos de una futura capacitación en la misma área.

DEBILIDADES

- Limitada capacidad de los beneficiarios de implementar un Plan de Mejora de sus empresas basándose en los resultados del diagnóstico empresarial.
- Lo anterior, abrió la oportunidad de reforzar la Asistencia Técnica Empresarial.

CAPACITACIÓN EMPRESARIAL PARA AJUSTAR PROCESOS PRODUCTIVOS Y ADMINISTRATIVOS

FORTALEZAS

- Exitosa división de los beneficiarios en dos grupos: avanzado y básico, con el fin de desarrollar temas de manera más personalizada y adaptada a sus realidades.

DEBILIDADES

- Ausencia de un proceso de desarrollo de competencias de manera profunda.
- Desarrollo de la capacitación de forma aislada y no en el marco de un Programa Didáctico de tipo práctico como las ECAS.

CONSULTORÍAS EMPRESARIALES

FORTALEZAS

- El acompañamiento técnico personalizado provocó una mayor visualización sobre la importancia de la identificación de costos no considerados, aspectos que visualizaban marginalmente, valoración del tiempo y la necesidad de buscar nuevos clientes, entre otros.

DEBILIDADES

- Limitada cooperación de los beneficiarios debido a desconfianza en la entrega información por paradigmas de fiscalización y seguridad.
- Poca valoración por parte de los beneficiarios del servicio prestado, debido a la ausencia de capacidades empresariales.
- Tiempo asignado insuficiente para dar cobertura a todas las necesidades del beneficiario.

GIRAS EXPLORATORIAS Y PARTICIPACIÓN EN FERIAS

FORTALEZAS

- Generación de credibilidad del Programa para con los beneficiarios, visualizando resultados concretos tales como ventas y acercamiento a potenciales clientes.
- Canal de exposición de las intervenciones de entidades socias y vinculaciones importantes con instituciones de otros sectores tales como Alcaldías, Ministerio de Turismo y entidades financieras, entre otros.

DEBILIDADES

- En los momentos en que se desarrollaron las ferias aún no existía un nivel asociativo suficiente para generar empoderamiento y auto gestionar futuros eventos

c) DIFERENCIACIÓN PRODUCTIVA

ESTUDIO INICIAL DE POSIBILIDADES DE INNOVACIÓN

FORTALEZAS

- Adaptación de algunos productores de ciertas ideas innovadoras, utilizando su ingenio y los materiales a su disposición, sobre todo en el caso de aquellas ideas dirigidas a mejorar el manejo de la producción.

DEBILIDADES

- Falta de actualización periódica del Estudio
- Limitada cantidad de ideas innovativas adaptadas e implementadas debido a la falta de recursos, ausencia de visión y resistencia al cambio.

INVESTIGACIONES DE MERCADO PARA NUEVOS PRODUCTOS

FORTALEZAS

- Selección de nuevos productos a estudiar determinada en función de las opiniones del sector.
- Consolidación de un importante insumo del Programa para generación de inversión en el sector

DEBILIDADES

- Débil alcance del Estudio debido a la falta de identificación previa de posibles inversionistas interesados.

CONVOCATORIA Y SENSIBILIZACIÓN DE EMPRENDEDORES

FORTALEZAS

- Dinamismo y eficiencia en la realización de actividades de difusión en medios.

DEBILIDADES

- Dada la situación económica del país y la falta de conocimiento de oportunidades en el sector, despertar el interés y conformar un grupo de emprendedores beneficiarios fue complejo en el territorio de intervención del Proyecto, por lo cual fue necesario ampliarlo a nivel nacional.

ESTUDIOS DE FACTIBILIDAD, PLANES DE NEGOCIOS E IMPLEMENTACIÓN DE PROYECTOS DE INNOVACIÓN

FORTALEZAS

- Obtención de un importante insumo para generar inversiones en el sector.
- Identificación de criterios mínimos para emprender negocios en acuicultores y presentación visual de mapas con las condiciones del territorio.

DEBILIDADES

- Limitada difusión de los resultados del Estudio.

CAPACITACIÓN EMPRESARIAL

FORTALEZAS

- Insumo importante para consolidar la idea de negocio del beneficiario emprendedor.
- Espacio de acercamiento entre los diferentes beneficiarios y punto de inicio del proceso de cohesión del grupo.
- Buen nivel de aprovechamiento de los conocimientos transmitidos debido a la caracterización homogénea de los emprendedores en cuanto a nivel académico.

DEBILIDADES

- Limitada incorporación de ejemplos prácticos aplicados a la acuicultura.
- Falta de asociación de los contenidos de la capacitación empresarial con la temática desarrollada en las Escuelas de Campo.

ESTUDIO DE FACTIBILIDAD Y PLAN DE NEGOCIO

FORTALEZAS

- Los estudios de factibilidad y planes de negocios resuelven la necesidad de información básica para el emprendimiento de proyectos.
- Los estudios constituyen un agente motivador para superar obstáculos

DEBILIDADES

- Falta de requerimientos mínimos de factibilidad al seleccionar a los emprendedores, especialmente en lo que se refiere a la idoneidad de la fuente de agua a utilizar.

CAPACITACIONES TÉCNICAS A EMPRENDEDORES

FORTALEZAS

- Capacidad de los emprendedores de capitalizar la inversión realizada por FUNDES en las Escuelas de Campo, organizándose para obtener mejores resultados en la comercialización.
- Participación activa de los emprendedores, e interés en aplicar los conocimientos adquiridos en el corto plazo en sus propias unidades productivas.
- Identificación de la importancia del socio y compras conjuntas en el desarrollo empresarial de emprendimientos.
- Convenio Asociativo entre emprendedores como iniciativa propia para efectos de producción y comercialización de productos.
- Cohesión del grupo, contando con las condiciones para continuar su proceso emprendedor acompañados de otras instituciones tales como la Comisión Nacional de la Mediana y Pequeña Empresa CONAMYPE, entidades financieras y organizaciones de apoyo.

DEBILIDADES

- Ausencia de una metodología institucional para el desarrollo de este tipo de capacitaciones.

SEGUIMIENTO TÉCNICO EN CAMPO

FORTALEZAS

- Asesoría Técnica en la instalación de la nueva infraestructura y sistema de producción, atendiendo de manera efectiva los problemas puntuales.

DEBILIDADES

- Ausencia de una metodología institucional adecuada para este tipo de actividades.
- Ausencia de profesionales integrales en el área acuícola.

B. COMPONENTE 2: DESARROLLO DE INICIATIVAS TURÍSTICAS RURALES, LOCALES Y ASOCIATIVAS RELACIONADAS CON LA ACUICULTURA

a) DESARROLLO DE PROYECTOS DE TURISMO RURAL EN LAS GRANJAS ACUÍCOLAS

DIAGNÓSTICO DEL POTENCIAL TURÍSTICO DE LA ZONA

FORTALEZAS

- Contar con información levantada directamente en territorio sobre las potencialidades existentes

DEBILIDADES

- Limitada participación de los actores en las convocatorias de difusión.
- Desinterés de los actores del territorio en los inicios del Programa, debido a las numerosas iniciativas de apoyo presentes en la zona sur occidental.

DIAGNÓSTICO DEL POTENCIAL TURÍSTICO DE LAS GRANJAS ACUÍCOLAS

FORTALEZAS

- Obtención de una herramienta de información para definir intervenciones en las unidades productivas.

DEBILIDADES

- Poco conocimiento de parte de los beneficiarios sobre el comportamiento del sector turístico.

ESTRATEGIA DE DESARROLLO TURÍSTICO DE LA ZONA

FORTALEZAS

- Incorporación de nuevos actores territoriales tradicionalmente no incluidos en la Estrategia de Desarrollo de la Zona.
- Expresión tangible de la vinculación existente entre las granjas acuícolas y el desarrollo turístico.
- Demostración de la potencialidad turística de la zona con un alcance mucho más amplio que la Ruta de las Flores.

DEBILIDADES

- Dadas las características de desarrollo heterogéneas de la zona, la elaboración de una estrategia de desarrollo integral se vio dificultada.

DESARROLLO INICIAL DE PROYECTOS TURÍSTICOS EN GRANJAS ACUÍCOLAS

FORTALEZAS

- Obtención de un instrumento base que define la Hoja de Ruta a seguir por los beneficiarios para desarrollar su proyecto turístico.

DEBILIDADES

- Dificultad para contar con consultores capacitados para elaborar planes de negocios dirigidos al sector turismo
- Dificultad inicial para vincular dos sectores que tradicionalmente no están relacionados.
- El monto asignado para la elaboración de los planes de negocios y el tiempo previsto para la implementación del mismo no fueron suficientes para generar la información de base necesaria para los negocios.
- Falta de claridad de los beneficiarios sobre las características y comportamiento del sector turismo, por lo que las expectativas trazadas fueron muy altas y difícilmente realizables en el corto y mediano plazo

CAPACITACIÓN EN TEMÁTICA DE TURISMO RURAL

FORTALEZAS

- Generación de impacto entre los beneficiarios debido a la novedad de la información compartida.
- Consultor con experiencia y conocimientos sobre los sectores de turismo y medio ambiente, lo cual estimuló la participación activa de los beneficiarios y la vinculación efectiva de la información sobre dichos sectores.

DEBILIDADES

- No participación de algunos beneficiarios representantes de las granjas con potencial turístico en las capacitaciones.
- Saturación de actividades del Programa desarrolladas en un mismo período, lo cual provoca desincentivo e incluso deserción en la participación.
- Débil acompañamiento de las instituciones vinculadas al turismo soslayando la posibilidad de dar continuidad a la sensibilización realizada por el Programa por medio de acciones complementarias.

ACOMPañAMIENTO INDIVIDUAL A PROYECTOS TURÍSTICOS

FORTALEZAS

- Identificación de las necesidades puntuales de cada iniciativa y desarrollo del acompañamiento adecuado para buscar superarlas.
- Efectiva sensibilización acerca de los beneficios de la actividad turística como alternativa de desarrollo complementario para las granjas acuícolas, ya sea de manera directa generando oferta o indirecta insertándose en una dinámica territorial.

DEBILIDADES

- Consultores que en algunos casos no poseen la capacidad de contribuir a generar comportamiento emprendedor en los productores acuícolas.
- Corto espacio de tiempo establecido para el acompañamiento que solamente permite realizar gestiones y crear las condiciones previas de proyectos de esta índole.
- Ubicación de muchos de los beneficiarios en territorio sin demanda turística.
- Carencia de algunos beneficiarios de verdaderas características emprendedoras.

b) FOMENTO A INICIATIVAS LOCALES Y ASOCIATIVAS TURÍSTICO-COMERCIALES

IDENTIFICACIÓN Y SENSIBILIZACIÓN DE GRUPOS ASOCIATIVOS LOCALES

FORTALEZAS

- Accionar estratégico del Centro de Atención al Turista CAT de la Ruta de las Flores en la identificación de los grupos asociativos que poseen potencialidades para generar desarrollo económico local.

DEBILIDADES

- Débil respuesta por parte de las autoridades rectoras del sector turismo a nivel nacional.

DESARROLLO DE METODOLOGÍA ASOCIATIVA

FORTALEZAS

- Adecuación efectiva de la metodología FUNDES a las diversas características de los grupos atendidos (empresarios, comités público-privado, etc.)

DEBILIDADES

TRANSFERENCIA DE METODOLOGÍA ASOCIATIVA

FORTALEZAS

- Capacidad instalada obtenida por medio de la formación en metodología asociativa impartida a un grupo de consultores que laboran en el medio.

DEBILIDADES

- El requerimiento de tiempo para realizar la transferencia implica atención completa por parte del interesado.
- Requerimiento de recursos para ejecutar el proceso personalizado que requiere la transferencia de la metodología.

CAPACITACIÓN A GRUPOS ASOCIATIVOS

FORTALEZAS

- Haber desarrollado las capacitaciones de manera territorial involucrando a los grupos asociativos de una misma zona, permitió el intercambio de experiencias y la identificación de oportunidades de trabajo conjunto.
- La coincidencia diseñada entre la ejecución de las capacitaciones y el proceso de fortalecimiento de los grupos asociativos contribuyó a la cohesión de los mismos.

DEBILIDADES

- Recursos insuficientes para apoyar totalmente la motivación y expectativa generada en los grupos por medio de la capacitación recibida.

APOYO A GRUPOS ASOCIATIVOS

FORTALEZAS

- Contar con un perfil de consultor conocedor del territorio, con capacidad gestora y compromiso con el desarrollo asociativo.
- Aprovechar el interés y lograr el involucramiento de un Alcalde Municipal en el proceso de fortalecimiento y/o creación de grupos asociativos público-privados en un territorio específico.

DEBILIDADES

- Implementación del tema de asociatividad en etapa avanzada del Programa.
- Espacio de tiempo muy corto (6 meses) para el apoyo y fortalecimiento de los grupos asociativos.

FORMULACIÓN DE PROYECTOS DE GRUPOS ASOCIATIVOS

FORTALEZAS

- Gran identificación del Grupo con su proyecto, debido a su formulación en base a las necesidades expresadas y el análisis de fortalezas y debilidades.
- Generación de credibilidad e interés en hacer aportes en concepto de contrapartida por parte de los grupos asociativos gracias al pronto inicio de la formulación de proyectos.

DEBILIDADES

- Tiempos establecidos muy cortos (15 días) para la formulación de proyectos de fortalecimiento asociativo.

c) FACILIDAD CONCURSABLE PARA PROYECTOS DE DESARROLLO LOCAL VINCULADOS CON ACUICULTURA Y TURISMO

FACILIDAD CONCURSABLE PARA PROYECTOS DE GRUPOS ASOCIATIVOS

FORTALEZAS

- La ejecución de los proyectos del fondo concursable contribuyó de manera directa a la cohesión de los grupos.
- Empoderamiento e involucramiento en todas las etapas del proyecto por parte de los grupos asociativos beneficiarios.
- Efectiva presentación del aporte en concepto de contrapartida

DEBILIDADES

- Disminución de la agilidad en los procesos de contratación debido a la ausencia de una base de datos de consultores en temas específicos relacionados al turismo y la asociatividad

C. COMPONENTE 3: FORTALECIMIENTO DEL MARCO INSTITUCIONAL/ INICIATIVAS DE INTERÉS PÚBLICO-PRIVADO PARA LA COMPETITIVIDAD TERRITORIAL

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO DE LA ACUICULTURA EN EL SALVADOR

FORTALEZAS

- Generación de un documento en el que se incorporan las visiones de los diferentes actores relevantes del sector incluyendo la opinión de los cooperantes.

DEBILIDADES

- Ausencia de una visión estratégica institucional orientada a la integración y aprovechamiento de esfuerzos de este tipo.
- Débil capacidad de respuesta de parte de las instituciones involucradas.
- Rotación de los liderazgos y volatilidad política de las instituciones rectoras.

FORTALECIMIENTO DE LA ASOCIACIÓN DE ACUICULTORES SALVADOREÑOS ASSAL

FORTALEZAS

- Diagnóstico de las características del grupo gremial e implementación de algunos cambios.
- Generación de un Plan de Acción que puede ser implementado a partir de un liderazgo más efectivo.

DEBILIDADES

- Lenta y débil capacidad de respuesta del grupo gremial en aprovechar la intervención del Programa

FACILITACIÓN DE ACCESO A FINANCIAMIENTO

FORTALEZAS

- Apertura obtenida por parte de tres instituciones financieras para intercambiar información y tener un primer acercamiento con los beneficiarios.

DEBILIDADES

- La ausencia de un plan de acción para establecer alianzas con las diferentes entidades financieras que atienden al sector acuícola a nivel nacional.

MODELO DE SOSTENIBILIDAD

FORTALEZAS

- Adopción de los servicios del Programa de reconocidas instituciones involucradas en la temática de formación, desarrollo y competitividad del sector.

DEBILIDADES

- Insuficiente interés del rector máximo de Turismo a nivel nacional en retomar los servicios del Programa

FACILIDAD CONCURSABLE COMPONENTE 3

FORTALEZAS

- Formulación e implementación de proyectos que de manera estratégica fortalecen a todos los actores vinculados al sector.

DEBILIDADES

- Débil colaboración y lenta capacidad de respuesta y toma de decisiones por parte de la gremial representante de los acuicultores.

MODELO DE CERTIFICACIÓN DE TÉCNICOS

FORTALEZAS

- Generación de metodología especializada en la formación técnica en temática acuícola y turismo y transferencia a entidades formativas.
- Grupo de consultores con competencias y capacidades comprobadas, heredado al sector para su fortalecimiento.

DEBILIDADES

- Insuficiente interés del máximo rector de la acuicultura en el país, de retomar los servicios de desarrollo de competencias desarrollados por el Programa

FUNDES

RECOMENDACIONES

Haciendo una retrospectiva de la experiencia, los diferentes actores involucrados en la implementación del Programa de Desarrollo Económico con Enfoque Territorial en la Zona Sur Occidental, realizan las siguientes recomendaciones:

A. AL ENTE FINANCIADOR

A. Procurar un análisis investigativo más profundo del entorno social, económico, y político de la zona destinataria, así como de las dimensiones reales de la población meta de un Proyecto de índole territorial que busque atender sectores productivos específicos, previo al diseño de proyectos de esta naturaleza.

B. Asimismo, de acuerdo al sector productivo específico que se atiende es conveniente establecer la presencia de un experto sectorial sénior como un recurso humano fijo que forme parte del equipo coordinador del ente ejecutor.

C. Es recomendable, establecer en el diseño de un Programa, el aprovechamiento desde el inicio de la ejecución de las sinergias provocadas por la asociatividad y dirigirlas al cumplimiento de los objetivos del mismo.

D. Cuando se establezca a una entidad gubernamental como principal contraparte institucional de un Programa debe realizarse un profundo análisis de sus condiciones económicas, políticas, organizacionales, así como de su capacidad real de acompañamiento, para garantizar la calidad de su respuesta, en función de la consecución de metas y objetivos.

E. En proyectos dirigidos a apoyar iniciativas público-privadas, es necesario la destinación de recursos dirigidos al fortalecimiento previo de las entidades privadas en su capacidad de intercatuar eficientemente con instituciones gubernamentales y/o gobiernos locales.

B. AL ENTE EJECUTOR

A. Mantener activas y fortalecer las alianzas establecidas durante el desarrollo del Programa realizado, para convertirlas en insumo importante de futuras implementaciones.

B. Conformar una base de datos de consultores en los sectores acuícola y turismo, para ser referencias de contrataciones en futuras intervenciones.

C. En proyectos que busquen apoyarse en el turismo como motor de arranque de un sector contraparte, es recomendable

procurar el fortalecimiento y la vinculación de ambos sectores desde el inicio de la ejecución, para que de esa manera el efecto catalizador del sector turismo sea realmente efectivo.

D. Realizar una amplia difusión de los aprendizajes y resultados del Programa, con el objetivo de trasladar los avances obtenidos en los diferentes componentes e influir en un proceso de sensibilización de la importancia del sector acuícola en la vida nacional.

C. PERFECCIONAMIENTO DEL PROGRAMA

A. Designar suficientes recursos para actualizar aquellos parámetros que sean definidos en estudios sectoriales investigativos y para desarrollar una promoción y difusión exhaustiva de los resultados arrojados por dichos estudios.

B. Asociar metodológicamente las Capacitaciones Empresariales con el desarrollo de las Escuelas de Campo, aplicando contenidos a ejemplos del proceso productivo.

C. Incluir el cumplimiento de requerimientos mínimos de factibilidad en el proceso de selección de emprendedores, en los casos que se busque iniciar negocios en sectores productivos con accionar bajo reglamentos ambientales rigurosos.

D. Designar mayores recursos y tiempo de ejecución para la elaboración de planes de negocios, de manera que generen información profunda de base para la implementación de los negocios.

E. Considerar los plazos reales que necesita la implementación de una empresa de índole turística, sobre todo si se requiere financiamiento para construcción de infraestructura, asignando un período mayor de seis meses al acompañamiento de procesos de implementación de proyectos turísticos.

F. Asignar los suficientes recursos y plazos de asistencia técnica para apoyar totalmente la motivación y expectativa que se genera en proceso de formación y/o consolidación de grupos asociativos en un territorio.

G. Establecer, de manera previa a la ejecución real del Programa, una base de datos de consultores en temas específicos relacionados al turismo y la asociatividad, con la finalidad de agilizar los procesos de contratación.

www.acuicultura.com.sv

FUNDES 



www.fundes.org