



# Resolución de Secretaría General

N° **0157** -2022-MIDAGRI-SG

Lima, **21 NOV. 2022**

## VISTOS:

El Oficio N° 1134-2022-MIDAGRI-DVPSDA-DGESEP y el Memorando N° 045-2022-MIDAGRI-DVPSDA-DGESEP, de la Dirección General de Estadística, Seguimiento y Evaluación de Políticas, el Informe N° 060-2022-MIDAGRI-DVPSDA/DGESEP-DSEP y el Informe N° 055-2022-MIDAGRI-DVPSDA/DGESEP-DSEP, de la Dirección de Seguimiento y Evaluación de Políticas, sobre el Plan de Evaluación Específico del Programa de Desarrollo Productivo Agrario Rural – AGRO RURAL y los Informes N° 1451-2022-MIDAGRI-SG/OGAJ, N° 1601-MIDAGRI-SG/OGAJ de la Oficina General de Asesoría Jurídica; y,

## CONSIDERANDO:

Que, los literales a) y b) del numeral 1 del artículo 6 de la Ley N° 31075, Ley de Organización y Funciones del Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego, establece como funciones generales el formular, planear, dirigir, coordinar, ejecutar, supervisar y evaluar las políticas nacionales bajo su competencia, aplicables a todos los niveles de gobierno, así como, realizar el seguimiento respecto del desempeño y logros de la gestión agraria alcanzados en los niveles nacional, regional y local, así como adoptar las medidas correspondientes;

Que, el Decreto Supremo N° 012-2020-MIDAGRI, formaliza la creación del Programa de Desarrollo Productivo Agrario Rural - AGRO RURAL, el cual establece en su Única Disposición Complementaria Transitoria que *“En el plazo máximo de dos (02) años, contado a partir de la entrada en vigencia del presente Decreto Supremo, el Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego evalúa al programa de Desarrollo Productivo Agrario Rural – AGRO RURAL, para determinar la necesidad de su continuidad y, de corresponder, mediante Decreto Supremo, determina su plazo de vigencia, previa opinión favorable de la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros”*;

Que, mediante el Decreto Supremo N° 143-2021-PCM, se aprueba el procedimiento de evaluación de continuidad de Organismos Públicos Ejecutores, Programas y Proyectos Especiales del Poder Ejecutivo, a fin de promover la eficiencia y eficacia de las entidades del Poder Ejecutivo al orientar su desempeño al logro de resultados, a través de la evaluación de su continuidad que permita adoptar mejoras en su gestión o implementar mecanismos de reforma de la estructura del Poder Ejecutivo;



Que, con Resolución de Secretaría de Gestión Pública N° 00013-2021-PCM/SGP, se aprueba la “Metodología de Evaluación de Continuidad de Organismos Públicos Ejecutores, Programas y Proyectos Especiales”, conforme lo dispuesto en la Única Disposición Complementaria Final del Decreto Supremo N° 143-2021-PCM;



Que, la citada Metodología de Evaluación establece en la Etapa 1: Planificación la aprobación del Plan de Evaluaciones mediante Resolución Ministerial a propuesta de la máxima autoridad administrativa, siendo que mediante Resolución Ministerial N° 0354-2022-MIDAGRI, se aprueba el Plan de Evaluaciones de las entidades a ser evaluadas en el Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego para el año 2022, estableciéndose como entidad a ser evaluada al Programa de Desarrollo Productivo Agrario Rural – AGRO RURAL y como equipo evaluador, de tipo Externo, Apoyo Consultoría facilitado por la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros-PCM;



Que, asimismo el numeral 6.2.3 de la Metodología de Evaluación establece para la Etapa 2: Evaluación, la Fase 3: Preparación de la evaluación, en la cual el equipo evaluador elabora un plan de evaluación específico, en el que se determinan las actividades a ejecutar y el cronograma de actividades de la evaluación; el cual es aprobado por Resolución de Secretaría General del ministerio del cual depende la entidad a ser evaluada, y dispone que, el cronograma de actividades del Plan de Evaluación Específico, deberá ser comunicado a la entidad pública a ser evaluada. A su vez, es de señalar que, de acuerdo con la Metodología, el Plan de Evaluación Específico, es flexible por cuanto, aun ya aprobado, es posible modificarlo;



Que, la Dirección de Seguimiento y Evaluación de Políticas de la Dirección General de Estadística, Seguimiento y Evaluación de Políticas (DGESEP), a través de los Informes N° 055-2022-MIDAGRI-DVPSDA/DGESEP-DSEP y N° 60-2022-MIDAGRI-DVPSDA/DGESEP-DSEP, concluyen que el documento Plan de Evaluación Específico, elaborado por el Equipo Evaluador Apoyo Consultoría, facilitado por la Secretaría de Gestión Pública de la PCM, ha sido socializado en reuniones realizadas con los equipos técnicos de AGRO RURAL, Oficina de Modernización, Oficina General de Planeamiento y Presupuesto, Dirección de Seguimiento y Evaluación de Políticas, los representantes de los trabajadores de AGRO RURAL y la SGP de la PCM,, el cual cumple con los contenidos estipulados en la Metodología de Evaluación de Continuidad, refiere además que este documento es flexible, susceptible de ser modificado según se explica en la metodología, señalando además que las actividades contenidas en el Plan se han realizado en las fechas indicadas en el cronograma, en el marco de la Resolución Ministerial N° 0354-2022-MIDAGRI, por lo que brinda la viabilidad para la aprobación del Plan de Evaluación Específico del Programa de Desarrollo Productivo Agrario Rural - AGRO RURAL con eficacia anticipada al 06 de julio de 2022;



Que, la solicitud de eficacia anticipada se sustenta en lo dispuesto por el numeral 7.1 del artículo 7 y del numeral 17.1 del artículo 17 del Texto Único Ordenado de la Ley



# Resolución de Secretaría General

N° 0157 -2022-MIDAGRI-SG

Lima, 21 NOV. 2022

N° 27444, Ley del Procedimiento Administrativo General, aprobado por Decreto Supremo N° 004-2019-JUS, la autoridad podrá disponer en el mismo acto administrativo que tenga eficacia anticipada a su emisión, sólo si fuera más favorable a los administrados y siempre que no lesione derechos fundamentales o intereses de buena fe legalmente protegidos a terceros y que existiera en la fecha a la que pretenda retrotraerse la eficacia del acto el supuesto de hecho justificativo para su adopción;

Que, el Plan de Evaluación Específico del Programa AGRO RURAL contiene el cronograma de las actividades de la evaluación que abarca desde el 06 de julio de 2022 al 28 de noviembre de 2022, en el marco de la Resolución Ministerial N° 0354-2022-MIDAGRI, las cuales se han venido realizando de acuerdo al mencionado cronograma, motivo por el cual es necesario ratificar la validez de dichas acciones, las cuales van a permitir continuar y concluir con el proceso de evaluación de acuerdo a la "Metodología de Evaluación de Continuidad de Organismos Públicos Ejecutores, Programas y Proyectos Especiales", aprobado por la Secretaría de Gestión Pública N° 00013-2021-PCM/SGP, así como dar cumplimiento al mandato contenido en la Única Disposición Complementaria Transitoria del Decreto Supremo N° 012-2020-MIDAGRI, que formaliza la creación del Programa de Desarrollo Productivo Agrario Rural – AGRO RURAL;

Con la visación del Viceministro del Despacho Viceministerial de Políticas y Supervisión del Desarrollo Agrario, del Director General de la Dirección General de Estadística, Seguimiento y Evaluación de Políticas y de la Directora General de la Oficina General de Asesoría Jurídica; y,

De conformidad con lo dispuesto en la Ley N° 31075, Ley de Organización y Funciones el Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego; el Decreto Supremo N° 012-2020-MIDAGRI, que formaliza la creación del Programa de Desarrollo Productivo Agrario Rural - AGRO RURAL; el Decreto Supremo N° 143-2021-PCM; Decreto Supremo que aprueba el "Procedimiento de evaluación de continuidad de Organismos Públicos Ejecutores, Programas y Proyectos Especiales del Poder Ejecutivo"; la Resolución de Secretaría de Gestión Pública N° 00013-2021-PCM/SGP, que aprueba la "Metodología de Evaluación de Continuidad de Organismos Públicos Ejecutores, Programas y proyectos Especiales"; y, la Resolución Ministerial N° 0080-2021-MIDAGRI, que aprueba el Texto Integrado del Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego;



**SE RESUELVE:**

**Artículo 1.- Aprobación**

Aprobar el Plan de Evaluación Específico del Programa de Desarrollo Productivo Agrario Rural - AGRO RURAL, con eficacia anticipada al 06 de julio del 2022, el mismo que como Anexo forma parte integrante de la presente Resolución de Secretaría General. El Plan de Evaluación Específico es un documento flexible, posible de ser modificado.



**Artículo 2.- Notificación**

Notificar la presente Resolución de Secretaría General y su Anexo al Programa de Desarrollo Productivo Agrario Rural – AGRO RURAL, así como a la Dirección General de Estadística, Seguimiento y Evaluación de Políticas para su cumplimiento.



**Artículo 3.- Publicación**

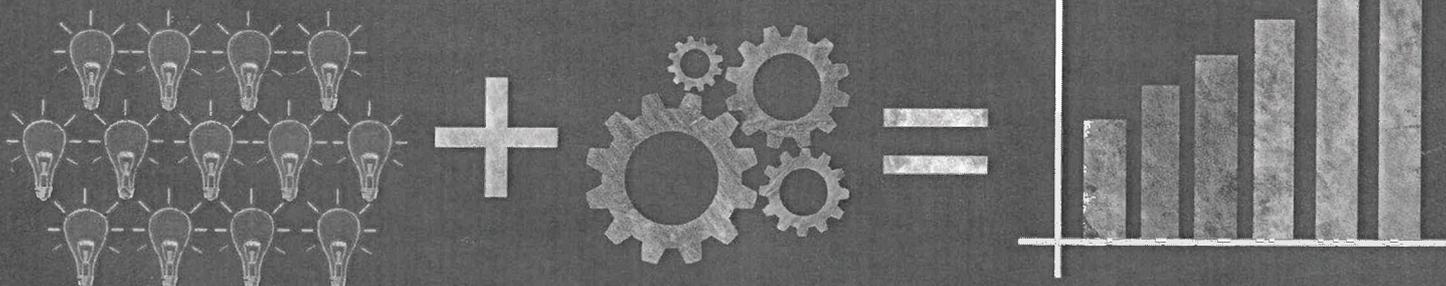
Disponer la publicación del presente Resolución de Secretaría General y su Anexo en la Plataforma Única del Estado Peruano para Orientación al Ciudadano ([www.peru.gob.pe](http://www.peru.gob.pe)), y en la sede digital del Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego ([www.gob.pe/midagri](http://www.gob.pe/midagri)).

**Regístrese y comuníquese**



-----  
**JHON WILIAN MALCA SAAVEDRA**  
Secretario General  
MINISTERIO DE DESARROLLO AGRARIO Y RIEGO

# Plan de Evaluación Específico del Programa de Desarrollo Productivo Agrario Rural – AGRORURAL<sup>1</sup>



## EVALUACIÓN DE ENTIDADES PÚBLICAS HACIENDO USO DE LA METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN DE CONTINUIDAD DE ORGANISMOS PÚBLICOS EJECUTORES, PROGRAMAS Y PROYECTOS ESPECIALES DEL PODER EJECUTIVO



2022<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Documento elaborado por la empresa Apoyo Consultoría para la Secretaría de Gestión Pública (SGP) de la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM) de acuerdo al Contrato: N° 096-2022-PCM-PROMSACE”; el cual se desarrolla en el marco del Contrato de Préstamo N°4399/OC-PE.

<sup>2</sup> Versión revisada y validada por el equipo técnico de la Dirección de Seguimiento y Evaluación de Políticas (DSEP) de la Dirección General de Estadística, Seguimiento y Evaluación de Políticas (DGESEP). El documento

## Contenido

1. Introducción .....	4
2. Caracterización de los programas evaluados .....	5
3. Estrategia metodológica .....	20
4 Definición de preguntas de evaluación .....	54
5 Cronograma de actividades .....	61
6 Responsables de la evaluación y roles .....	63
7 Bibliografía .....	65



### Listado de acrónimos y siglas

AA	Agencias Agrarias
DL	Decreto Legislativo
DRA	Direcciones Regionales Agrarias
DS	Decreto Supremo
EdM	Exposición de Motivos
MARENASS	Proyecto de Manejo de Recursos Naturales en la Sierra Sur
MEC	Metodología de evaluación de continuidad de organismos públicos ejecutores, programas y proyectos especiales del Poder Ejecutivo
MIDAGRI	Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego
MML	Matriz de Marco Lógico
OEI	Objetivos Estratégicos Institucionales
OGPA	Oficina General de Planificación Agraria
PCM	Presidencia de Consejo de Ministros
PEI	Plan Estratégico Institucional
PESEM	Plan Estratégico Sectorial Multianual
POI	Plan Operativo Institucional
POSAAMER	Programa de Servicios de Apoyo para Acceder a los Mercados Rurales
PROABONOS	Proyecto Especial de Promoción del Aprovechamiento de Abonos Provenientes de Aves Marinas
PRONAMACHCS	Programa Nacional de Cuencas Hidrobiológicas y de Conservación de Suelos



## 1. Introducción

La Ley N°29158 Ley Orgánica del Poder Ejecutivo (en adelante, LOPE) faculta a la Presidencia de Consejo de Ministros (PCM) a evaluar a los organismos públicos ejecutores, los programas y proyectos especiales en el marco de los procesos de modernización y descentralización del Estado. Asimismo, mediante el DS N°143-2021-PCM se aprobó el procedimiento de evaluación de continuidad de organismos públicos ejecutores, los programas y proyectos especiales con el objetivo de promover la eficiencia y eficacia de las entidades del Poder Ejecutivo y un mejor uso del gasto público. La evaluación debe orientar el desempeño de las entidades evaluadas al logro de resultados y a identificar mejoras en su gestión —o plantear mecanismos de reforma, según corresponda—, en beneficio de los ciudadanos.

En este contexto, APOYO Consultoría ha sido contratada por la PCM para aplicar la Metodología de evaluación de continuidad de organismos públicos ejecutores, programas y proyectos especiales del Poder Ejecutivo (en adelante, MEC) para realizar la evaluación de dos entidades (el Programa Nacional “A Comer Pescado” y el Programa de Desarrollo Productivo Agrario Rural “Agrorural”) con la finalidad de optimizar el diseño e implementación de la metodología.

Los TdR establecen dos objetivos específicos:

- Identificar oportunidades de mejora en el diseño de la MEC.
- Observar el comportamiento de la MEC en función de los plazos y oportunidad en dos entidades públicas.

Como parte de la evaluación de las entidades públicas anteriormente mencionadas, se tienen los siguientes objetivos de evaluación:

- Garantizar que las decisiones de continuidad de las entidades públicas se adopten en respuesta a los resultados de evaluación basadas en evidencia.
- Poner a disposición de las entidades públicas un instrumento metodológico para identificar oportunidades de mejora.
- Promover la cultura de evaluación permanente en el sector público.
- Identificar buenas prácticas.

El presente producto corresponde al Plan de Evaluación Específico del Programa Agrorural,<sup>3</sup> que se estructura de la siguiente manera. La sección 2 presenta una caracterización profunda del programa a evaluar. Posteriormente, la sección 3 desarrolla la estrategia metodológica de la evaluación. La sección 4 establece la definición de las preguntas de evaluación. La sección 5 presenta el cronograma de actividades de la evaluación. Finalmente, la sección 6 presenta los responsables de la evaluación y sus roles correspondientes.



<sup>3</sup> De acuerdo con lo establecido en los TdR, se presenta el Plan de Evaluación Específico individualizado para cada una de las entidades públicas a ser evaluadas. En esa línea, el presente entregable contiene únicamente el Plan de Evaluación Específico del Programa Agrorural.

## 2. Caracterización de los programas evaluados

La presente sección realiza una caracterización profunda del programa a evaluar, haciendo énfasis en siete componentes: (i) creación del programa, (ii) objetivos y competencia, (iii) diseño del programa, (iv) población objetivo, (v) estructura organizacional, (vi) principales procesos y (vii) resultados de las evaluaciones realizadas previamente.

### 2.1 Creación del programa

Como parte de la iniciativa de la reorganización del sector agrario se promulgó el D.L. N° 997 de fecha 13 de marzo de 2008, el cual creó Programa de Desarrollo Productivo Agrario Rural (Agrorural). Su objetivo principal fue el de articular las acciones relacionadas con la promoción del desarrollo agrario rural, contribución en la lucha contra la pobreza y mejora de las condiciones de vida de la población rural.

Para ello, el D.S. N° 014-2008-AG aprobó la fusión de distintas entidades del MIDRAGRI (en ese entonces, MINAG). Entre las entidades fusionadas se encontraban el Proyecto de Manejo de Recursos Naturales en la Sierra Sur (**MARENASS**), el Proyecto Especial de Promoción del Aprovechamiento de Abonos Provenientes de Aves Marinas (**PROABONOS**), el Programa de Servicios de Apoyo para Acceder a los Mercados Rurales (**PROSAAMER**) y el Programa Nacional de Cuencas Hidrográficas y de Conservación de Suelos (**PRONAMACHCS**).

Así, Agrorural constituye la estructura funcional del MIDAGRI que lidera y ejecuta las acciones relacionadas con la promoción del desarrollo agrario rural. Esto lo realiza en el marco de los lineamientos de política establecidos por el sector Agricultura, en coordinación con los gobiernos regionales y locales, organizaciones públicas y privadas y poblaciones locales.

Agrorural, a la fecha, ejecuta actividades y proyectos en el marco de cinco de los siete Objetivos Estratégicos Institucionales (OEI) del Plan Estratégico Institucional (PEI) del MIDAGRI:

**Cuadro 1. Objetivos Estratégicos Institucionales (OEI) de Agrorural**

Nro.	Objetivo
<b>OEI.01</b>	Mejorar las capacidades productivas y comerciales de los productores agrarios.
<b>OEI.02</b>	Asistencia técnica en manejo sostenible de los recursos naturales agrarios con los productores agrarios.
<b>OEI.03</b>	Mejorar el uso del recurso hídrico para fines agrarios por los productores.
<b>OEI.04</b>	Reducir vulnerabilidad ante fenómenos naturales y de cambio climático en zonas agrarias.
OEI.05	Promover la formalización de la propiedad agraria en los gobiernos regionales.
OEI.06	Fortalecer la reconversión productiva agropecuaria en beneficio de los productores agrarios organizados.
<b>OEI.07</b>	Fortalecer la gestión institucional.

Nota: Los OEI sombreados son aquellos que articulan con los objetivos institucionales del Programa.  
Fuente: Plan Estratégico Institucional (PEI) 2019 – 2022. Elaboración: APOYO Consultoría.

En su trayectoria, ha brindado diversos servicios como asesoría de planes de negocio, desarrollo comunal, asistencia técnica y ha logrado financiar obras de infraestructura como la construcción de cobertizos, canales de riego y reservorios en la sierra y selva del país, en el marco de proyectos financiados con endeudamiento externo o iniciativa de gobiernos locales y regionales.



Como entidad encargada de la ejecución de acciones relacionadas con la promoción del desarrollo agrario, Agrorural, al 2022, cuenta actualmente con seis programas bajo su dirección:

**Figura 1. Programas y proyectos de Agrorural, 2022**

Programa de pequeña y mediana infraestructura de riego en la sierra del Perú (PIPMIRS)	Tiene como objetivo <b>incrementar la producción agrícola de las familias rurales</b> mediante la mejora del sistema de riego y el fortalecimiento de la capacidad institucional para la gestión del agua en las microcuencas.
Fortalecimiento del desarrollo local en áreas de la sierra y selva alta del Perú (PSSA)	Su finalidad es <b>contribuir a elevar el ingreso y calidad de vida de los pequeños productores rurales</b> mediante el fortalecimiento de sus niveles organizativos y emprendimiento, y capitalizando de manera sostenible sus activos.
Programa Andenes	Su fin es <b>maximizar el bienestar social y económico sin comprometer la sustentabilidad de los ecosistemas vitales</b> a través de la adecuada promoción de la gestión de los recursos naturales productivos.
Ampliación del apoyo a las alianzas rurales productivas en la sierra del Perú (Aliados II)	Tiene como objetivo <b>mejorar los activos y las condiciones económicas de las familias en la sierra del país</b> . Para ello, impulsará la promoción de negocios rurales y el apoyo al desarrollo comunal, mediante el concurso de proyectos.
Fortalecimiento de los activos, mercados y políticas de desarrollo rural de la sierra norte	Su finalidad es <b>incrementar el valor de los activos humanos, sociales, naturales, físicos y financieros</b> de los pobladores rurales, pequeños productores y microempresarios.
Fortalecimiento de mercados, diversificación de los ingresos y mejoramiento de las condiciones de vida en la sierra sur	El objetivo de este proyecto es <b>contribuir con la reducción de la pobreza de más de 15.900 familias</b> del ámbito rural de la sierra sur, a través del incremento de sus ingresos y activos y la facilitación de accesos y generación de oportunidades para los productores del área rural en el marco de los enfoques de demanda, desarrollo territorial e inclusión social.

Fuente: MIDAGRI. Elaboración: APOYO Consultoría.

## 2.2 Objetivos y competencia

De acuerdo con el Plan Operativo Institucional (POI) del 2021, Agrorural tiene como propósito **contribuir a la mejora de oportunidades económicas de los pequeños y medianos productores agrarios en las zonas rurales**, en concordancia con el ejercicio de las funciones generales a cargo del MIDAGRI. Estas son consistentes con la promoción de la competitividad, la inclusión y diversificación productiva, impulsando un enfoque de gestión integral del territorio para lograr un desarrollo agrario y de riego sostenible y competitivo.

Asimismo, con el propósito de sumar esfuerzos para el cumplimiento de los objetivos de la Política Nacional Agraria, el MIDAGRI declara los siguientes objetivos específicos:

- Incrementar la producción y productividad agraria haciendo uso eficiente de los recursos,
- Fortalecer la asociatividad entre los actores del sistema productivo agrario,
- Mejorar el acceso competitivo y sostenible de los productores agrarios a los mercados nacional e internacional, y
- Fortalecer la articulación y la gestión descentralizada en el sector agrario.



Según la Evaluación de Diseño y Ejecución Presupuestal (EDEP, 2011), tanto el propósito como los objetivos específicos de Agrorural se originan en cinco problemas directos (o causas directas) y 12 problemas indirectos (o causas indirectas) (ver Figura 2). A continuación, se explora el detalle de las causas directas del Programa:

▪ **Causa directa 1: Limitado desarrollo tecnológico e innovación para la producción y servicios agrarios rurales**

Esta causa está relacionada con el incipiente desarrollo de capacidades productivas de los productores rurales como consecuencia de un limitado e inadecuado proceso de transferencia de tecnología y un insuficiente acceso a información agraria. Esto dado que los pequeños productores rurales desconocen las tecnologías para la transformación de productos agropecuarios ya que la mayoría de los productos procesados se realizan de forma artesanal y deficientes mecanismos de comercialización.

Así, los bajos niveles tecnológicos de los sistemas productivos implementados en las parcelas de los pequeños productores no siempre se adecúan a las condiciones de los suelos lo que trae como resultado bajos niveles de producción de los cultivos y crianzas.

▪ **Causa directa 2: Débil articulación al mercado de los productores agrarios.**

Esta causa está asociada con la débil articulación al mercado, y cómo esta se vincula a insuficientes niveles de productividad y calidad de los productos agrarios, el limitado acceso a servicios financieros, y la débil organización y asociatividad de los productores rurales. Esto se debe, principalmente, a la desconfianza existente entre los productores agrarios y al insuficiente liderazgo de estos para acceder a mejores niveles de articulación comercial. Debido a que las zonas altoandinas son las más alejadas de los mercados y hay un desconocimiento de los precios de insumos y productos, los pequeños productores adquieren insumos al por menor y a precios altos, mientras que venden sus productos al por mayor y a bajos precios produciéndose un desbalance en la rentabilidad generada.

▪ **Causa directa 3: Poca capacidad operativa y de gestión del ente promotor del agro.**

Esta causa está relacionada con el limitado equipamiento y recursos operativos del Órgano Rector, así como al insuficiente desarrollo de capacidades de planificación y gestión del personal de las sedes descentralizadas. Esta situación se traduce en una deficiente capacidad operativa y de gestión del ente promotor del agro.

▪ **Causa directa 4: Inadecuado uso de ocupación y territorio.**

Esta causa está asociada con el manejo inadecuado de los recursos naturales a nivel de cuencas y con el limitado desarrollo de la gestión de riesgo. En el Perú, los principales factores de deterioro de los recursos naturales se encuentran relacionados con componentes climáticos; sin embargo, también son relevantes las prácticas inadecuadas de drenaje, cultivo, fertilización, así como el uso irracional de los recursos. De esta forma, la degradación de estos últimos se produce como consecuencia de la aplicación de sistemas productivos inadecuados en zonas de laderas, lo cual genera un desequilibrio entre el proceso de extracción y regeneración de los recursos naturales

▪ **Causa directa 5: Bajo nivel de activos de los productores agrarios rurales.**

Esta causa está vinculada a la limitada infraestructura rural, la atomización de la tierra y las débiles acciones de gestión de productores y familias rurales, lo cual genera un bajo nivel de activos de los productores —descrito como un bajo nivel de rentabilidad en sus operaciones—. Debido a que generalmente los recursos naturales de mayor degradación se encuentran en manos de las poblaciones en situación de pobreza, esta situación condiciona los niveles de producción y productividad agropecuaria y, por lo tanto, la pobreza rural.





### 2.3 Población objetivo

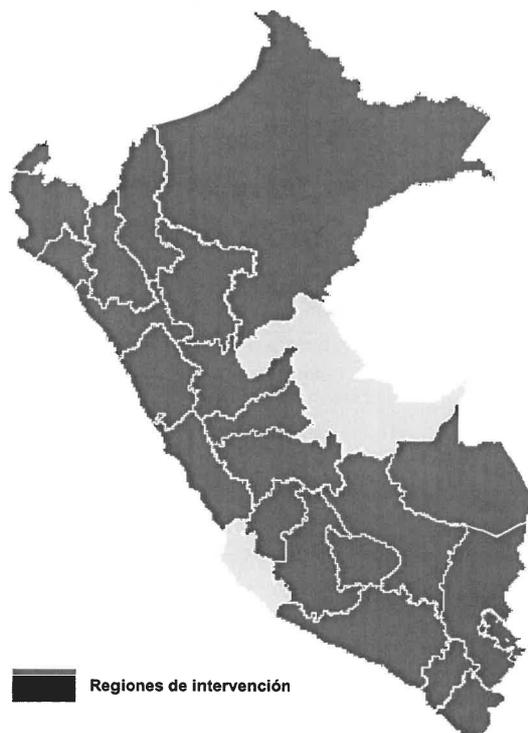
La jurisdicción geográfica intervenida actualmente comprende todo el sector rural del Perú, con prioridad específica en zonas que presentan menor grado de desarrollo económico y altos niveles de pobreza. De esta forma, Agrorural interviene en el ámbito rural del país, priorizando territorios con menor grado de desarrollo económico y en situación de pobreza.

Con respecto a los criterios de asignación, el Plan Operativo Institucional (POI) plantea como población objetivo de Agrorural a las organizaciones de pobladores y familias rurales del país, que cumplen con las siguientes características de forma individual y no excluyente<sup>4</sup>:

- Ingresos diarios menores a US\$ 2,
- Extensión agrícola menor a 10 hectáreas brutas,
- Fuerza de trabajo familiar mayor al 50%,
- Bajos niveles de asociatividad,
- Producción primaria sin valor agregado.

Si bien hacia el inicio del Programa los proyectos a ejecutar estaban orientados principalmente a la zona altoandina, en los últimos años se han incorporado intervenciones dirigidas a las zonas de costa y selva. Así, al 2021 existían 93 sedes de intervención divididas en 20 regiones del país (o direcciones zonales) como se muestra en la Figura 3.

**Figura 3. Mapa de intervención de Agrorural, 2021**



Fuente: MIDAGRI, 2021. Elaboración propia.

<sup>4</sup> Es importante precisar que no se cuenta con claridad de qué involucra el término “no excluyente” para uso de Agrorural. Esta duda se expresa en la sección 4.1 de Preguntas Orientadoras para la Evaluación.



## 2.4 Diseño del Programa

A partir de la identificación del problema central, de sus causas directas, así como de la definición de la población objetivo, Agrorural plantea como misión institucional:

*Conducir, fomentar y promover el desarrollo competitivo, sostenible y descentralizado del sector agrario, articulándolo al mercado nacional e internacional, contribuyendo al crecimiento económico, seguridad alimentaria y reducción de la pobreza rural del país; aprovechando de manera sustentable los recursos naturales y asegurando la entrega de bienes y servicios agrarios de calidad (POI, 2021).*

En la construcción de la Matriz de Marco Lógico (MML) preparada por Agrorural en 2008, se identificó como fin principal la disminución de las condiciones de extrema pobreza de las familias rurales. Además, se identificó como propósito mejorar los niveles de competitividad de los productores agrarios rurales fortaleciendo sus capacidades productivas y su acceso a mercados. Cabe resaltar, sin embargo, que no existe en la documentación del Programa una definición específica de competitividad, aunque se puede inferir que, en el caso del Programa, se equipara con productividad de las unidades productivas agropecuarias.

A partir de la descripción del árbol de problemas, se identificaron seis medios fundamentales (Cuadro 2) para atacar las causas críticas que generan los bajos niveles de competitividad de los productores rurales, las cuales se convierten en los componentes del Programa:

**Cuadro 2. Medios fundamentales y acciones de Agrorural**

Medio fundamental	Acciones
Manejo sostenible de los recursos naturales en el ámbito de las cuencas	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Formulación de Plan de Manejo de Cuencas.</li> <li>▪ Desarrollo de obras de conservación y manejo de suelo.</li> <li>▪ Construcción y mantenimiento de obras de infraestructura de riego menor.</li> <li>▪ Acciones de forestación y reforestación.</li> <li>▪ Conservación, protección y monitoreo de las aves guaneras.</li> </ul>
Facilitación para acceder a oportunidades de mercado e integración de los pequeños productores al mercado de zonas rurales deprimidas	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Organización de productores agrarios.</li> <li>▪ Formalización de organizaciones.</li> <li>▪ Facilitar la vinculación de productores agrarios al sistema financiero.</li> <li>▪ Elaboración e implementación de planes de negocio.</li> <li>▪ Servicio especializado de apoyo a los negocios.</li> <li>▪ Capacitación en gestión empresarial.</li> </ul>
Suficiente información agraria	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sistema de estadísticas agropecuarias mejorado.</li> <li>▪ Red de información integrada y descentralizada.</li> <li>▪ Contenidos y servicios de información puntual desarrollados.</li> <li>▪ Capacitación de agentes en uso y aprovechamiento de la información.</li> </ul>
Adecuada capacidad operativa y de gestión del ente promotor del agro	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fortalecimiento operativo de las Direcciones Regionales Agrarias (en adelante, DRAs) y Agencias Agrarias (AAs).</li> <li>▪ Desarrollo de capacidades de las DRAs, AAs y la Oficina General de Planificación Agraria (en adelante, OGPA).</li> <li>▪ Sistema integrado de planeamiento estratégico operativo y presupuestal del MIDAGRI y DRAs.</li> <li>▪ Sistema integrado de organización y métodos del MIDAGRI.</li> </ul>



Medio fundamental	Acciones
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sistema integrado de monitoreo y evaluación del MIDAGRI.</li> </ul>
Facilitar el desarrollo de mercados de asistencia técnica promoviendo la organización y encuentro de la demanda de los campesinos y microempresarios con los oferentes de los servicios	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Capacitar a demandantes y ofertantes de servicios de asistencia técnica privada.</li> <li>▪ Fortalecimiento y desarrollo de capacidades de los productores y organizaciones.</li> <li>▪ Curso de fortalecimiento institucional.</li> <li>▪ Eventos de extensión.</li> </ul>
Fortalecimiento y mejoramiento de los activos de los productores agrarios y rurales	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Brindar incentivos para la formación de activos.</li> <li>▪ Construcción de obras rurales.</li> <li>▪ Apoyo a la producción agrícola.</li> <li>▪ Comercialización del guano de la isla.</li> <li>▪ Adquisición de maquinaria.</li> <li>▪ Instalación de pastos cultivados.</li> </ul>

Fuente: MIDAGRI – Información Complementaria Intervención Pública Evaluada (IPE): Agrorural. Elaboración propia.

Asimismo, con la finalidad de orientar las intervenciones para el logro de objetivos priorizados, Agrorural ha establecido los siguientes lineamientos de política institucional al 2021:

**Figura 4. Lineamientos de política institucional de Agrorural, 2021**

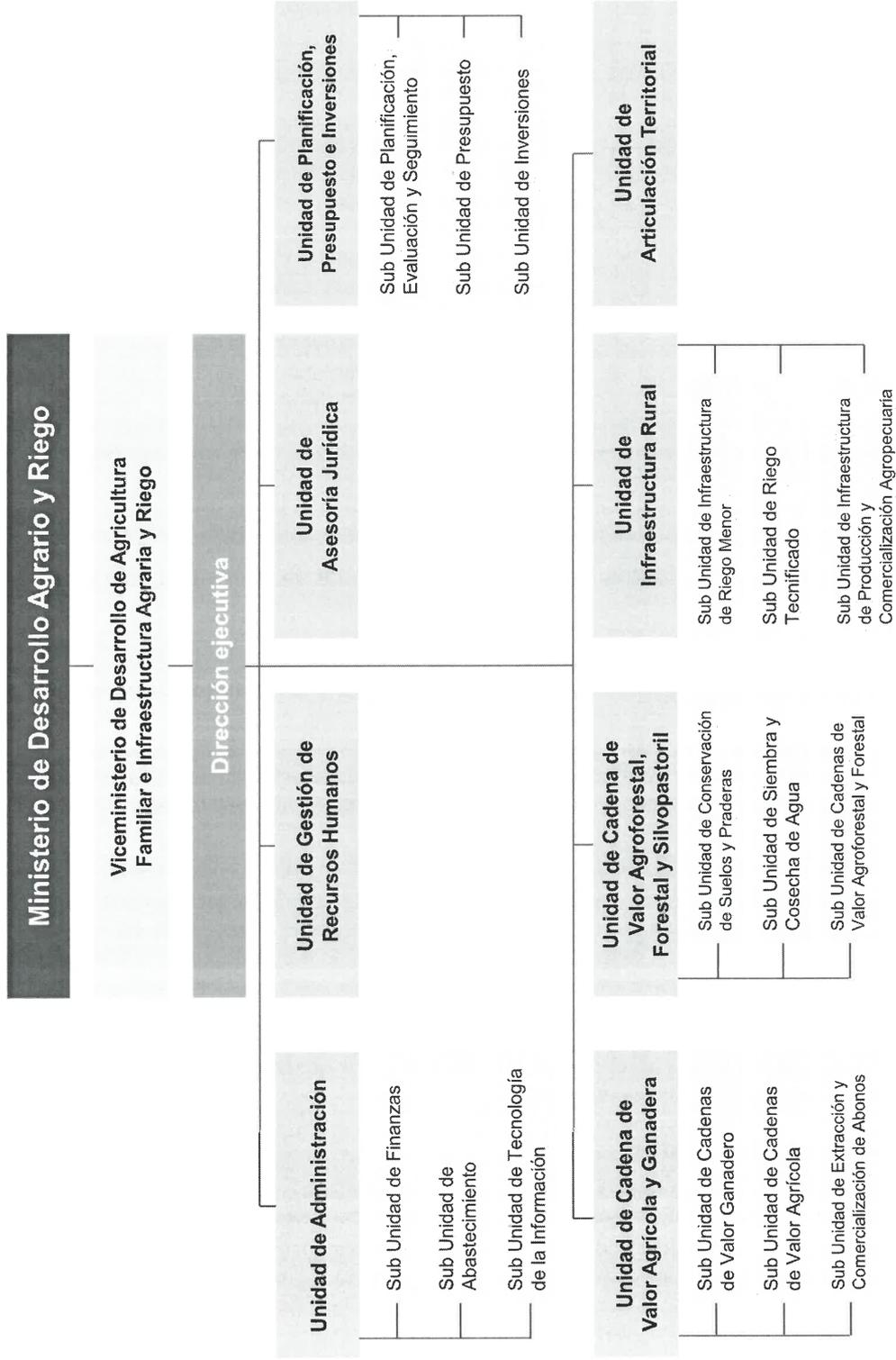
- |   |   |   |   |
|---|---|---|---|
|  | Desarrollar las capacidades de los productores para incrementar la productividad agraria.     |  | Impulsar financiamiento público y privado que contribuya al cierre de brechas de infraestructura. |
|  | Implementar medidas para la recuperación y/o reducción del riesgo frente a desastres.         |  | Promover la conservación y el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales.               |
|  | Implementar modelos de asociatividad a fin de mejorar la articulación al mercado.             |  | Desarrollar con eficiencia los procesos de saneamiento físico y legal de la propiedad agraria.    |
|  | Implementar mecanismos de articulación con gobiernos locales y regionales para el desarrollo. |  | Implementar y promover la oferta de productos agrarios de calidad y con valor agregado.           |

Fuente: POI Agrorural, 2021. Elaboración propia.

## 2.5 Estructura organizacional

Para el cumplimiento de las funciones de Agrorural, la estructura orgánica se ha diseñado según el organigrama presentado en la Figura 5. De esta forma, el Programa se apoya en dos **Unidades de Asesoramiento** (Asesoría Jurídica y Planificación, Evaluación y Seguimiento), dos **Unidades de Apoyo** (Gestión de Recursos Humanos y de Administración) y cuatro **Unidades de Línea** (de Cadena de Valor Agrícola y Ganadera, de Cadena de Valor Agroforestal, Forestal y Silvopastoril, de Infraestructura Rural y de Articulación Territorial) (MOP, 2021).

**Figura 5. Estructura organizacional de Agrorural**



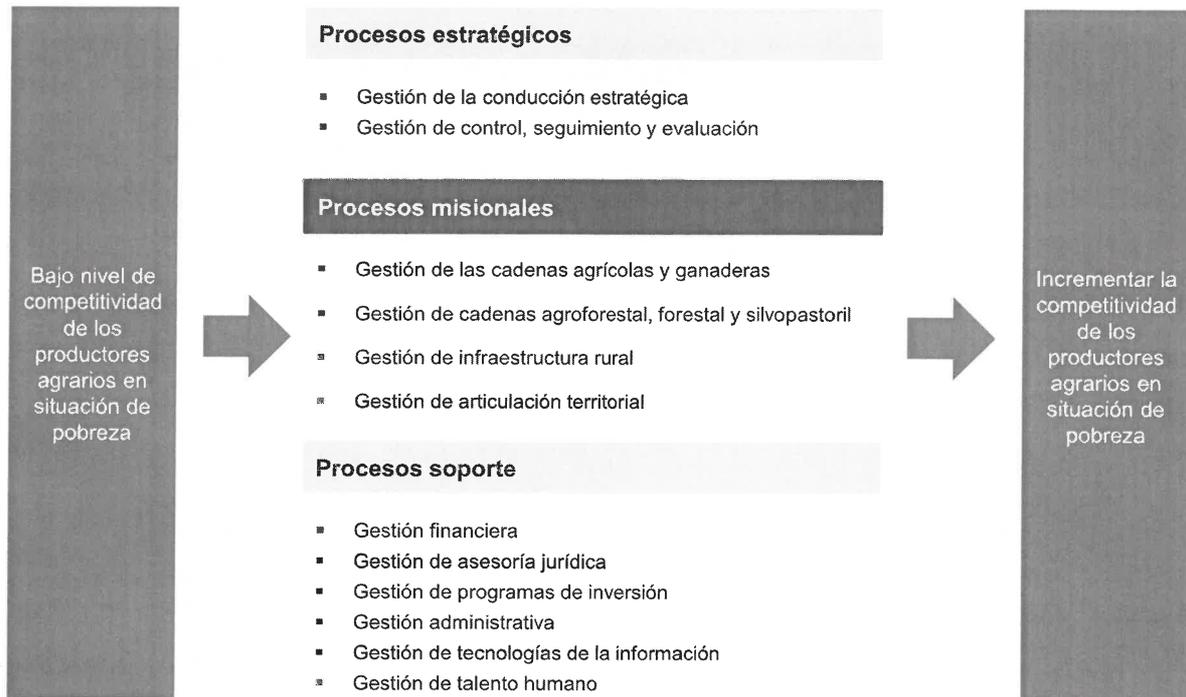
Fuente: MOP 2021. Elaboración propia.



## 2.6 Principales procesos

A partir del 2021, Agrorural inició la implementación de la gestión por procesos en la entidad, a fin de organizar, dirigir y controlar sus actividades de trabajo de manera transversal y secuencial a sus unidades de organización. Los macroprocesos de Agrorural se clasifican en estratégicos, misionales y de soporte. A continuación, se presenta la descripción del mapa de procesos.

**Figura 6. Mapa de macroprocesos de Agrorural**



Nota: En la fuente original, se frasea el punto de partida y llegada como la "satisfacción de los productores agrarios". Las modificaciones del mapa provienen también del planteamiento de objetivos según el Plan Operativo Institucional del 2021. Fuente: MOP 2021. Elaboración propia.

### Procesos estratégicos

Los procesos estratégicos de Agrorural definen la estrategia y planeamiento institucional, permitiendo su despliegue a través de la entidad. Se encuentra conformada de la siguiente forma:

- *PE 01 Gestión de la Conducción Estratégica*

Este proceso tiene como objetivo conducir las actividades, procedimientos e instrumentos en el marco de lo establecido en el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, para garantizar el cumplimiento de las metas trazadas de los programas presupuestales y esbozar estrategias para lograr los resultados que generen valor público en el Programa.

- *PE 02 Control, Seguimiento y Evaluación*

Este proceso tiene como objetivo medir y evaluar la eficiencia, eficacia y economía de los demás procesos de Agrorural, para la reevaluación de los planes aprobados y el establecimiento de correctivos que sean necesarios para el cumplimiento de metas y objetivos institucionales. Esto según sus respectivos instrumentos de gestión en el marco de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control.



### Procesos Misionales

Los procesos misionales se encargan de elaborar los bienes y servicios brindados por la entidad (cadena de valor), siendo los encargados de generar valor para satisfacer las necesidades de la población objetivo-identificada. En el inventario de procesos que a continuación se presenta, se identifican a las autoridades responsables, y el desagregado de productos involucrados en cada actividad estratégica.

**Cuadro 3. Inventario de procesos misionales de Agrorural**

Proceso	Dueño del Proceso	Productos
Gestión de las Cadenas Agrícola y Ganadera	Director de la Unidad de Cadena de Valor Agrícola y Ganadera	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Instalación de fitotoldos, cobertizos, almacenes, tambos y otros de infraestructura de producción.</li> <li>▪ Acondicionamiento de espacios para centros de acopio, ruedas de negocio, ferias comunales, ferias agropecuarias locales o ferias itinerantes.</li> <li>▪ Servicios de financiamiento para acceder al equipamiento y/o instrumentación orientada a la agricultura familiar, tales como semillas certificadas, plántones certificados, mecanización agrícola y otros.</li> <li>▪ Organización y/o coorganización de eventos, ferias y otros para la transferencia, adopción y aprendizaje tecnológico.</li> <li>▪ Documento de información del financiamiento de semillas certificadas, plántones certificados, mecanización agrícola, equipamiento y/o instrumentación orientada a la agricultura familiar.</li> <li>▪ Documento con información de planes de desarrollo tecnológico para las principales cadenas de valor de alcance nacional (papa, maíz, ovinos, bovinos, etc.).</li> <li>▪ Capacitaciones y asistencia técnica para mejorar la productividad y competitividad de los pequeños y medianos productores ganaderos.</li> <li>▪ Acceso de los pequeño y medianos productores agropecuarios organizados, a servicios de información agraria y servicios financieros formales.</li> <li>▪ Cooperación interinstitucional público y/o privado, para promocionar la venta de guano de las Islas, en mejorar las capacidades productivas y comerciales de los productores agrarios.</li> <li>▪ Documentos normativos para la ejecución de los programas y proyectos de inversión, en materia de venta de guano de las Islas y en la Cadena de Valor Agrícola y Ganadera</li> </ul>
Gestión de las Cadenas Agroforestal, Forestal y Silvopastoril	Director de la Unidad de Cadena de Valor Agroforestal, Forestal y Silvopastoril	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Planes de desarrollo tecnológico para las principales cadenas de valor forestal, agroforestal y silvopastoril de alcance local, regional y nacional.</li> <li>▪ Organización y/o coorganización de eventos, ferias y otros para la transferencia, adopción y aprendizaje tecnológico.</li> <li>▪ Instalación de infraestructura de producción y comercialización en el sector forestal, agroforestal y silvopastoril.</li> <li>▪ Expedientes técnicos o estudios definitivos, así como actividades para la ejecución de los programas y proyecto de inversión que promuevan la formación de</li> </ul>



Proceso	Dueño del Proceso	Productos
		<p>cadenas productivas agroforestal, forestal y silvopastoril.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Documentos y materiales en temas relacionados a la promoción y gestión de cadenas productivas forestal, agroforestal y silvopastoril.</li> <li>Cooperación interinstitucional público y/o privado para el manejo sostenible de los recursos naturales agrarios con los productores agrarios.</li> <li>Documentos normativos para la ejecución de los programas y proyectos de inversión, en materia de cadenas productivas forestal, agroforestal, y silvopastoril.</li> <li>Capacitaciones y asistencia técnica para mejorar la productividad y competitividad del pequeño y mediano productor agrario y productora agraria en materia de plantación forestal y agroforestal.</li> </ul>
Gestión de la Infraestructura Rural	Director de la Unidad de Infraestructura Rural	<ul style="list-style-type: none"> <li>Programas y proyectos de inversión, y actividades en infraestructura rural formulados, ejecutados y supervisados.</li> <li>Liquidación, transferencia y cierre de programas, proyectos de inversión, así como de las actividades en infraestructura</li> <li>Capacitaciones, sensibilizaciones y asistencia técnica a los pequeños y medianos productores agrarios y productoras agrarias en materia de infraestructura rural</li> <li>Documentos técnicos y normativos para la gestión, formulación y ejecución de los programas y proyectos de inversión, actividades; así como, para la administración, operación y mantenimiento, de la infraestructura rural.</li> </ul>
Gestión de Articulación Territorial	Director de la Unidad de Gestión de Articulación Territorial	<ul style="list-style-type: none"> <li>Expediente técnico o estudio definitivo para la ejecución de los programas y proyecto de inversión de acciones de mitigación y prevención de los desastres naturales.</li> <li>Documentos y materiales en temas técnicos de gestión de riesgos de desastres naturales, mitigación y/o adaptación al cambio climático</li> <li>Capacitación y/o asistencia técnica a los pequeños y medianos productores agrarios y productoras agrarias, en materia de gestión de riesgos de desastres naturales, mitigación y/o adaptación al cambio climático</li> </ul>

Fuente: MOP, 2021. Elaboración propia.

### Procesos de soporte

Los procesos de soporte brindan el apoyo a los procesos estratégicos y misionales mediante la entrega de los recursos necesarios para su ejecución. Estos son los siguientes:

- PS 01 Gestión de los Recursos Humanos

Este proceso tiene como objetivo garantizar la incorporación del personal idóneo en la entidad de todas las modalidades laborales, estableciendo los lineamientos de la gestión de Recursos Humanos, brindándoles las condiciones óptimas para el desarrollo de sus funciones y cumplimiento de los objetivos institucionales.



- *PS 02 Gestión Financiera y Administrativa*

Este proceso tiene como objetivo gestionar y asegurar la contratación óptima de los bienes y servicios necesarios para la disponibilidad de los servicios que permitirán el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales de Agrorural, asegurando la transparencia y eficiencia en la programación y uso de los recursos asociados a los servicios; así como, lograr conducir una administración eficiente de los ingresos, cobranza y ejecución del gasto, según la normatividad vigente.

- *PS 03 Gestión de Contabilidad y Tesorería*

Este proceso tiene como objetivo asegurar el registro y presentación de la información financiera de Agrorural que se hace llegar al MIDAGRI para el cumplimiento y control de las operaciones financieras y la gestión para el cumplimiento de metas institucionales.

- *PS 04 Gestión de Tecnologías de la Información*

Este proceso tiene como objetivo asegurar el acceso, mantenimiento, seguridad y uso adecuado de la información que brinde el soporte tecnológico a todas las funciones y procesos desarrollados por las diferentes Unidades Funcionales de Agrorural.

- *PS 05 Gestión de Asesoramiento Legal*

Este proceso tiene como objetivo asesorar y emitir opinión legal en materia jurídica y legal a la Dirección Ejecutiva, Unidades Funcionales y Unidades Desconcentradas que lo soliciten. Asimismo, absuelve las consultas de asuntos de carácter jurídico y formula Resoluciones de Dirección Ejecutiva.

- *PS 06 Gestión de Programas de Inversión*

Este proceso tiene como objetivo declarar la viabilidad u opinión técnica de los proyectos de inversión pública o programas de inversión conforme a la normativa del Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones (INVIERTE.PE) para contribuir al logro de los objetivos y metas institucionales del programa. Asimismo, realiza los procesos y procedimientos de la pre y post inversión de proyectos de inversión pública.



## **2.7 Resultados de evaluaciones realizadas previamente**

Respecto a las evaluaciones pasadas de Agrorural, los documentos recibidos por el equipo consultor pueden clasificarse en dos tipos: (i) evaluaciones generales de Agrorural, y (ii) evaluaciones de programas específicos de Agrorural. A continuación, se procede a explorar los principales hallazgos y conclusiones de las evaluaciones realizadas para el programa.

### **Evaluaciones Generales de Agrorural**

Por el lado del primer tipo de evaluaciones, a la fecha del informe sólo se cuenta con un único documento: la Evaluación de Diseño y Ejecución Presupuestal (en adelante, EDEP) del año 2011. Este documento constituye una herramienta desarrollada bajo el marco de Presupuesto por Resultados (PpR), y sobre sus recomendaciones se definen compromisos de mejora de desempeño que son formalizados con la firma de una matriz entre la entidad evaluada y el MEF.

Las principales conclusiones de la EDEP de Agrorural se estructuran por áreas del programa, como se describe en el siguiente cuadro:

**Cuadro 4. Conclusiones de la Evaluación de Desempeño de Agrorural, 2011**

Área del Programa	Conclusiones
Diagnóstico de la situación inicial	La determinación del problema social y económico que Agrorural busca solucionar no se sustenta empíricamente por medio de la elaboración de una línea de base, diagnósticos de la población potencialmente beneficiaria y del territorio o un análisis de brechas sociales, económicas, tecnológicas y de infraestructura. Por ello, aunque los factores explicativos de las altas tasas de pobreza y baja competitividad están sustentados a nivel académico, podrían no ser consistentes con la realidad de la sierra rural del Perú.
Matriz de Marco Lógico	La Matriz de Marco Lógico no se encuentra sustentada empíricamente: no existe una relación causal identificada entre el propósito planteado y el fin, y entre los componentes y el propósito, ya que la ejecución de los componentes y sus actividades no necesariamente implican un incremento en la competitividad ni, por ende, una reducción de la pobreza rural. De esta forma, la ausencia de un diagnóstico adecuado implica que el propósito del Programa no se encuentra definido.
Estructura organizacional	La organización de Agrorural no responde a los objetivos estratégicos de la entidad al concentrar en exceso la ejecución de los proyectos en la Dirección de Operaciones dentro de la cual no habría funciones ni responsabilidades asignadas a determinados proyectos. Esto último podría generar una excesiva centralización en la ejecución y el surgimiento de ineficiencias asociadas a la capacidad de gestión y coordinación de los distintos programas y proyectos fusionados. Asimismo, Agrorural mantiene una estructura centralista y vertical heredada del ex – PRONAMACHCS que, aunque le permite aprovechar los recursos físicos y humanos ya establecidos, incrementa la probabilidad de fallas de coordinación e ineficiencias.
Proceso de fusión	Para aprovechar las sinergias existentes entre proyectos, se crea Agrorural como entidad coordinadora de algunos de los programas dirigidos al desarrollo rural sostenible. No obstante, la ausencia de una estrategia estructurada que defina claramente el rol de Agrorural y las funciones que debía ejecutar cada una de las sedes centrales de los proyectos fusionados ha generado actualmente una limitada articulación entre ellos.
Seguimiento y monitoreo	La mayoría de los proyectos cuentan con sus propios sistemas de seguimiento y monitoreo lo cual ocasiona dificultades cuando se busca la consolidación de un solo sistema ya que los indicadores utilizados, programas, métodos de verificación, entre otras herramientas pueden diferir entre cada una de las intervenciones. Asimismo, Agrorural no cuenta con una línea de base, herramienta fundamental a partir de la cual se establecen las metas del sistema. De esta forma, desde el inicio de sus operaciones, Agrorural no ha podido cumplir con su rol evaluador debido a su limitada capacidad para consolidar los sistemas de seguimiento y monitoreo de los diversos programas.
Mecanismos de focalización	Agrorural debe establecer mecanismos para identificar una tipología de beneficiarios (productores rurales con algún nivel de desarrollo económico y asociatividad, productores rurales en situación de pobreza y pobreza extrema, productores ubicados en distintas regiones naturales) y desarrollar estrategias de intervención acorde con sus características y necesidades particulares, pero manteniendo la globalidad, y el objetivo general y propósito del programa. De otro modo seguirá existiendo la posibilidad de que se generen problemas de filtración y subcobertura



Área del Programa	Conclusiones
Sostenibilidad	Al contar con un rol coordinador y ejecutor de proyectos de inversión pública, Agrorural contribuye a la sostenibilidad de los proyectos ya que tiene la posibilidad de consolidar y liderar una estrategia de desarrollo rural integral y coherente. No obstante, la participación de los beneficiarios desde el diseño de los proyectos y en la asignación de recursos al interior de la comunidad es fundamental para crear un sentimiento de compromiso y apropiabilidad con el proyecto y, de esta forma, promover su sostenibilidad.

Fuente: EDEP, 2011. Elaboración propia.

### Evaluaciones de Programas Específicos de Agrorural

Por el lado del segundo tipo de evaluaciones, el equipo consultor cuenta, a la fecha, con dos informes que evalúan a programas de Agrorural: Aliados II y PSSA. A continuación, se realiza un detalle de los principales hallazgos de ambos documentos.

#### Evaluación Final del Proyecto Aliados II – 2017

Este estudio tuvo como propósito llevar a cabo la evaluación final del Proyecto Ampliación del Apoyo a las Alianzas Rurales Productivas en la Sierra del Perú (ALIADOS II), para identificar recomendaciones que ayudarán a mejorar el diseño de sucesivos proyectos de inversión y políticas públicas orientadas al desarrollo rural. Para ello, el estudio buscó analizar el nivel de pertinencia, eficacia, eficiencia y sostenibilidad del Proyecto, además del cumplimiento de sus efectos esperados sobre las familias beneficiarias.

De los resultados obtenidos, se identificó, primero, que el diseño del Proyecto fue pertinente en la medida en que identificó una problemática real que afectaba a su población objetivo, pero se encontraron algunas deficiencias a nivel de actividades y en la estrategia focalización. A nivel conceptual sus cuatro enfoques transversales fueron traducidos en componentes y actividades para promover el logro del objetivo principal del Proyecto y el empoderamiento económico, social y político de sus beneficiarios. Sin embargo, en los componentes de promoción de negocios rurales, promoción de desarrollo territorial y gestión del Proyecto, se encontró que no se habían considerado algunas de las causas directas del problema central.

En cuanto a eficacia, la implementación del Proyecto presentó un desempeño sobresaliente, logrando cumplir satisfactoriamente con sus metas a nivel de fin y propósito. Se cofinanciaron un total de 672 planes de negocio rural y 563 planes de desarrollo territorial; beneficiando a 16 620 productores y 21 560 familias, respectivamente. Asimismo, los beneficiarios experimentaron aumentos importantes en el valor de sus activos familiares (59%), nivel de ingreso familiar (47%) y los valores de producción y ventas a nivel de organización/comunidad (39% y 39%, respectivamente). No obstante, la evidencia cualitativa recogida en el estudio mostró que las restricciones de tiempo a las que se enfrentaron las OCR para la ejecución del Proyecto redujeron significativamente la calidad de las actividades de difusión y convocatoria, formulación y acompañamiento en campo de las iniciativas cofinanciadas.

Finalmente, en cuanto a la aproximación de los impactos del modelo de intervención, se encontró por un lado que al comparar los beneficiarios del fondo concursable para planes de negocios consolidados (PDN-C) de Aliados II —grupo de tratamiento— con los beneficiarios de planes de negocio nuevo (PDN) y planes de desarrollo territorial (PDT) —grupo de control— se obtuvieron resultados positivos y significativos sobre el valor de activos familiares y el nivel de ingresos. Por otro lado, al tomar como grupo de control únicamente a beneficiarios de PDN se encontraron resultados significativos en la reducción de la tasa de pobreza de los beneficiarios.



Sin embargo, la evidencia cualitativa —recolectada en las rondas de talleres y entrevistas con beneficiarios y actores clave del Proyecto— mostró que Aliados II contribuyó significativamente al empoderamiento individual, social y político de sus beneficiarios, en particular de las mujeres y, en menor medida, de jóvenes. Asimismo, los resultados en indicadores de fin y propósito del Proyecto mostraron indicios de que el Proyecto tuvo efectos positivos sobre las condiciones económicas y dotación de activos de sus beneficiarios.

### **Estudio de Evaluación Final del Proyecto PSSA – 2019**

Este estudio tuvo por objetivo contar con una evaluación final externa, que analizara y evaluara, cualitativa y cuantitativamente, el desempeño, la ejecución y los resultados logrados por el PSSA durante el período de intervención del proyecto. De esta forma, se buscó determinar el logro de los resultados esperados y su contribución a la consecución del objetivo específico y al objetivo general del Proyecto. En términos generales, se estudió si se había contribuido a reforzar las capacidades de las familias organizadas para el fortalecimiento de su emprendimientos o iniciativas financiadas a través de los procesos concursables y sobre la base del Marco Lógico.

Como resultado de la evaluación se encontró que tanto las ventas agrícolas anuales promedio, como la venta de pecuarios y subproductos derivados de los beneficiarios del PSSA fueron superiores a la población de control. Esto da cuenta a una mejora en la productividad (cantidad ofertada) y calidad de los productos, debido a la asistencia técnica recibida y el fortalecimiento de las capacidades de los beneficiarios, siendo este un resultado importante del proyecto.

Las ventas agropecuarias de las familias beneficiarias representaron el 58.6% de su ingreso mensual, mientras que en los controles esta proporción era de 55.4%, una diferencia pequeña pero estadísticamente significativa. Es decir, en las familias beneficiarias, las ventas de productos agrícolas, animales, subproductos y derivados, aportan 3 puntos porcentuales más al ingreso que en las familias que no formaron parte del PSSA.

Producto de esas ventas, el aumento de los ingresos promedios de los beneficiarios del proyecto fue de S/ 892 soles, aproximadamente. El ingreso de las familias beneficiarias fue mayor con respecto a los controles en los productos priorizados de café, cerdos, cuyes, leche, miel de abeja, quesos y vacunos, donde hubo un total de 16,387 familias, que representaban el 97% de las familias muestreadas en el marco. Por lo tanto, se pudo concluir que el PSSA superó ampliamente la meta de 50% para el indicador de porcentaje de familias con aumento de ingreso.

Asimismo, hubo mejoras en el autoconsumo de los beneficiarios en los PDN desarrollados, correspondientes a palta, café, cuyes, leche y huevos. Al respecto, en esos productos hubo 10,735 familias beneficiarias, que representaron el 63.5% del total de familias beneficiarias, por lo que la meta en este indicador fue ampliamente superada —porcentaje de familias rurales pobres que mejoran la seguridad alimentaria” y su valor meta era 50%—.

Finalmente, respecto a los servicios financieros, un 33% de familias beneficiarias accedieron a algún servicio financiero en los 12 meses previos a la encuesta, en contraste con sólo un 19% en el lado de los controles. En las familias beneficiarias, un 14% logró tener cuentas de ahorros, mientras que en los controles sólo el 7% logró hacerlo. Asimismo, 6% de beneficiarias obtuvo tarjetas de crédito, en tanto que sólo un 3% de controles las obtuvo.



### 3. Estrategia metodológica

#### 3.1 Marco metodológico

Para alcanzar los objetivos del estudio, en línea con lo estipulado en los TdR, la metodología en el marco de la presente evaluación se basará en la MEC aplicada a los casos del PNACP y Agrorural. La MEC plantea la existencia de tres componentes: (i) principios, (ii) elementos metodológicos y (iii) procedimiento de evaluación.

Con respecto al **primer componente**, la MEC detalla la existencia de nueve principios —de cumplimiento obligatorio— bajo los cuales se rigen las evaluaciones de continuidad. Estos son:

- i. **Coherencia:** Las evaluaciones realizadas deben guardar concordancia con las políticas de Estado y prioridades del Gobierno.
- ii. **Proporcionalidad:** Cada evaluación debe ser lo menos engorrosa posible, o al menos en línea con el tamaño de la organización a ser evaluada.
- iii. **Orientación a la persona:** Las evaluaciones, durante todo el proceso, deben priorizar los indicadores o preguntas que busquen evidenciar que se satisfacen las necesidades de las personas (o de la población objetivo).
- iv. **Independencia:** Los evaluadores no deben presentar conflicto de interés alguno con la entidad pública evaluada, con el fin de obtener resultados libres de sesgos políticos o de alguna otra índole.
- v. **Flexibilidad:** Los lineamientos de evaluación son adaptables a cada caso, considerando las necesidades y características de cada evaluación en particular.
- vi. **Transparencia:** Los resultados de las evaluaciones son de acceso público.
- vii. **Oportunidad:** Las evaluaciones deben ser realizadas en el menor tiempo posible, con la finalidad de mitigar los riesgos asociados a la incertidumbre de sus resultados.
- viii. **Inclusión:** Los principales actores involucrados con la organización deben participar del proceso de evaluación.
- ix. **Rigurosidad técnica:** Las evaluaciones se basan en evidencia y son realizadas por personal altamente calificado para la materia

En cuanto al **segundo componente**, la MEC establece cinco elementos metodológicos que permitirán aterrizar los temas de evaluación al contexto de cada entidad pública evaluada. A continuación, se desarrolla cada uno de ellos:

1. **Criterios:** Son los temas generales de evaluación, los cuales sirven de marco general para analizar a las entidades públicas evaluadas. La MEC define tres criterios:
  - i. **Pertinencia:** Evalúa en qué medida los objetivos y el diseño de la entidad pública responde a las necesidades, políticas y prioridades de las personas.
  - ii. **Eficacia y eficiencia:** Evalúa la implementación de las operaciones de la entidad pública desde una perspectiva de resultados (eficacia) y económica (eficiencia).
  - iii. **Impacto y sostenibilidad:** Evalúa los efectos de corto y largo plazo de la entidad pública.
2. **Dimensiones:** Las dimensiones constituyen el segundo elemento metodológico y definen de manera más específica los aspectos por evaluar en cada entidad pública. La MEC define ocho dimensiones de análisis:



- i. **Justificación y vigencia:** Evaluación de los aspectos relacionados a la racionalidad que respalda la existencia de la organización pública.
  - ii. **Adecuación:** Evaluación de la relación y correspondencia entre el diseño y contenido de los documentos legales y herramientas de gestión de la organización y el objetivo para el cual la entidad pública fue creada.
  - iii. **Recursos:** Evaluación de la administración de los recursos monetarios y no monetarios por parte de la entidad pública evaluada.
  - iv. **Procesos:** Evaluación de los principales procesos que se llevan a cabo para que la entidad pública evaluada cumpla con sus objetivos.  
**Producto:** Evaluación de los bienes y servicios ofrecidos por la entidad pública.
  - v. **Seguimiento y evaluación:** Evaluación de las actividades asociadas al continuo análisis de los principales indicadores de la entidad pública, con la intención de identificar oportunidades de mejora.
  - vi. **Efectos e impactos:** Evaluación de los efectos generados por la entidad pública sobre su población objetivo.
  - vii. **Sostenibilidad:** Evaluación de la duración de los efectos e impactos de la entidad pública en el largo plazo.
3. **Preguntas de evaluación:** Las preguntas de evaluación tienen por finalidad obtener información sobre el objeto que cada dimensión busca evaluar. Estas preguntas son seleccionadas y aterrizadas de manera específica a cada entidad pública evaluada.
4. **Indicadores y medios de verificación:** Cada pregunta de evaluación se responde a partir de una serie de indicadores, cuya medición es posible gracias a los medios de verificación establecidos. Los indicadores son utilizados para determinar el nivel de cumplimiento de los temas de evaluación.

Existen dos tipos de indicadores: binarios y categóricos. Los indicadores binarios evalúan la existencia o no de alguna situación o requisito; los indicadores categóricos evalúan el nivel de cumplimiento de un indicador.

Como parte del estudio, se evaluará la pertinencia de cada indicador con el objetivo de priorizar aquellos que efectivamente permitan evaluar los aspectos más relevantes de cada entidad pública sujeta de evaluación.

5. **Calificación de indicadores:** A cada indicador se le asigna una calificación sobre la base de su valoración. Los indicadores binarios tienen un puntaje de 0 o 3 dependiendo de si se cumple con el aspecto evaluado; mientras tanto, los indicadores categóricos tienen un puntaje de 0 a 3 en función de su nivel de cumplimiento.

A partir de estas calificaciones, se obtiene el puntaje por dimensión —aplicando las ponderaciones establecidas en la MEC— y se calcula el puntaje global de la entidad pública evaluada.

Finalmente, el **tercer componente** de la MEC es el procedimiento de evaluación de continuidad. Este procedimiento está conformado por tres etapas: (i) planificación, (ii) evaluación y (iii) post evaluación. Cabe mencionar que el presente servicio de consultoría se enmarca en la segunda etapa, toda vez que la MEC especifica que la ejecución de la evaluación se realiza como parte de las actividades de la etapa en mención.

A continuación, se presenta una breve descripción de cada una de las etapas y fases planteadas en la MEC:



La primera etapa (planificación) se compone de dos fases:

- a) **Evaluación de oportunidades de reforma:** Se realiza un análisis con el objetivo de evaluar la duplicidad de funciones entre entidades públicas. En caso se identifique la existencia de duplicidad de funciones, la entidad pública evaluada deja de ser sujeto de evaluación y se procede directamente con las acciones de reforma pertinentes.
- b) **Elaboración del Plan de Evaluaciones:** Se formula un plan de evaluación del sector sobre la base de la aplicación de criterios de priorización y se selecciona al tipo de equipo evaluador requerido para cada evaluación priorizada.

La segunda etapa (evaluación), por su parte, se compone de cinco fases:

- a) **Selección de evaluadores y de facilitadores:** Se seleccionan a los miembros del equipo de evaluación que ejecutará cada evaluación priorizada, así como a los facilitadores involucrados en cada una de las evaluaciones.
- b) **Caracterización de la entidad pública a evaluar:** Consiste en recopilar información sobre la entidad pública evaluada por medio de documentos institucionales, entrevistas a funcionarios y la aplicación de una autoevaluación.
- c) **Preparación de la evaluación:** Se aterriza la MEC al caso específico de la entidad pública evaluada por medio de la revisión y análisis de la aplicabilidad de las preguntas de evaluación, indicadores y medios de verificación. Posteriormente, se elabora un plan de evaluación específica a la entidad pública, la cual contiene —entre otros puntos— los objetivos de la evaluación, una caracterización de la entidad pública evaluada, la estrategia metodológica, la definición de preguntas de evaluación, cronograma de actividades y los responsables de la evaluación con sus respectivos roles.
- d) **Ejecución de la evaluación:** Se aplica el plan de evaluación específica. En caso surja la necesidad de realizar ajustes sobre la marcha, estos podrán ser aplicados previa coordinación con la contraparte técnica del estudio.
- e) **Presentación de resultados:** Se organizan los resultados de la evaluación en un informe que contenga la calificación por dimensión obtenida por la entidad evaluada; la evidencia que sustente las calificaciones otorgadas; la opinión técnica del equipo evaluador sobre la continuidad y/u oportunidades de reforma de la entidad pública; y, conclusiones y recomendaciones del estudio.



Por último, la etapa post evaluación se compone de tres fases:

- a) **Determinación de la necesidad de continuidad:** La SGP y el ministerio al cual se encuentra adscrito la entidad evaluada determinan la necesidad de continuidad de la entidad sobre la base de los resultados de la evaluación. Para ello, en primer lugar, se evalúan los resultados de los criterios de pertinencia e impactos y sostenibilidad; en segundo lugar, en caso se opte por la extinción de la entidad pública, se analizan los riesgos políticos y sociales de esta decisión; finalmente, se decide la opción de reforma que será finalmente implementada como producto de la evaluación.
- b) **Implementación de los cambios y seguimiento:** En caso se opte por la continuidad de la entidad pública, se elaborará e implementará un plan de implementación de cambios que deberá ser adoptado por la entidad pública con el objetivo de mejorar su funcionamiento.
- c) **Generación de conocimiento sobre la evaluación:** Se busca promover una cultura de evaluación en el sector público por medio de la difusión de los resultados de la evaluación realizada y brindar retroalimentación al equipo evaluador responsable.

Cabe reiterar que el presente servicio de consultoría se centra en la etapa de evaluación especificada en el procedimiento de evaluación de continuidad. En ese sentido, como parte del presente estudio, se llevará a cabo los puntos b), c), d) y e) de la etapa 2, en la medida en que estos —de acuerdo con la MEC— deben ser ejecutados por el equipo evaluador a cargo.

### 3.2 Fuentes de información

De acuerdo con la MEC, para ejecutar la metodología de evaluación es necesario recopilar información sobre la entidad pública evaluada. Para ello, la MEC considera tres principales fuentes de información: (i) información secundaria de la entidad pública evaluada, (ii) la autoevaluación realizada por la entidad evaluada y (iii) entrevistas complementarias.

Con respecto a la **primera fuente información** mencionada (información secundaria), en coordinación con el facilitar de la evaluación y los puntos focales de cada una de las entidades evaluadas, se han identificado y solicitado los documentos institucionales más relevantes para la evaluación. A la fecha, se han recibido los siguientes documentos de la entidad evaluada.

- Decreto Legislativo N.º 997: Creación del Programa Agrorural
- Resolución Ministerial N.º 014-2008-AG: Fusión de entidades en el Programa Agrorural
- Resolución Ministerial N.º 084-2007-PCM: Lineamientos para implementar el proceso de fusión de entidades de la administración pública central
- Decreto Supremo N.º 036-2008-AG: Extensión del plazo de fusión de programas dentro de Agrorural
- Decreto Supremo N.º 012-2020-MIDAGRI: Formalización de la creación de Agrorural
- Documentos sectoriales del MIDAGRI:
  - Plan Estratégico Institucional (PEI) 2019-2022
  - Plan Estratégico Sectorial Multianual (PESEM) 2015-2021
  - Plan Operativo Institucional (POI) 2022-2024
- Documentos de gestión de Agrorural:
  - Plan Operativo Institucional (POI) 2021
  - Manual de Operaciones (MOP) 2021
  - Cuadro para Asignación de Personal Provisional (CAP) 2021
- Documentos de evaluación de Agrorural:
  - Evaluación de Implementación del POI (2019, 2020, 2021)
  - Estudio de Evaluación Final del Proyecto Fortalecimiento de Desarrollo Local en Áreas de la Sierra y Selva Alta del Perú (PSSA)
  - Estudio de Evaluación Final del Proyecto Aliados II
- Informe de evaluación de resultados 2020 (PEI 2019-2024)
- Evaluación de Diseño y Ejecución Presupuestal (EDEP) Agrorural, 2011
- Documentos de seguimiento y monitoreo de Agrorural



- Memorias Anuales de Agrorural (2019, 2020 y 2021)
- Informe de acciones realizadas por el programa presupuestal PP 0121
- Informe de ejecución físico presupuestal del Proyecto Avanza Rural
- Informe de memoria anual del Proyecto PDTS-VRAEM
- Informe de acciones realizadas por el programa presupuestal PP 0068

- Indicadores de gestión de Agrorural (2019-2021)
- Documentos de seguimiento de la Ejecución Presupuestal de Agrorural (2019-2022)
- Documentos de evaluación anual del presupuesto de Agrorural (2019-2021)
- Evaluación anual de presupuesto de Agrorural (2019-2021)
- Reporte de base presupuesta para Agrorural (2019-2022)
- Documentos de auditoría de Agrorural
  - Reporte de recomendaciones de auditoría (2019-2021)
  - Informe de estado de implementación de recomendaciones del informe de control posterior orientadas a la mejora de la gestión (2019-2021)
- Relación de servidores públicos de Agrorural y sus respectivos datos de contacto



En cuanto a la **segunda fuente de información** (autoevaluación), la MEC contempla esta actividad, a cargo de la entidad pública evaluada, con el objetivo de recoger la perspectiva de la entidad respecto de los principales temas abordados en la evaluación. Con la finalidad de mitigar el riesgo de caer en sesgos característicos de una autoevaluación, las respuestas de esta autoevaluación deben estar sustentadas en evidencia. A continuación, se presenta una descripción de los resultados de la autoevaluación realizada por la entidad evaluada.

Durante la primera fase de la consultoría, se recibió la autoevaluación realizada por los funcionarios de Agrorural. Es importante resaltar dos puntos con respecto a la información recibida: (i) la autoevaluación del programa se encuentra incompleta —solo cuatro de las ocho dimensiones son abordadas en su totalidad—, y (ii) las puntuaciones asignadas no se encuentran debidamente sustentadas en documentos institucionales del Programa.

A nivel general, esta evaluación parcial presenta resultados positivos en el criterio de pertinencia, así como resultados limitados en el criterio de eficiencia y eficacia. Por su parte, el criterio de impacto y sostenibilidad no cuenta con ninguno de sus indicadores debidamente evaluados. A continuación, se describen los indicadores con puntaje incompleto por dimensión.

En la dimensión de *justificación y vigencia*, se tiene un puntaje incompleto (para indicadores categóricos) o nulo (para indicadores dicotómicos) en los siguientes indicadores:

- La norma de creación de la entidad pública (o algún otro documento de planificación) cuenta con una caracterización del problema central que busca abordar, y con un análisis de información que permita comprobar la magnitud del problema.
- Existe una norma o dispositivo legal (además de la norma de creación) que prorrogue la existencia de la entidad pública.
- Los productos y servicios ofrecidos por la entidad pública no son ofrecidos por ninguna entidad pública en la misma jurisdicción.

En la dimensión de *adecuación*, se tiene un puntaje incompleto (para indicadores categóricos) o nulo (para indicadores dicotómicos) en los siguientes indicadores:

- Se han definido estándares de calidad de los productos y servicios ofrecidos por la entidad pública.
- Existen instrumentos o mecanismos para facilitar la articulación/coordinación de la entidad pública con otras organizaciones cuyas acciones influyen en el cumplimiento de la finalidad pública de la entidad pública.

En la dimensión de *procesos*, se tiene un puntaje incompleto (para indicadores categóricos) o nulo (para indicadores dicotómicos) en los siguientes indicadores:

- Las actividades se ejecutan de acuerdo con los procedimientos.
- Se dispone del equipamiento/infraestructura prevista en los documentos de planificación para alcanzar los objetivos de la institución, y se cuenta con los recursos para mantenerla.
- El plazo de atención de procedimientos administrativos para la entrega de bienes y servicios está en línea con lo planificado.
- El tiempo promedio para la entrega de bienes y servicios está en línea con lo planificado.
- Existen limitaciones atribuibles a la estructura organizacional que dificultan el cumplimiento en la entrega de bienes y servicios.
- La entidad pública contempla actividades periódicas de análisis de procesos para su optimización.
- La entidad pública establece acciones de mitigación sobre los riesgos identificados que puedan afectar el logro de los objetivos de la entidad pública.

En la dimensión de *productos*, se tiene un puntaje incompleto (para indicadores categóricos) o nulo (para indicadores dicotómicos) en los siguientes indicadores:

- Los indicadores de avance físico están en línea con las metas establecidas.
- Los indicadores de resultado están en línea con las metas establecidas.
- Existen limitaciones atribuibles a la población objetivo que dificultan el cumplimiento en la entrega de bienes y servicios.
- Existen limitaciones atribuibles a otros actores clave en la operación que dificultan el cumplimiento en la entrega de bienes y servicios.

En la dimensión de *seguimiento y evaluación*, se tiene un puntaje incompleto (para indicadores categóricos) o nulo (para indicadores dicotómicos) en los siguientes indicadores:

- La entidad pública cuenta con mecanismos de difusión de los indicadores de desempeño a los actores clave en la gestión de bienes y servicios.

En la dimensión de *efectos e impactos*, se tiene un puntaje incompleto (para indicadores categóricos) o nulo (para indicadores dicotómicos) en los siguientes indicadores:

- La entidad pública cuenta con un diseño de evaluación de los impactos de la entrega de productos y servicios.

En la dimensión de *sostenibilidad*, se tiene un puntaje incompleto (para indicadores categóricos) o nulo (para indicadores dicotómicos) en los siguientes indicadores:

- La entidad pública, en sus documentos de planificación, ha realizado un análisis de sostenibilidad de su intervención.



Cabe mencionar que, parte de la evaluación a ser realizada por el equipo consultor se basará en identificar puntos críticos de esta evaluación, y a su vez terminar de evaluar los indicadores no cubiertos en la autoevaluación recibida. Por lo mismo, los puntajes son únicamente referenciales y no definitivos para motivos de esta consultoría. A continuación, se detalla un resumen de los puntajes obtenidos por el Programa en su autoevaluación.

**Cuadro 5. Autoevaluación de Agrorural**

Criterios	Dimensiones	Puntos obtenidos	Puntos posibles	Porcentaje
Pertinencia	Justificación y vigencia	23	30	77%
	Adecuación	31	36	86%
	Recursos	12	12	100%
Eficacia y eficiencia	Procesos	8	16	50%
	Producto	14	18	78%
	Seguimiento y evaluación	12	18	67%
Impacto y sostenibilidad	Efectos e impactos	3	12	25%
	Sostenibilidad	0	9	0%

Nota: se resaltan las dimensiones de seguimiento y evaluación, efectos e impactos y sostenibilidad, dado que no cuentan con puntajes asignados para sus todos indicadores. Fuente: Agrorural. Elaboración: APOYO Consultoría.

Finalmente, en el caso de la **tercera fuente de información** (entrevistas a profundidad complementarias), se realizarán entrevistas a profundidad con funcionarios públicos con amplia trayectoria en la institución y/o sector evaluado, con el objetivo de recoger sus opiniones respecto de la entidad evaluada. A partir de las entrevistas, se complementará la comprensión del contexto en el que opera la entidad evaluada y se podrá elaborar recomendaciones más exhaustivas. Cabe precisar que, a la fecha, se ha realizado una entrevista general con los funcionarios de Agrorural con la finalidad de recoger información sobre el programa.<sup>5</sup>

De manera preliminar, se propone establecer entrevistas a profundidad con los siguientes informantes claves de las entidades evaluados.

**Cuadro 6. Lista de potenciales entrevistados de Agrorural**

Entrevistado/a	Cargo
Mario Enrique Rivero Herrera	Director Ejecutivo

<sup>5</sup> Entrevista general realizada el día 4 de agosto del presente año a las 4 pm.



Entrevistado/a	Cargo
Sara Sofia Solsol Saldaña	Jefa de la Unidad de Administración
Magno Juan Sánchez Carpio	Jefe de la Unidad de Planificación, Presupuesto e Inversiones
Eleuterio Torres Zegarra	Jefe de la Sub-Unidad de Planificación, Evaluación y Seguimiento
José Revilla Vuelot	Jefe de la Unidad de Cadena de Valor Agrícola y Ganadera
Max Alberto Saéñz Carrillo	Jefe de la Unidad de Infraestructura Rural
Edgar Armando Apaza Aguilar	Jefe de la Sub-Unidad de Cadenas de Valor Agroforestal y Forestal

Elaboración: APOYO Consultoría.

### 3.3 Selección de indicadores

A partir de la revisión preliminar de información recibida y la caracterización del programa, se ha analizado la aplicabilidad de los indicadores propuestos en la MEC para los tres criterios y las ocho dimensiones. Como resultado de esta revisión inicial, se ha determinado — preliminarmente— realizar una serie de modificaciones que se detallan a continuación:

- Dimensión 1: 8 de los 10 indicadores de justificación y vigencia propuestos en la MEC son aplicables a Agrorural. Por un lado, se optó por modificar el indicador 1.4 “la entidad pública ha realizado reestructuraciones o reformas producto de que el problema central y sus causas directas e indirectas han cambiado en los últimos 5 años” por “la entidad pública ha realizado reestructuraciones o reformas pertinentes y adecuadamente justificadas” debido a que Agrorural ha experimentado cambios en sus estrategias de intervención; sin embargo, estos cambios no obedecen a un cambio en el problema central. Así, se busca evaluar en qué medida los cambios introducidos son pertinentes.

Por otro lado, el indicador 3.2 “la entidad pública cuenta con un dispositivo legal que le haya delegado las funciones llevadas a cabo” se ha considerado innecesario debido a que los indicadores 4.1 “existe una asignación explícita de funciones de la entidad pública para entregar los productos o servicios a la población” y 4.2 “existen funciones desempeñadas por la entidad pública que se encuentran fuera de las normas que le asignan funciones” ya engloban este indicador de forma más específica.

- Dimensión 2: los 12 indicadores de adecuación propuestos en la MEC son aplicables a Agrorural.
- Dimensión 3: 3 de los 4 indicadores de recursos propuestos en la MEC son aplicables a Agrorural. El único indicador que se considera no aplicable es el indicador 1.1 “la entidad pública cuenta con un documento que sustente las necesidades presupuestales para la entrega de los bienes y servicios comprometidos” debido a que, según Directiva N.º 0002-2022-EF/50.0, es obligatorio para todas las entidades públicas formular sus requerimientos presupuestales al MEF.



- Dimensión 4: 7 de los 8 indicadores de procesos propuestos en la MEC son aplicables a Agrorural. El indicador 1.3 “se dispone del equipamiento o infraestructura prevista en los documentos de planificación para alcanzar los objetivos de la institución, y se cuenta con los recursos para mantenerla” se descarta debido a que no es relevante para el caso de Agrorural, dado que la entidad no necesita de infraestructura para su operación en las regiones priorizadas.
- Dimensión 5: los 6 indicadores de producto propuestos en la MEC son aplicables a Agrorural.
- Dimensión 6: los 6 indicadores de seguimiento y evaluación propuestos por la MEC son aplicables a Agrorural.
- Dimensión 7: los 4 indicadores de efectos e impactos propuestos por la MEC son aplicables a Agrorural siempre y cuando se evidencie documentación sobre diseño y resultados de evaluaciones de impacto vinculadas a Agrorural, así como instrumentos de medición de la satisfacción de usuarios de productos del Programa.
- Dimensión 8: los 3 indicadores de sostenibilidad propuestos en la MEC son aplicables a Agrorural, siempre y cuando se presente evidencia sobre informes prospectivos y documentos de análisis de sostenibilidad del Programa.

Considerando lo mencionado en los párrafos anteriores, a continuación, se presenta la propuesta preliminar de aplicabilidad para cada indicador por dimensión con sus respectivos puntajes, medios de verificación, y justificación en caso de modificaciones o descarte.



**Cuadro 7. Matriz de indicadores de pertinencia para la evaluación de Agrorural**

Criterio I: Pertinencia		Indicador	Tipo	Calificación	Medios de verificación	Observaciones
Pregunta	Dimensión 1: Justificación / vigencia	1.1 La norma de creación de la entidad pública (o algún otro documento de planificación) cuenta con una caracterización del problema central que busca abordar, y con un análisis de información que permita comprobar la magnitud del problema.	Binario	0. No cuenta.	<b>Revisión de documentos:</b> - Decreto Legislativo N° 997 - Información complementaria de la entidad pública.	
				3. Si cuenta.		
				0. No cuenta con caracterización reciente (la información que sustenta la caracterización del problema no es vigente).		
1) ¿El objetivo/problema central atendido amerita la existencia de una organización como la evaluada?	1.2 La entidad pública cuenta con una caracterización reciente del problema central (últimos 5 años) que revele que la magnitud del problema sustenta la intervención de la entidad pública.	Binario	3. Cuenta con una caracterización reciente (últimos 5 años).	<b>Revisión de documentos:</b> - Plan Operativo Institucional (POI) 2021 - Evaluación de Diseño y Ejecución Presupuestal (EDEP) 2011 II - Evaluación Final del Proyecto Aliados - Estudio de Evaluación Final del Proyecto PSSA		
			0. No están identificadas			
			1. Están identificadas de manera incompleta.			
1.3 Están identificadas las causas directas e indirectas del problema central que justifica la intervención pública por parte de la entidad pública.	Categorico	0. No están identificadas	<b>Revisión de documentos:</b> - Evaluación de Diseño y Ejecución Presupuestal (EDEP) 2011 - Evaluación Final del Proyecto Aliados II - Estudio de Evaluación Final del Proyecto PSSA			
		1. Están identificadas de manera incompleta.				
		2. Las causas directas están identificadas, pero no las indirectas.				
		3. Tanto las causas directas como las indirectas están identificadas.				



Criterio I: Pertinencia					
Pregunta	Indicador	Tipo	Calificación	Medios de verificación	Observaciones
2) ¿El objetivo/problema está ligado a algún objetivo estratégico institucional, política nacional u otro de naturaleza análoga?	1.4 La entidad pública ha realizado reestructuraciones o reformas pertinentes y adecuadamente justificadas.	Binario	<p><b>0.</b> El problema central y sus causas indirectas han cambiado en los últimos años, pero la entidad pública no ha realizado ningún cambio en su estructura.</p> <p><b>3.</b> El problema central ha cambiado y la institución se ha reestructurado en función de ello, o el problema central y sus causas indirectas no ha cambiado, por lo que no ha sido necesaria ninguna reestructuración.</p>	<p><b>Revisión de documentos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Decreto Legislativo N° 997</li> <li>- Anexo 2 de Programas Presupuestales a los que está vinculada la entidad pública: PP 0042, PP 0068, PP 0089, PP 0121 y PP 0130</li> <li>- Plan Operativo Institucional (POI) 2021</li> <li>- Manual de Operaciones (MOP) 2021</li> <li>- Literatura especializada (evidencia empírica) que dé cuenta sobre la problemática de la intervención pública, su aplicación en el Perú, y las causas que originan su existencia. Esta revisión sirve para contrastar la validez en la identificación de causas directas e indirectas del problema central que justifica la intervención.</li> </ul> <p><b>Información primaria (cualitativa)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrevistas con funcionarios de la unidad de seguimiento y evaluación de la entidad pública o del ente rector.</li> </ul>	<p>Previamente se tenía:</p> <p><i>La entidad pública ha realizado reestructuraciones o reformas producto de que el problema central y sus causas indirectas han cambiado en los últimos 5 años.</i></p> <p>Se optó por modificar este indicador debido a que Agronural ha experimentado cambios en su estructura organizacional, sin embargo, estos cambios no obedecen a un cambio en el problema central. El indicador propuesto busca evaluar en qué medida los cambios introducidos son pertinentes.</p>
	1.5 Existe una cuantificación de la demanda por el bien o servicio ofrecido por la entidad pública que justifique la existencia de la entidad pública.	Binario	<p><b>0.</b> No existe una cuantificación de la demanda por el bien o servicio ofrecido.</p> <p><b>3.</b> Existe una cuantificación de la demanda por el bien o servicio ofrecido.</p>	<p><b>Revisión de documentos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan Estratégico Institucional 2019-2022 MIDAGRI</li> <li>- Plan Estratégico Sectorial Multianual 2015-2021 MIDAGRI</li> <li>- Anexo 2 de Programas Presupuestales a los que está vinculada la entidad pública: PP 0042, PP 0068, PP 0089, PP 0121 y PP 0130</li> </ul>	
	2.1 Los objetivos de la entidad pública dispuestos en la norma de creación concuerdan con aquellos dispuestos en Plan Estratégico Institucional (PEI)	Binario	<p><b>0.</b> Los objetivos no están alineados con la Política Nacional/ PEI y/o PESEM del sector.</p>	<p><b>Revisión de documentos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Decreto Legislativo N° 997</li> <li>- Política Nacional.</li> <li>- Plan Estratégico Institucional 2019-2022 MIDAGRI</li> </ul>	





Criterio I: Pertinencia					
Pregunta	Indicador	Tipo	Calificación	Medios de verificación	Observaciones
4) ¿La actividad principal de la entidad pública se duplica con otra entidad pública?	4.1 Los productos y servicios ofrecidos por la entidad pública no son ofrecidos por ninguna entidad pública en la misma jurisdicción.	Categorico	<p>0. Existe más de una entidad pública adicional brindando los mismos servicios en la jurisdicción.</p> <p>1. Existe una entidad pública adicional brindando los mismos servicios en la jurisdicción.</p> <p>2. Existen esfuerzos por parte de otras instituciones que como parte de sus actividades podrían brindar el mismo servicio en la misma jurisdicción.</p> <p>3. No existen.</p>	<p><b>Revisión de documentos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Decreto Legislativo N° 997</li> <li>- Anexo 2 de Programas Presupuestales a los que está vinculada la entidad pública: PP 0042, PP 0068, PP 0089, PP 0121 y PP 0130</li> <li>- Plan Estratégico Institucional 2019-2022 MIDAGRI</li> <li>- Plan Estratégico Sectorial Multianual 2015-2021 MIDAGRI</li> </ul> <p><b>Información primaria (cualitativa)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrevistas con funcionarios de la entidad pública y/o del ente rector al que se adscribe la misma unidad de planificación de la entidad pública.</li> </ul>	
<b>Dimensión 2: Adecuación</b>					
1) ¿El diseño de la entidad pública permite lograr su misión? ¿El diseño permite incrementar el bienestar de su población objetivo?	1.1 La población objetivo de la entidad pública se encuentra definida y caracterizada (tanto en magnitud como en problemática) en los documentos de planificación de la entidad pública.	Categorico	<p>0. No existe análisis sobre la población objetivo.</p> <p>1. Existe un análisis sobre la población objetivo, pero está desactualizada.</p> <p>2. Existe un análisis sobre la población objetivo y su caracterización, pero no es parte de los documentos de planificación.</p> <p>3. Existe un análisis sobre la población objetivo y sus características y se utiliza dicho análisis para la planificación.</p>	<p><b>Revisión de documentos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Decreto Legislativo N° 997</li> <li>- Plan Operativo Institucional (POI) 2021</li> <li>- Plan Estratégico Institucional 2019-2022 MIDAGRI</li> <li>- Anexo 2 de Programas Presupuestales a los que está vinculada la entidad pública: PP 0042, PP 0068, PP 0089, PP 0121, PP 0130</li> </ul> <p><b>Información primaria (cualitativa)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrevistas con funcionarios clave de la entidad pública.</li> </ul>	



Criterio I: Pertinencia					
Pregunta	Indicador	Tipo	Calificación	Medios de verificación	Observaciones
	1.2 La entidad pública cuenta con objetivos centrales alineados con la problemática de la población objetivo analizada.	Binario	0. Los objetivos centrales no están alineados con la caracterización de la población objetivo.	<b>Revisión de documentos:</b> - Decreto Legislativo N° 997 - Plan Estratégico Institucional 2019-2022 MIDAGRI - Plan Estratégico Sectorial Multianual 2015-2021 MIDAGRI - Anexo 2 de Programas Presupuestales a los que está vinculada la entidad pública: PP 0042, PP 0068, PP 0089, PP 0121, PP 0130 <b>Información primaria (cualitativa)</b> - Entrevistas con funcionarios clave de la entidad pública.	
			3. Los objetivos centrales sí están alineados con las características de la población objetivo.		
	1.3 Existe una teoría de cambio con sustento empírico que valide la lógica detrás del Programa.	Binario	0. No existe.	<b>Revisión de documentos:</b> - Plan Estratégico Sectorial Multianual 2015-2021 MIDAGRI - Anexo 2 de Programas Presupuestales a los que está vinculada la entidad pública: PP 0042, PP 0068, PP 0089, PP 0121, PP 0130 <b>Información primaria (cualitativa)</b> - Entrevistas con funcionarios clave de la entidad pública.	
			3. Si existe		
	1.4 Existe una descripción detallada de los productos y servicios entregados por la entidad pública en sus documentos de gestión.	Categorico	0. No existe	<b>Revisión de documentos:</b> - Anexo 2 de Programas Presupuestales a los que está vinculada la entidad pública: PP 0042, PP 0068, PP 0089, PP 0121, PP 0130 - Manual de Operaciones (MOP) 2021 - Memorias anuales de Agrorural (2014 - 2021)	
			1. Existe una descripción de los productos/servicios, pero no figura en los documentos de gestión. 2. Existe una descripción en los documentos de gestión, pero es general y poco útil para el funcionamiento de la institución.		



Criterio I: Pertinencia	Indicador	Tipo	Calificación	Medios de verificación	Observaciones
			<p><b>3.</b> Existe una descripción detallada en los instrumentos de gestión.</p>		
	<p>1.5 Existe una descripción detallada de los procesos diseñados para la entrega de productos y servicios de la entidad pública.</p>	<p>Binario</p>	<p><b>0.</b> Los procesos no están adecuadamente detallados en los documentos de gestión.</p> <p><b>3.</b> Los procesos existen y están adecuadamente detallados en los documentos de gestión.</p>	<p><b>Revisión de documentos:</b> - Manual de Operaciones (MOP) 2021</p> <p><b>Información primaria (cualitativa)</b> - Entrevistas con funcionarios clave de la entidad pública.</p>	
	<p>1.6 Los productos y servicios seleccionados y ofrecidos para el logro de la finalidad pública de la entidad pública se sustentan en evidencia empírica nacional o internacional.</p>	<p>Binario</p>	<p><b>0.</b> No están sustentados.</p> <p><b>3.</b> Sí están sustentados</p>	<p><b>Revisión de documentos:</b> - Anexo 2 de Programas Presupuestales a los que está vinculada la entidad pública: PP 0042, PP 0068, PP 0089, PP 0121, PP 0130 - Evaluación de Diseño y Ejecución Presupuestal (EDEP) 2011 - Evaluación Final del Proyecto Aliados II - Estudio de Evaluación Final del Proyecto PSSA - Revisión de literatura especializada y evidencia empírica que sustente la modalidad de entrega de bienes y servicios de la entidad pública. La revisión de literatura/evidencia empírica servirá para verificar que el diseño de la modalidad de entrega de bienes y servicios es válida y apropiada.</p> <p><b>Información primaria (cualitativa)</b> - Entrevistas con funcionarios clave de la entidad pública.</p>	



Criterio I: Pertinencia					
Pregunta	Indicador	Tipo	Calificación	Medios de verificación	Observaciones
	1.7 Se han definido estándares de calidad de los productos y servicios ofrecidos por la entidad pública.	Binario	<p>0. No están definidos.</p> <p>3. Si están definidos</p>	<p><b>Revisión de documentos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Anexo 2 de Programas Presupuestales a los que está vinculada la entidad pública: PP 0042, PP 0068, PP 0089, PP 0121, PP 0130</li> <li>- Evaluación de Diseño y Ejecución Presupuestal (EDEP) 2011</li> <li>- Evaluación Final del Proyecto Aliados</li> <li>II - Estudio de Evaluación Final del Proyecto PSSA</li> </ul> <p><b>Información primaria (cualitativa)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrevistas con funcionarios clave de la entidad pública.</li> </ul>	
2) ¿La entidad pública cuenta con estrategias eficientes para la entrega de bienes y servicios de la entidad pública?	2.1 La entidad pública realiza un análisis de alternativas para la entrega de bienes y servicios, y realiza el análisis de costo beneficio de cada una de ellas.	Binario	<p>0. No ha realizado un análisis de alternativas.</p> <p>3. Si ha realizado un análisis de alternativas.</p>	<p><b>Revisión de documentos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Anexo 2 de Programas Presupuestales a los que está vinculada la entidad pública: PP 0042, PP 0068, PP 0089, PP 0121, PP 0130</li> <li>- Plan Operativo Institucional (POI) 2021</li> <li>- Manual de Operaciones (MOP) 2021</li> <li>- Evaluación de Diseño y Ejecución Presupuestal (EDEP) 2011</li> <li>- Evaluación Final del Proyecto Aliados</li> <li>II - Estudio de Evaluación Final del Proyecto PSSA</li> </ul> <p><b>Información primaria (cualitativa)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrevistas con funcionarios clave de la entidad pública</li> </ul>	



Criterio I: Pertinencia				
Pregunta	Indicador	Tipo	Calificación	Medios de verificación
				Observaciones
3) ¿La prestación del producto o servicio contempla la articulación con otras entidades cuya intervención es necesaria para la solución del mismo problema?	3.1 Existen instrumentos o mecanismos para facilitar la articulación/coordinación de la entidad pública con otras organizaciones cuyas acciones influyen en el cumplimiento de la finalidad pública de la entidad pública.	Categorico	<p>0. No existen instrumentos o mecanismos.</p> <p>1. Existen instrumentos o mecanismos básicos.</p> <p>2. Existen instrumentos o mecanismos, pero solo para articulación entre niveles de gobierno y distintas instancias dentro de la misma entidad pública.</p> <p>3. Existen instrumentos o mecanismos para articularse con instituciones de diversa naturaleza.</p>	<p><b>Revisión de documentos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Anexo 2 de Programas Presupuestales a los que está vinculada la entidad pública: PP 0042, PP 0068, PP 0089, PP 0121, PP 0130</li> <li>- Convenios de cooperación con otras entidades públicas</li> </ul> <p><b>Información primaria (cualitativa)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrevistas con funcionarios clave de la entidad pública.</li> </ul>
4) ¿Todas las competencias y funciones de la entidad pública han sido asignadas a una de sus unidades de entidad pública?	4.1 Existe una asignación explícita de funciones de la entidad pública para entregar los productos o servicios a la población.	Categorico	<p>0. No se identifica una asignación adecuada de funciones entre las unidades de la entidad pública.</p> <p>1. Se identifica una asignación de funciones con varios problemas de duplicidad y vacíos.</p> <p>2. Se identifica una asignación de funciones con algunos problemas de duplicidad o vacíos.</p> <p>3. Si cuenta con una asignación adecuada.</p>	<p><b>Revisión de documentos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Decreto Legislativo N° 997</li> <li>- Decreto Supremo N° 084-2007-AG</li> <li>- Decreto Supremo N° 036-2008-AG</li> <li>- Ley N° 30048</li> </ul> <p><b>Información primaria (cualitativa)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrevistas a funcionarios de la entidad pública.</li> </ul>



<b>Criterio I: Pertinencia</b>					
Pregunta	Indicador	Tipo	Calificación	Medios de verificación	Observaciones
	4.2 Existen funciones desempeñadas por la entidad pública que se encuentran fuera de las normas que le asignan funciones.	Binario	<p><b>0.</b> Se encuentran funciones que se encuentran fuera de las normas dispuestas</p> <p><b>3.</b> No se encuentran funciones fuera de las normas dispuestas</p>	<p><b>Revisión de documentos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Decreto Legislativo N° 997</li> <li>- Evaluación de Diseño y Ejecución Presupuestal (EDEP) 2011</li> <li>- Evaluación Final del Proyecto Aliados</li> </ul> <p><b>II</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estudio de Evaluación Final del Proyecto PSSA</li> </ul> <p><b>Información primaria (cualitativa)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrevistas a funcionarios de la entidad pública.</li> </ul>	
5) Desde un punto de vista legal, ¿el marco normativo vigente limita el cumplimiento de las funciones de la entidad pública?	5.1 La norma que justifica la creación de la entidad pública evaluada entra en conflicto con otra norma de igual o mayor jerarquía, en alguno de los aspectos constitutivos de la misma.	Binario	<p><b>0.</b> Están en conflicto</p> <p><b>3.</b> No están en conflicto</p>	<p><b>Revisión de documentos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Decreto Legislativo N° 997</li> <li>- Decreto Supremo N° 084-2007-AG</li> <li>- Decreto Supremo N° 036-2008-AG</li> <li>- Ley N° 30048</li> </ul> <p><b>Información primaria (cualitativa)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrevistas con funcionarios de la entidad pública.</li> </ul>	

Nota: El resaltado amarillo corresponde a una propuesta de modificación en el indicador, mientras que el resaltado rosado corresponde a una propuesta de eliminación del indicador. Se justifican ambos tipos de cambios propuestos en la columna de observaciones. Fuente y elaboración propia.



**Cuadro 8. Matriz de indicadores de eficacia y eficiencia para la evaluación de Agrorural**

Criterio II: Eficacia y eficiencia					Observaciones
Pregunta	Indicador	Tipo	Calificación	Medios de verificación	
<b>Dimensión 3: Recursos</b>					
1) ¿Los recursos de la institución son suficientes para cumplir con la provisión de bienes y servicios?	1.1 La entidad pública cuenta con un documento que sustente las necesidades presupuestales para la entrega de los bienes y servicios comprometidos	Binario	0. No existen.  3. Sí existen.	No aplica	Descartar. Este componente es obligatorio, según Directiva N.º 0002-2022-EF/50.0, para todas las entidades públicas al momento de formular requerimientos al MEF. De no cumplir con este requisito, el programa no seguiría en operación por falta de acceso a fondos. Además, esta exclusión se enmarca en el principio de proporcionalidad dado que Agrorural no cuenta con un alto presupuesto (solo 15.2% del PIM del MIDAGRI del año 2021) e incorporar indicadores de la dimensión de recursos del criterio de eficacia y eficiencia cuya ejecución es obligatoria por norma legal no está en línea con el tamaño de esta organización.
	1.2 Las necesidades presupuestales se estructuran según los precios de mercado de cada insumo previsto.	Binario	0. No se utilizan precios de mercado.  3. Sí se utilizan precios de mercado.	<b>Revisión de documentos:</b> - Plan Operativo Institucional (POI) 2021 - Información sobre precios unitarios <b>Información primaria (cualitativa)</b> - Entrevistas con funcionarios clave de la entidad pública.	



**Criterio II: Eficacia y eficiencia**

Pregunta	Indicador	Tipo	Calificación	Medios de verificación	Observaciones
2) ¿Los recursos de la entidad pública se gestionan de manera eficiente?	2.1 La entidad pública cuenta con un análisis vigente (últimos 5 años) de los costos unitarios para la entrega de sus bienes y servicios principales.	Binario	0. No cuenta.	<p><b>Revisión de documentos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Anexo 2 de Programas Presupuestales a los que está vinculada la entidad pública: PP 0042, PP 0068, PP 0089, PP 0121, PP 0130</li> <li>- Plan Operativo Institucional (POI) 2021</li> <li>- Evaluaciones de Implementación del POI 2019, 2020, 2021</li> </ul> <p>En este documento, se espera revisar el detalle de costos unitarios que sustentan la planificación del presupuesto. Asimismo, se espera identificar una sección en la que se analicen los costos unitarios previstos, y se especifiquen los supuestos para su cálculo.</p> <p><b>Revisión de registros administrativos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Registro de metas físicas 2019, 2020, 2021 y primer trimestre del 2022</li> <li>- Información de cumplimiento de metas físicas (avance físico)</li> <li>- Documentos de Seguimiento a la Ejecución Presupuestal 2019-2022</li> <li>- Información de presupuesto ejecutado por la entidad pública (avance financiero)</li> <li>- Información estadística que permita rendir cuentas sobre el avance en los indicadores de desempeño.</li> </ul> <p><b>Información primaria (cualitativa)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrevistas con funcionarios clave de la entidad pública.</li> </ul> <p><b>Revisión de documentos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluaciones de Implementación del POI 2019, 2020, 2021</li> <li>- Evaluación de Diseño y Ejecución Presupuestal (EDEP) 2011</li> <li>- Evaluación Final del Proyecto Aliados</li> </ul>	
	2.2 El avance físico de la entidad pública concuerda con el avance financiero.	Categorico	0. El avance físico y el avance financiero son nulos.	3. Si cuenta	



Criterio II: Eficacia y eficiencia					
Pregunta	Indicador	Tipo	Calificación	Medios de verificación	Observaciones
			<p>1. El avance físico y el avance financiero están retrasados.</p> <p>2. El avance físico y el avance financiero no muestran relación.</p> <p>3. El avance físico y el avance financiero muestran avances relacionados entre sí.</p>	<p>II</p> <p>- Estudio de Evaluación Final del Proyecto PSSA</p> <p><b>Revisión de registros administrativos</b></p> <p>- Registro de metas físicas 2019, 2020, 2021 y primer trimestre del 2022</p> <p>- Información de cumplimiento de metas físicas (avance físico)</p> <p>- Documentos de Seguimiento a la Ejecución Presupuestal 2019-2022</p> <p>- Información de presupuesto ejecutado por la entidad pública (avance financiero)</p> <p>- Información estadística que permita rendir cuentas sobre el avance en los indicadores de desempeño.</p> <p><b>Información primaria (cualitativa)</b></p> <p>- Entrevistas con funcionarios clave de la entidad pública.</p>	
<b>Dimensión 4: Procesos</b>					
1) ¿La implementación de actividades de la entidad pública concuerda con lo dispuesto en los documentos de planificación?	1.1 Las actividades se ejecutan de acuerdo con los procedimientos.	Categorífico	<p>0. Personal no cumple con los procedimientos.</p> <p>1. Parte del personal cumple con los procedimientos.</p> <p>2. Puede haber personal que no cumple con los procedimientos, pero ello no obstaculiza el desempeño de la institución.</p> <p>3. El personal cumple con los procedimientos.</p>	<p><b>Revisión de documentos:</b></p> <p>- Plan Operativo Institucional (POI) 2021</p> <p>- Manual de Operaciones (MOP) 2021</p> <p>- Evaluación de Diseño y Ejecución Presupuestal (EDEP) 2011</p> <p>- Evaluación Final del Proyecto Aliados</p> <p>II</p> <p>- Estudio de Evaluación Final del Proyecto PSSA</p> <p><b>Información primaria (cualitativa)</b></p> <p>- Entrevistas con funcionarios de las unidades vinculadas a la entrega de productos y servicios a la población</p>	



**Criterio II: Eficacia y eficiencia**

Pregunta	Indicador	Tipo	Calificación	Medios de verificación	Observaciones
	1.2 El personal cumple con el perfil requerido en los documentos institucionales para el ejercicio de sus funciones.	Binario	<p><b>0.</b> No cumple</p> <p><b>3.</b> Cumple</p>	<p><b>Revisión de documentos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reglamento/Manual de Entidad pública y Funciones.</li> <li>- Documentos de Gestión de Recursos Humanos.</li> <li>- Legajos de personal.</li> </ul> <p><b>Información primaria (cualitativa)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrevistas con funcionarios de las unidades vinculadas a la entrega de productos y servicios a la población.</li> <li>- Entrevistas con funcionarios de la unidad de recursos humanos de la entidad pública.</li> </ul>	<p>A la fecha del informe no se cuenta con información (acceso) sobre el perfil requerido del personal. Es importante que, en caso exista, la entidad lo remita al equipo consultor para realizar la evaluación respectiva.</p>
	1.3 Se dispone del equipamiento/infraestructura prevista en los documentos de planificación para alcanzar los objetivos de la institución, y se cuenta con los recursos para mantenerla.	Categorórico	<p><b>0.</b> No se dispone de equipamiento ni infraestructura.</p> <p><b>1.</b> Se dispone de equipamiento e infraestructura, pero no de recursos para realizar el mantenimiento.</p> <p><b>2.</b> Se dispone de equipamiento e infraestructura y recursos para realizar su mantenimiento, pero es insuficiente.</p> <p><b>3.</b> Se dispone de equipamiento e infraestructura suficiente, así como de recursos para realizar su mantenimiento.</p>	<p><b>No aplica</b></p>	<p>Descartar. El indicador no es relevante para el caso de Agrorural, dado que, según la documentación revisada, el principal componente para la implementación de las actividades del programa depende del personal y no de equipamiento o infraestructura que posee la entidad. Por lo tanto, esta exclusión se enmarca en el principio de proporcionalidad.</p>
2) ¿Los procesos se ejecutan de acuerdo con lo programado?	2.1 El plazo de atención de procedimientos administrativos para la entrega de bienes y servicios está en línea con lo planificado.	Binario	<p><b>0.</b> El tiempo promedio no está en línea con lo planificado</p>	<p><b>Revisión de documentos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Texto Único de Procedimientos Administrativos (TUPA)</li> <li>- Libro de reclamaciones virtual de Agrorural</li> </ul>	<p>A la fecha del informe no se cuenta con información (acceso) sobre el libro de reclamaciones virtual del Programa. Es importante que, en caso exista, la entidad lo remita al</p>



Criterio II: Eficacia y eficiencia					
Pregunta	Indicador	Tipo	Calificación	Medios de verificación	Observaciones
			3. El tiempo promedio están en línea con lo planificado.	<b>Registros administrativos</b> - Reporte de cumplimiento de plazos de procedimientos administrativos.	equipo consultor para realizar la evaluación respectiva.
	2.2 El tiempo promedio para la entrega de bienes y servicios está en línea con lo planificado.	Binario	0. El tiempo promedio no está en línea con lo planificado.  3. El tiempo promedio está en línea con lo planificado.	<b>Revisión de documentos:</b> - Manual de Operaciones (MOP) 2021  <b>Registros administrativos</b> - Registros sobre tiempos para la ejecución de procesos. - Información sobre la ejecución de obras (Sistema de Seguimiento a Inversiones)  <b>Información primaria (cualitativa)</b> - Entrevistas con funcionarios de las unidades vinculadas a la entrega de productos y servicios a la población.	A la fecha del informe no se cuenta con información sobre el registro de tiempos para la ejecución de obras. Es importante que, en caso exista, la entidad lo remita al equipo consultor para realizar la evaluación respectiva.
	2.3 Existen limitaciones atribuibles a la estructura organizacional que dificultan el cumplimiento en la entrega de bienes y servicios.	Categorico	0. Existen limitaciones, pero estas no han sido identificadas por la institución. 1. Existen limitaciones que han sido identificadas, pero no se está aplicando ninguna medida correctiva. 2. Existen limitaciones, han sido identificadas por la institución y se están aplicando medidas correctivas. 3. No existen limitaciones y se cumple con la entrega de bienes y servicios.	<b>Revisión de documentos:</b> - Evaluación de Diseño y Ejecución Presupuestal (EDEP) 2011 - Evaluación Final del Proyecto Aliados II - Estudio de Evaluación Final del Proyecto PSSA  <b>Información primaria (cualitativa)</b> - Entrevistas con funcionarios de las unidades vinculadas a la entrega de productos y servicios a la población.	



Criterio II: Eficacia y eficiencia					
Pregunta	Indicador	Tipo	Calificación	Medios de verificación	Observaciones
3) ¿La entidad pública revisa y analiza sus procesos para efectos de su mejora continua?	3.1 La entidad pública contempla actividades periódicas de análisis de procesos para su optimización.	Binario	0. No contempla.  3. Sí contempla.	<b>Información primaria (cualitativa)</b> - Entrevistas con funcionarios de unidad de planificación.	
	3.2 La entidad pública establece acciones de mitigación sobre los riesgos identificados que puedan afectar el logro de los objetivos de la entidad pública.	Binario	0. No establece.  3. Sí establece.	<b>Revisión de documentos:</b> - Manual de Operaciones (MOP) 2021 - Evaluación de Diseño y Ejecución Presupuestal (EDEP) 2011 - Evaluación Final del Proyecto Aliados II - Estudio de Evaluación Final del Proyecto PSSA  <b>Información primaria (cualitativa)</b> - Entrevistas con funcionarios de unidad de seguimiento y evaluación de la entidad pública.	
<b>Dimensión 5: Productos</b>					
1) ¿Los productos y servicios se entregan a la población objetivo según lo planificado?	1.1 Los productos identificados en la documentación de los procesos de la entidad pública, concuerda con lo establecido en los documentos de planificación.	Categorico	0. No concuerda y ello explica problemas en su funcionamiento.  1. Concuerda, pero se están tomando medidas para realizar las modificaciones que sean necesarias.  2. Concuerda, pero se están realizando modificaciones por cuellos de botella identificados.	<b>Revisión de documentos:</b> - Plan Operativo Institucional (POI) 2021 - Manual de Operaciones (MOP) 2021 - Anexo 2 de Programas Presupuestales a los que está vinculada la entidad pública: PP 0042, PP 0068, PP 0089, PP 0121, PP 0130 - Evaluación de Diseño y Ejecución Presupuestal (EDEP) 2011 - Evaluación Final del Proyecto Aliados II - Estudio de Evaluación Final del Proyecto PSSA  <b>Información primaria (cualitativa)</b> - Entrevistas con funcionarios de las unidades vinculadas a la entrega de productos y servicios a la población.	



Criterio II: Eficacia y eficiencia					
Pregunta	Indicador	Tipo	Calificación	Medios de verificación	Observaciones
			<p>3. Concuerda con lo establecido en los documentos y la ejecución permite el funcionamiento de la institución.</p> <p>0. Los indicadores muestran un retraso con respecto a las metas que no está justificado.</p> <p>1. Los indicadores muestran un atraso con respecto a las metas justificado.</p> <p>2. Los indicadores muestran un atraso con respecto a las metas que está justificado y además existe un plan para disminuir dicho atraso.</p> <p>3. Los indicadores avanzan de acuerdo con lo establecido en las metas.</p>	<p><b>Revisión de documentos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluaciones de Implementación del POI 2019, 2020, 2021</li> <li>- Evaluación de Diseño y Ejecución Presupuestal (EDEP) 2011</li> <li>- Evaluación Final del Proyecto Aliados II</li> <li>- Estudio de Evaluación Final del Proyecto PSSA</li> </ul> <p><b>Revisión de registros administrativos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Registro de metas físicas 2019, 2020, 2021 y primer trimestre del 2022</li> <li>- Información de cumplimiento de metas físicas (avance físico)</li> <li>- Documentos de Seguimiento a la Ejecución Presupuestal 2019-2022</li> <li>- Información de presupuesto ejecutado por la entidad pública (avance financiero)</li> <li>- Información estadística que permita rendir cuentas sobre el avance en los indicadores de desempeño.</li> </ul> <p><b>Información primaria (cualitativa)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrevistas con funcionarios de unidad de planificación y presupuesto.</li> </ul> <p><b>Revisión de registros administrativos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Información estadística que permita rendir cuentas sobre el avance en los indicadores de desempeño. Es posible emplear registros de la propia entidad pública o censos/encuestas nacionales.</li> <li>- Evaluación de Diseño y Ejecución Presupuestal (EDEP) 2011</li> </ul>	
	1.2 Indicadores de avance físico están en línea con las metas establecidas.	Categorico			
	1.3 Indicadores de resultado están en línea con las metas establecidas.	Categorico			



**Criterio II: Eficacia y eficiencia**

Pregunta	Indicador	Tipo	Calificación	Medios de verificación	Observaciones
2) ¿Se han identificado las necesidades de las personas (o población objetivo de la entidad pública) para el diseño de los productos y servicios?	2.1 En la provisión de bienes y servicios, se toma en consideración los requisitos/preferencias de la población objetivo de la entidad pública.	Binario	<p>2. Los indicadores muestran un atraso con respecto a las metas que está justificado y además existe un plan para disminuir dicho atraso.</p> <p>3. Los indicadores avanzan de acuerdo con lo establecido en las metas.</p>	<p>- Evaluación Final del Proyecto Aliados</p> <p>II</p> <p>- Estudio de Evaluación Final del Proyecto PSSA</p> <p><b>Información primaria (cualitativa)</b></p> <p>- Entrevistas con funcionarios de las unidades vinculadas a la entrega de productos y servicios a la población.</p> <p>- Entrevistas con funcionarios de unidad de planificación y presupuesto.</p>	
			<p>0. No se toma en cuenta las preferencias de la población objetivo de la entidad pública.</p> <p>3. Si se toman en cuenta las preferencias de la población objetivo de la entidad pública.</p>		
	2.2 Existen limitaciones atribuibles a la población objetivo que dificultan el cumplimiento en la entrega de bienes y servicios.	Categorico	<p>0. Existen limitaciones, pero estas no han sido identificadas por la institución.</p> <p>1. Existen limitaciones que han sido identificadas, pero no se está diseñando ningún mecanismo para solucionarlas.</p>	<p><b>Revisión de documentos:</b></p> <p>- Evaluación Final del Proyecto Aliados</p> <p>II</p> <p>- Estudio de Evaluación Final del Proyecto PSSA</p> <p>- Evaluaciones de Implementación del POI 2019, 2020, 2021</p> <p>. Memorias Anuales de Agrorural 2019, 2020, 2021</p> <p><b>Información primaria (cualitativa)</b></p> <p>- Entrevistas con funcionarios de las</p>	



Criterio II: Eficacia y eficiencia					
Pregunta	Indicador	Tipo	Calificación	Medios de verificación	Observaciones
			<p>2. Existen limitaciones, han sido identificadas por la institución y se están aplicando medidas correctivas.</p> <p>3. No existen limitaciones y se cumple con la entrega de bienes y servicios.</p>	<p>unidades vinculadas a la entrega de productos y servicios a la población.</p> <p>- Entrevistas con funcionarios de unidad de seguimiento y evaluación de la entidad pública.</p>	
	<p>2.3 Existen limitaciones atribuibles a otros actores clave en la operación que dificultan el cumplimiento en la entrega de bienes y servicios.</p>	Categorico	<p>0. Existen limitaciones, pero estas no han sido identificadas por la institución.</p> <p>1. Existen limitaciones que han sido identificadas, pero no se está diseñando ningún mecanismo para solucionarlas.</p> <p>2. Existen limitaciones, han sido identificadas por la institución y se están aplicando medidas correctivas.</p> <p>3. No existen limitaciones y se cumple con la entrega de bienes y servicios.</p>	<p><b>Revisión de documentos:</b></p> <p>- Manual de Operaciones (MOP), 2021</p> <p>- Evaluación Final del Proyecto Aliados II</p> <p>- Estudio de Evaluación Final del Proyecto PSSA</p> <p>- Evaluaciones de Implementación del POI 2019, 2020, 2021</p> <p>. Memorias Anuales de Agrorural 2019, 2020, 2021</p> <p><b>Información primaria (cualitativa)</b></p> <p>- Entrevistas con funcionarios de las unidades vinculadas a la entrega de productos y servicios a la población.</p> <p>- Entrevistas con funcionarios de unidad de seguimiento y evaluación de la entidad.</p>	
<b>Dimensión 6: Seguimiento y Evaluación</b>					
1) ¿La entidad pública realiza seguimiento a sus indicadores de desempeño?	1.1 La entidad pública cuenta con indicadores de desempeño que permiten medir el avance en los objetivos centrales de la entidad pública.	Binario	0. No cuenta	<p><b>Revisión de documentos:</b></p> <p>- Plan Operativo Institucional (POI) 2021</p> <p>- Plan Estratégico Institucional 2019-2022 MIDAGRI</p> <p>- Anexo 2 de Programas</p>	



**Criterio II: Eficacia y eficiencia**

Pregunta	Indicador	Tipo	Calificación	Medios de verificación	Observaciones
	1.2 Los indicadores de desempeño son específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con un horizonte temporal definidos.	Categorico	<p><b>3. Sí cuenta</b></p> <p><b>0.</b> Los indicadores no están definidos de tal manera que puedan ser medidos.</p> <p><b>1.</b> Solo algunos indicadores están definidos siguiendo la metodología SMART.</p> <p><b>2.</b> Los indicadores son definidos siguiendo la metodología SMART, pero no se identifica un horizonte temporal.</p> <p><b>3.</b> Todos los indicadores usados por la entidad pública cumplen con el criterio SMART. Incluidos la dimensión temporal.</p>	<p>Presupuestales a los que está vinculada la entidad pública: PP 0042, PP 0068, PP 0089, PP 0121, PP 0130</p> <p>- Memorias Anuales de Agrorural 2019, 2020, 2021</p> <p><b>Revisión de documentos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan Operativo Institucional (POI) 2021</li> <li>- Plan Estratégico Institucional 2019-2022 MIDAGRI</li> <li>- Anexo 2 de Programas Presupuestales a los que está vinculada la entidad pública: PP 0042, PP 0068, PP 0089, PP 0121, PP 0130</li> <li>- Memorias Anuales de Agrorural 2019, 2020, 2021</li> </ul>	
	1.3 La entidad pública cuenta con un sistema de información que permita hacer seguimiento a estos indicadores.	Binario	<p><b>0. No cuenta</b></p> <p><b>3. Sí cuenta</b></p>	<p><b>Revisión de documentos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan Operativo Institucional (POI) 2021</li> <li>- Plan Estratégico Institucional 2019-2022 MIDAGRI</li> <li>- Anexo 2 de Programas Presupuestales a los que está vinculada la entidad pública: PP 0042, PP 0068, PP 0089, PP 0121, PP 0130</li> </ul> <p><b>Información primaria (cualitativa)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrevistas a funcionarios de unidad de seguimiento y evaluación de la entidad pública.</li> </ul>	



Criterio II: Eficacia y eficiencia				
Pregunta	Indicador	Tipo	Calificación	Medios de verificación
	1.4 La entidad pública cuenta con personal asignado a labores de seguimiento y evaluación de la entidad pública.	Categorico	<p><b>0.</b> La entidad pública no cuenta formalmente con personal asignado a estas labores.</p> <p><b>1.</b> La entidad pública cuenta con personal asignado a estas labores, pero no la realizan por tener otras labores bajo su responsabilidad.</p> <p><b>2.</b> La entidad pública cuenta con personal que realiza estas labores, aunque formalmente no corresponde a su función.</p> <p><b>3.</b> La entidad pública cuenta con personal formal que efectivamente realiza estas labores.</p>	<p><b>Revisión de documentos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Decreto Legislativo N.º 997</li> <li>- Plan Operativo Institucional (POI) 2021</li> <li>- Plan Estratégico Institucional 2019-2022 MIDAGRI</li> </ul> <p><b>Información primaria (cualitativa)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrevistas a funcionarios de unidades de planificación y presupuesto.</li> </ul>
2) ¿La entidad pública considera los resultados del seguimiento para la toma de decisiones?	<p>2.1 La entidad pública cuenta con mecanismos de difusión de los indicadores de desempeño a los actores clave en la gestión de bienes y servicios.</p> <p>2.2 La entidad pública establece ajustes periódicos en la operación producto del resultado de estos indicadores.</p>	Binario	<p><b>0.</b> No cuenta</p> <p><b>3.</b> Sí cuenta</p>	<p><b>Revisión de documentos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Manual de Operaciones (MOP)</li> <li>- Memorias Anuales de Agrorural 2019, 2020, 2021</li> </ul> <p><b>Información primaria (cualitativa)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrevistas a funcionarios de unidades de planificación y presupuesto.</li> <li>- Entrevistas a funcionarios de unidades de seguimiento y evaluación.</li> </ul> <p><b>Revisión de documentos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Manual de Operaciones (MOP)</li> <li>- Memorias Anuales de Agrorural 2019, 2020, 2021</li> </ul> <p><b>Información primaria (cualitativa)</b></p>
				Observaciones



**Criterio II: Eficacia y eficiencia**

Pregunta	Indicador	Tipo	Calificación	Medios de verificación	Observaciones
			3. Si realiza ajustes en función al uso de estos indicadores.	- Entrevistas a funcionarios de unidades de planificación y presupuesto, seguimiento y evaluación. - Entrevistas a funcionarios de unidades seguimiento y evaluación.	

Nota: El resaltado amarillo corresponde a una propuesta de modificación en el indicador, mientras que el resaltado rosado corresponde a una propuesta de eliminación del indicador. Se justifican ambos tipos de cambios propuestos en la columna de observaciones. Fuente y elaboración propia.



**Cuadro 9. Matriz de indicadores de impacto y sostenibilidad de Agrorural**

Criterio III: Impacto y sostenibilidad					Observaciones
Pregunta	Indicador	Tipo	Calificación	Medios de verificación	
<b>Dimensión 7: Efectos e impactos</b>					
1) ¿Cómo y en qué magnitud aporta la entidad pública al bienestar de la población objetivo?	1.1 La entidad pública cuenta con un diseño de evaluación de los impactos de la entrega de productos y servicios.	Binario	<p><b>0.</b> No cuenta</p> <p><b>3.</b> Sí cuenta</p>	<p><b>Revisión de documentos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluación Final del Proyecto Aliados II</li> <li>- Estudio de Evaluación Final del Proyecto PSSA</li> <li>- Evaluaciones de Implementación del POI 2019, 2020, 2021</li> <li>. Memorias Anuales de Agrorural 2019, 2020, 2021</li> </ul> <p><b>Información primaria (cualitativa)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrevistas a funcionarios de unidad de seguimiento y evaluación de la entidad pública (o quien desempeñe funciones de evaluación).</li> </ul>	
	1.2 La entidad pública, a través de su evaluación de impacto, reporta una contribución positiva y significativa al bienestar la población objetivo, a través de los indicadores de impacto definidos.	Binario	<p><b>0.</b> La evaluación de impacto no reporta efectos positivos.</p> <p><b>3.</b> La evaluación de impacto si reporta efectos positivos.</p>	<p><b>Revisión de documentos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluación Final del Proyecto Aliados II</li> <li>- Estudio de Evaluación Final del Proyecto PSSA</li> <li>- Evaluaciones de Implementación del POI 2019, 2020, 2021</li> <li>. Memorias Anuales de Agrorural 2019, 2020, 2021</li> </ul> <p><b>Información primaria (cualitativa)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrevistas a funcionarios de unidad de seguimiento y evaluación de la entidad pública (o quien desempeñe funciones de evaluación).</li> </ul>	La evaluación de este indicador está sujeta a que exista una mayor disponibilidad de evaluaciones de impacto para los proyectos restantes de Agrorural (a la fecha, se cuenta únicamente con dos).
	1.3 La entidad pública, en los últimos 5 años, ha contribuido al cierre de la brecha identificada que sustentó su intervención.	Binario	<p><b>0.</b> No ha contribuido</p> <p><b>3.</b> Ha contribuido</p>	<p><b>Registros administrativos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisión de encuestas nacionales o específicas al sector en el que se desempeña la entidad pública.</li> <li>- Evaluaciones de impacto realizadas por la entidad pública o por evaluadores externos.</li> <li>- Revisión de encuestas nacionales o específicas al sector en el que se desempeña la entidad pública.</li> <li>- Información registrada en el Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF), respecto a la ejecución del PPR.</li> </ul> <p><b>Información primaria (cualitativa)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrevistas a funcionarios de unidad de seguimiento y evaluación de la entidad pública (o quien desempeñe funciones de evaluación).</li> </ul>	



Criterio III: Impacto y sostenibilidad				
Pregunta	Indicador	Tipo	Calificación	Medios de verificación
2) ¿Los servicios o productos que presta la entidad pública satisfacen las expectativas de las personas (o de la población objetivo)?	2.1 La satisfacción ciudadana (o de la población objetivo) con la entrega de los bienes y servicios de la entidad pública es alta.	Categorico	<p>0. La satisfacción ciudadana (o de la población objetivo) con los bienes y servicios entregados es menor a 40%.</p> <p>1. La satisfacción ciudadana (o de la población objetivo) está entre el 40 y el 50%.</p> <p>2. La satisfacción ciudadana (o de la población objetivo) está entre el 50 y el 70%.</p> <p>3. La satisfacción ciudadana (o de la población objetivo) es superior al 70%.</p>	<p>Revisión de documentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estudios sobre satisfacción ciudadana (o de la población objetivo) con relación a los servicios.</li> </ul> <p>Registros administrativos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisión de reportes sobre satisfacción ciudadana (o de la población objetivo) realizados por la entidad pública.</li> </ul>
				La evaluación de este indicador está sujeta a que exista una encuesta de satisfacción ciudadana para Agrorural. A la fecha de este informe, no se ha encontrado información relevante al respecto.
Dimensión 8: Sostenibilidad				
1) ¿Los resultados esperados del servicio provisto generan impactos sostenibles en su público objetivo? ¿Se anticipan las condiciones bajo las cuales estos impactos pueden ser sostenibles, y las actividades que debería realizar para lograrlo?	1.1 La entidad pública, en sus documentos de planificación, ha realizado un análisis de sostenibilidad de su intervención.	Binario	<p>0. No ha realizado un análisis de sostenibilidad.</p> <p>3. Sí ha realizado un análisis de sostenibilidad.</p>	<p>Revisión de documentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan Estratégico Institucional 2019-2022 MIDAGRI</li> <li>- Informes técnicos.</li> <li>- Estudios Prospectivos.</li> </ul> <p>Información primaria (cualitativa)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrevistas a funcionarios de unidades de planificación y presupuesto.</li> <li>- Entrevistas a funcionarios de unidades de seguimiento y evaluación.</li> </ul>
				A la fecha del informe no se cuenta con información sobre informes prospectivos o informes técnicos de la implementación del programa. Es importante que, en caso exista, la entidad lo remita al equipo consultor para realizar la evaluación respectiva.



**Criterio III: Impacto y sostenibilidad**

Pregunta	Indicador	Tipo	Calificación	Medios de verificación	Observaciones
	1.2 El análisis de sostenibilidad realizado identifica las condiciones bajo las cuales los impactos pueden perdurar en el largo plazo.	Binario	<p><b>0.</b> No se identifican las condiciones.</p> <p><b>3.</b> Si se identifican las condiciones para garantizar que los efectos perduren en el tiempo.</p>	<p><b>Revisión de documentos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan Estratégico Institucional 2019-2022 MIDAGRI</li> <li>- Estudios prospectivos.</li> <li>- Informes técnicos.</li> <li>- Revisión de literatura especializada/evidencia empírica que brinde información sobre las condiciones a tomar en cuenta para que los impactos perduren en el tiempo.</li> </ul> <p><b>Información primaria (cualitativa)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrevistas a funcionarios de unidades de planificación y presupuesto.</li> <li>- Entrevistas a funcionarios de unidades de seguimiento y evaluación.</li> </ul>	<p>La evaluación de este indicador está sujeta a que exista un análisis de sostenibilidad.</p> <p>A la fecha del informe no se cuenta con información sobre informes prospectivos o informes técnicos de la implementación del programa. Es importante que, en caso exista, la entidad lo remita al equipo consultor para realizar la evaluación respectiva.</p>
	1.3 Las condiciones identificadas en el análisis de sostenibilidad son incorporadas en la intervención.	Binario	<p><b>0.</b> No se incorporan.</p> <p><b>3.</b> Si se incorporan.</p>	<p><b>Revisión de documentos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan Estratégico Institucional 2019-2022 MIDAGRI</li> <li>- Informes técnicos.</li> </ul> <p><b>Información primaria (cualitativa)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrevistas a funcionarios de unidades vinculadas con la entrega de productos/servicios.</li> <li>- Entrevistas a funcionarios de unidades de planificación y presupuesto.</li> <li>- Entrevistas a funcionarios de unidades de seguimiento y evaluación.</li> </ul>	<p>La evaluación de este indicador está sujeta a que exista un análisis de sostenibilidad.</p> <p>A la fecha del informe no se cuenta con información sobre informes técnicos de la implementación del programa. Es importante que, en caso exista, la entidad lo remita al equipo consultor para realizar la evaluación respectiva.</p>

Nota: El resaltado amarillo corresponde a una propuesta de modificación en el indicador, mientras que el resaltado rosado corresponde a una propuesta de eliminación del indicador. Se justifican ambos tipos de cambios propuestos en la columna de observaciones. Fuente y elaboración propia.



### 3.4 Pesos asignados para la ponderación de las dimensiones

Finalmente, para el cálculo de una calificación global del programa, la MEC propone la asignación de pesos a cada dimensión para ponderar, según su relevancia. Debido a la naturaleza distinta de cada programa, estos pesos propuestos pueden ser modificados si el equipo evaluador lo considera pertinente.

De forma inicial, la MEC considera los siguientes pesos presentados en el Cuadro 10. Preliminarmente, se considera que los pesos asignados al indicador de efectos e impactos deberá ser menor (10%) dado que no existe mucha evidencia/documentación al respecto en ambas entidades evaluadas.

En relación con Agrorural, al considerar que existen diversas otras intervenciones que complementan sus actividades en el sector agrario, el análisis de eficiencia en lo referente a la producción de bienes y servicios debe ser lo más preciso posible para promover la priorización de intervenciones más exitosas. Esto mediante el correcto uso de indicadores de avance físico y de resultado. Además, de la primera reunión hemos identificado que están existiendo fallas en el diseño de procesos, por lo que un punto importante a evaluar es cómo esto se encuentra afectando al producto que Agrorural lleva a las poblaciones intervenidas. Por lo mismo, se considera pertinente asignarle un mayor puntaje a la dimensión de producto (15%) del criterio de eficacia y eficiencia.

**Cuadro 10. Ponderación de dimensiones**

criterio	Dimensión	Peso MEC	Peso Agrorural
I. Pertinencia	Justificación / vigencia	20%	20%
	Adecuación	15%	15%
II. Eficacia y eficiencia	Recursos	10%	10%
	Procesos	10%	10%
	Producto	10%	15%
	Seguimiento y evaluación	10%	10%
III. Impacto y sostenibilidad	Efectos e impactos	15%	10%
	Sostenibilidad	10%	10%

Nota: Modificaciones resaltadas para Agrorural. Fuente: PCM. Elaboración: APOYO Consultoría.



## 4. Definición de preguntas de evaluación

Como se presentó en el diseño metodológico de la MEC, las preguntas de evaluación tienen por finalidad orientar los esfuerzos de recolección de información y de análisis a aquellos temas prioritarios (preliminarmente) de cada programa. Así a partir de la revisión de documentación, la autoevaluación de las entidades y entrevistas a funcionarios de Agrorural, se han seleccionado y aterrizado de manera específica un conjunto de preguntas que guiarán la evaluación.

### 4.1 Preguntas orientadoras para la evaluación

A raíz de la documentación revisada, se han formulado las siguientes preguntas que permitirán orientar de manera más específica la metodología aplicada a cada una de las entidades.

#### Dimensión 1: Justificación y vigencia

- Se establece que el problema central que Agrorural busca resolver es el del bajo nivel de competitividad de los productores agrarios rurales en situación de pobreza. Sin embargo, la competitividad puede evaluarse y medirse de distintas formas y este concepto no se encuentra debidamente definido en los documentos institucionales del Programa. ¿Cuál es la definición de “competitividad” desde la óptica de Agrorural? Asimismo, ¿cómo se mide el indicador asociado al problema central (“Incremento en el nivel de competitividad de productores agrarios apoyados por el programa”)?
- Desde la perspectiva del Programa, ¿sobre qué causas directas interviene Agrorural para resolver el problema identificado? Con este objetivo, ¿cómo se complementa Agrorural con el resto de las entidades públicas adscritas al MIDAGRI?
  - Por ejemplo, ¿a través de qué mecanismos Agrorural busca resolver la débil articulación al mercado de los productores agrarios? O, caso contrario, ¿sobre qué entidades adscritas al MIDAGRI recae esta labor?
- Se ha identificado que no existe una relación causal entre el propósito planteado y el fin, y entre componentes y propósito del Programa. La ausencia de un diagnóstico adecuado implica que el propósito del programa podría no estar debidamente definido. ¿Existe una caracterización del problema central de Agrorural a través de indicadores de seguimiento? En cuyo caso, ¿se ha actualizado la estructuración del programa?
- Como se mencionó anteriormente, Agrorural nace en 2008 como una fusión de programas y proyectos orientados a la mejora de las condiciones de vida de la población rural y sus procesos productivos. A lo largo de su vida, se han adscrito nuevos proyectos bajo su cargo y se ha concluido la operación de otros, por lo que consideramos relevante analizar: ¿cómo se ha ajustado Agrorural a la integración de programas a su administración a lo largo del tiempo? ¿Existieron dificultades en este proceso (en el manejo de recursos o la priorización/duplicidad de actividades, por ejemplo)?



#### Dimensión 2: Adecuación

- En línea con la estructura organizacional descrita anteriormente, a la fecha Agrorural administra seis programas de intervención para la mejora de condiciones de vida de la población rural. Existe falta de información en el planeamiento de cada uno de estos programas y las líneas de acción específicas que cada uno maneja. ¿Cuál es el sentido de organizar Agrorural en los seis programas descritos anteriormente? ¿En qué medida son intervenciones complementarias entre sí?

- De la revisión del planteamiento de la población objetivo, se observa que Agrorural no cuenta con un mecanismo para la identificación de beneficiarios (productores rurales en situación de pobreza o pobreza extrema) que permita desarrollar estrategias de intervención acorde con sus características y necesidades particulares. Estas limitaciones se prestarían a que surjan problemas de filtración y subcobertura. En este sentido, el equipo consultor considera relevante cuestionar, en la práctica, ¿cómo se realiza la verificación del cumplimiento de los criterios de focalización de los beneficiarios de Agrorural? ¿Existe información sistematizada al respecto?
- Considerando la complejidad de la intervención planteada por Agrorural, al involucrarse distintos sectores de la cadena productiva agraria y diversas líneas de acción para el logro de la mejora de condiciones de vida de la población objetivo, ¿cómo se definieron los ámbitos geográficos de intervención de Agrorural? ¿Cómo se complementa este ámbito geográfico con otras intervenciones del MIDAGRI (por ejemplo, proyectos especiales que implementan proyectos de infraestructura de riego)?

### Dimensión 3: Recursos

- Se ha identificado que el presupuesto institucional de Agrorural ha experimentado distintas variaciones a lo largo de los años. Por un lado, existe una diferencia considerable entre la formulación preliminar del presupuesto (PIA) contra su actualización (PIM) —de más del doble—. ¿A qué se deben las diferencias tan grandes presentadas entre el PIA y PIM de Agrorural a lo largo de sus años operativos? Por otro lado, desde el 2017 se presentan reducciones significativas en el PIM del proyecto (hacia el 2021, esta caída representaba más del 20% del presupuesto). En este sentido, ¿existe alguna justificación que explique la reducción en los fondos asignados al programa en los últimos años?

### Dimensión 4: Procesos

- En la autoevaluación se identifica que en el análisis de ejecución de acuerdo con la programación del Programa presenta deficiencias, específicamente en cuanto al plazo de atención de procedimientos administrativos y el tiempo para entrega de bienes y servicios. En esta línea, ¿cuáles identifican que son las causas de este retraso en la atención de procedimientos? ¿Qué medidas se plantean para abordar esta problemática?
- De la revisión preliminar de información recibida, se ha identificado que, si bien los procesos planteados por Agrorural son consistentes con los componentes del programa, estos no se encuentran sustentados empíricamente mediante un adecuado análisis de brechas y un diagnóstico participativo que incluya a todos los actores involucrados. Así, surgen las siguientes dudas: ¿existen revisiones periódicas que involucren el análisis de productos para su futura optimización? ¿Se cuenta con un diagnóstico de sustento para procesos definidos en el MOP del Programa?

### Dimensión 5: Productos

- De la documentación remitida, se ha identificado que las actividades del Programa cuentan con indicadores de seguimiento de metas físicas que —en su mayoría— no permiten hacer un adecuado seguimiento a la implementación de estas a través del tiempo. Ejemplos de ello resaltan en indicadores como “número de expedientes técnicos” o “número de informes” realizados. Surge la duda, entonces, de si Agrorural ha realizado una priorización adecuada de unidades de medida para el avance físico que permita, a



futuro, brindarles un correcto seguimiento a sus procesos. En caso la respuesta anterior sea positiva, ¿cómo se reportan estos indicadores de seguimiento a la fecha?

- Considerando la complejidad del sector agrario, y que la definición de productos de Agrorural abarca distintos sectores (agrícola, ganadero, agroforestal, forestal y silvopastoril, por ejemplo) surge la duda acerca de cómo es que las actividades de Agrorural se adecúan a cada ámbito de intervención. Así, nos preguntamos: ¿la estrategia de Agrorural funciona para todas las cadenas de valor, o cuenta con un foco particular de acción? En este caso, ¿qué criterios se utilizan para realizar dicha priorización? Caso contrario, ¿qué ajustes se realizan sobre las líneas de intervención para adaptar los productos del Programa a cada escenario disponible en el ámbito agrario?

### Dimensión 6: Seguimiento y evaluación

- No se incluyen indicadores asociados a la seguridad alimentaria y la migración urbano-rural en la Matriz de Marco Lógico, pero sí se encuentran definidos dentro de la justificación del problema como efectos indirectos del bajo nivel de competitividad de los productores rurales. ¿Se hace seguimiento, de alguna forma, a variables que reporten la mejora en ambas condiciones de vida de la población objetivo?
- Los indicadores de resultado planteados por Agrorural no cuentan con valores iniciales hacia el inicio de sus operaciones. Tampoco se ha definido un horizonte temporal en el cual el programa plantea obtener los resultados esperados. En este sentido, ¿cómo se provee una línea de base para la evaluación de impacto de los principales procesos y actividades de Agrorural sobre la población objetivo?
- Los componentes o productos no diferencian entre tipos de beneficiarios (productores rurales con algún nivel de desarrollo económico y asociatividad, productores rurales en situación de pobreza o productores en distintas regiones). Considerando los distintos criterios de priorización para la identificación de población objetivo, ¿se realiza algún tipo de diferenciación de seguimiento entre tipos de beneficiarios?

### Dimensión 7: Efectos e impactos

- De la revisión a la documentación remitida y la autoevaluación, Agrorural no cuenta con un diseño de evaluación de impactos de la entrega de productos y servicios a nivel general del Programa. En este sentido, ¿de qué forma la entidad comprueba la contribución de sus actividades en la población objetivo? ¿Se han elaborado mecanismos alternativos a la evaluación de impacto que permitan observar el vínculo causal entre las estrategias de intervención y la reducción de brechas en la población objetivo?
- Según la documentación revisada y la autoevaluación, Agrorural no cuenta con encuestas de satisfacción de la población objetivo, ¿qué medios se utilizan para evidenciar la satisfacción ciudadana con la entrega de bienes y servicios de la entidad?

### Dimensión 8: Sostenibilidad

- Según la documentación revisada y la autoevaluación, Agrorural no cuenta con un análisis de sostenibilidad de su intervención, ¿se anticipa alguna condición favorable o desfavorable para que el impacto de la intervención pueda perdurar en el largo plazo?



## 4.2 Guía de evaluación

Dado el análisis de la adaptación de la MEC desarrollada en la sección metodológica para ambos programas, a continuación, se describen preliminarmente las preguntas de evaluación a ser utilizada para la calificación de ambas entidades:

### Criterio I: Pertinencia

#### Dimensión 1: Justificación / vigencia

1. ¿El objetivo/problema central atendido amerita la existencia de una organización como la evaluada?
  - a. La norma de creación de la entidad pública (o algún otro documento de planificación) cuenta con una caracterización del problema central que busca abordar, y con un análisis de información que permita comprobar la magnitud del problema.
  - b. La entidad pública cuenta con una caracterización reciente del problema central (últimos 5 años) que revele que la magnitud del problema sustenta la intervención de la entidad pública.
  - c. Están identificadas las causas directas e indirectas del problema central que justifica la intervención pública por parte de la entidad pública.
  - d. La entidad pública ha realizado reestructuraciones o reformas pertinentes y adecuadamente justificadas.
  - e. Existe una cuantificación de la demanda por el bien o servicio ofrecido por la entidad pública que justifique la existencia de la entidad pública.
2. ¿El objetivo/problema está ligado a algún objetivo estratégico institucional, política nacional u otro de naturaleza análoga?
  - a. Los objetivos de la entidad pública dispuestos en la norma de creación concuerdan con aquellos dispuestos en Plan Estratégico Institucional (PEI) y/o el Plan Estratégico Sectorial Multianual (PESEM) del sector actualmente vigente.
3. ¿La entidad pública cuenta con una norma legal o dispositivo legal que permita prorrogar su existencia?
  - a. Existe una norma o dispositivo legal (además de la norma de creación) que prorrogue la existencia de la entidad pública.
  - b. La entidad pública cuenta con convenios de cooperación, gestión u otro de naturaleza análoga con otra entidad pública.
4. ¿La actividad principal de la entidad pública se duplica con otra entidad pública?
  - a. Los productos y servicios ofrecidos por la entidad pública no son ofrecidos por ninguna entidad pública en la misma jurisdicción.



#### Dimensión 2: Adecuación

1. ¿El diseño de la entidad pública permite lograr su misión? ¿El diseño permite incrementar el bienestar de su población objetivo?
  - a. La población objetivo de la entidad pública se encuentra definida y caracterizada (tanto en magnitud como en problemática) en los documentos de planificación de la entidad pública.

- b. La entidad pública cuenta con objetivos centrales alineados con la problemática de la población objetivo-analizada.
  - c. Existe una teoría de cambio con sustento empírico que valide la lógica detrás del Programa.
  - d. Existe una descripción detallada de los productos y servicios entregados por la entidad pública en sus documentos de gestión.
  - e. Existe una descripción detallada de los procesos diseñados para la entrega de productos y servicios de la entidad pública.
  - f. Los productos y servicios seleccionados y ofrecidos para el logro de la finalidad pública de la entidad pública se sustentan en evidencia empírica nacional o internacional.
  - g. Se han definido estándares de calidad de los productos y servicios ofrecidos por la entidad pública.
2. ¿La entidad pública cuenta con estrategias eficientes para la entrega de bienes y servicios de la entidad pública?
    - a. La entidad pública realiza un análisis de alternativas para la entrega de bienes y servicios, y realiza el análisis de costo beneficio de cada una de ellas.
  3. ¿La prestación del producto o servicio contempla la articulación con otras entidades cuya intervención es necesaria para la solución del mismo problema?
    - a. Existen instrumentos o mecanismos para facilitar la articulación/coordinación de la entidad pública con otras organizaciones cuyas acciones influyen en el cumplimiento de la finalidad pública de la entidad pública.
  4. ¿Todas las competencias y funciones de la entidad pública han sido asignadas a una de sus unidades de entidad pública?
    - a. Existe una asignación explícita de funciones de la entidad pública para entregar los productos o servicios a la población.
    - b. Existen funciones desempeñadas por la entidad pública que se encuentran fuera de las normas que le asignan funciones.
  5. Desde un punto de vista legal, ¿el marco normativo vigente limita el cumplimiento de las funciones de la entidad pública?
    - a. La norma que justifica la creación de la entidad pública evaluada entra en conflicto con otra norma de igual o mayor jerarquía, en alguno de los aspectos constitutivos de la misma.



## **Criterio II: Eficacia y Eficiencia**

### **Dimensión 3: Recursos**

1. ¿Los recursos de la institución son suficientes para cumplir con la provisión de bienes y servicios?
  - a. La entidad pública cuenta con un documento que sustente las necesidades presupuestales para la entrega de los bienes y servicios comprometidos.
  - b. Las necesidades presupuestales se estructuran según los precios de mercado de cada insumo previsto.

2. ¿Los recursos de la entidad pública se gestionan de manera eficiente?
  - a. La entidad pública cuenta con un análisis vigente (últimos 5 años) de los costos unitarios para la entrega de sus bienes y servicios principales.
  - b. El avance físico de la entidad pública concuerda con el avance financiero.

#### **Dimensión 4: Procesos**

1. ¿La implementación de actividades de la entidad pública concuerda con lo dispuesto en los documentos de planificación?
  - a. Las actividades se ejecutan de acuerdo con los procedimientos.
  - b. El personal cumple con el perfil requerido en los documentos institucionales para el ejercicio de sus funciones.
2. ¿Los procesos se ejecutan de acuerdo con lo programado?
  - a. El plazo de atención de procedimientos administrativos para la entrega de bienes y servicios está en línea con lo planificado.
  - b. El tiempo promedio para la entrega de bienes y servicios está en línea con lo planificado.
  - c. Existen limitaciones atribuibles a la estructura organizacional que dificultan el cumplimiento en la entrega de bienes y servicios.
3. ¿La entidad pública revisa y analiza sus procesos para efectos de su mejora continua?
  - a. La entidad pública contempla actividades periódicas de análisis de procesos para su optimización.
  - b. La entidad pública establece acciones de mitigación sobre los riesgos identificados que puedan afectar el logro de los objetivos de la entidad pública.

#### **Dimensión 5: Productos**

1. ¿Los productos y servicios se entregan a la población objetivo según lo planificado?
  - a. Los productos identificados en la documentación de los procesos de la entidad pública, concuerda con lo establecido en los documentos de planificación.
  - b. Indicadores de avance físico están en línea con las metas establecidas.
  - c. Indicadores de resultado están en línea con las metas establecidas.
2. ¿Se han identificado las necesidades de las personas (o población objetivo de la entidad pública) para el diseño de los productos y servicios?
  - a. En la provisión de bienes y servicios, se toma en consideración los requisitos/preferencias de la población objetivo de la entidad pública.
  - b. Existen limitaciones atribuibles a la población objetivo que dificultan el cumplimiento en la entrega de bienes y servicios.
  - c. Existen limitaciones atribuibles a otros actores clave en la operación que dificultan el cumplimiento en la entrega de bienes y servicios.



#### **Dimensión 6: Seguimiento y Evaluación**

1. ¿La entidad pública realiza seguimiento a sus indicadores de desempeño?

- a. La entidad pública cuenta con indicadores de desempeño que permiten medir el avance en los objetivos centrales de la entidad pública.
  - b. Los indicadores de desempeño son específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con un horizonte temporal definidos.
  - c. La entidad pública cuenta con un sistema de información que permita hacer seguimiento a estos indicadores.
  - d. La entidad pública cuenta con personal asignado a labores de seguimiento y evaluación de la entidad pública.
2. ¿La entidad pública considera los resultados del seguimiento para la toma de decisiones?
- a. La entidad pública cuenta con mecanismos de difusión de los indicadores de desempeño a los actores clave en la gestión de bienes y servicios.
  - b. La entidad pública establece ajustes periódicos en la operación producto del resultado de estos indicadores.

### **Criterio III: Efectos y Sostenibilidad**

#### **Dimensión 7: Efectos e impactos**

1. ¿Cómo y en qué magnitud aporta la entidad pública al bienestar de la población objetivo?
- a. La entidad pública cuenta con un diseño de evaluación de los impactos de la entrega de productos y servicios.
  - b. La entidad pública, a través de su evaluación de impacto, reporta una contribución positiva y significativa al bienestar la población objetivo, a través de los indicadores de impacto definidos.
  - c. La entidad pública, en los últimos 5 años, ha contribuido al cierre de la brecha identificada que sustentó su intervención.
2. ¿Los servicios o productos que presta la entidad pública satisfacen las expectativas de las personas (o de la población objetivo)?
- a. La satisfacción ciudadana (o de la población objetivo) con la entrega de los bienes y servicios de la entidad pública es alta.



#### **Dimensión 8: Sostenibilidad**

1. ¿Los resultados esperados del servicio provisto generan impactos sostenibles en su público objetivo? ¿Se anticipan las condiciones bajo las cuales estos impactos pueden ser sostenibles, y las actividades que debería realizar para lograrlo?
- a. La entidad pública, en sus documentos de planificación, ha realizado un análisis de sostenibilidad de su intervención.
  - b. El análisis de sostenibilidad realizado identifica las condiciones bajo las cuales los impactos pueden perdurar en el largo plazo.
  - c. Las condiciones identificadas en el análisis de sostenibilidad son incorporadas en la intervención.



Elaboración: APOYO Consultoría.



## 6. Responsables de la evaluación y roles

En base a los componentes de la MEC que han sido explicados previamente, se conformó un equipo de tres expertos para la elaboración de la presente consultoría. La lista de expertos — que cumplen con los requisitos especificados en los TdR— son los siguientes:

- **Especialista en evaluaciones y director del equipo: Raúl Andrade Ciudad.** El Dr. Andrade es Gerente de Proyectos del área de Consultoría Económica en APOYO Consultoría. Es economista de la Pontificia Universidad Católica del Perú y PhD en Economía por Washington University in St. Louis (Estados Unidos). Tiene más de 15 años de experiencia en proyectos de evaluación de impacto, monitoreo y gestión pública temas tales como descentralización de servicios judiciales, simplificación del marco regulatorio empresarial, proyectos de desarrollo rural, entre otros.
- **Especialista en gestión pública: Carlos Aparicio Madico.** El Sr. Aparicio, es Director de Proyectos área de Consultoría Económica de APOYO Consultoría. es licenciado en Economía por la Universidad del Pacífico (Perú). Además, posee una maestría en Administración Pública y Desarrollo Internacional por la Universidad de Harvard (Estados Unidos) y una maestría en Economía por la Universidad del Pacífico (Perú). Cuenta con más de 10 años de experiencia en análisis económico. Tiene experiencia en temas de regulación, arbitrajes, estimación de daño económico, estimación de demanda, gestión por resultados y análisis de políticas públicas. Anteriormente, trabajó en Intelfin, la Presidencia del Consejo de Ministros y la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. También, ha sido consultor para el Banco Mundial y el Banco Interamericano de Desarrollo.
- **Especialista en evaluaciones: José Luis Jesús Escaffi Kahatt.** El Sr. Escaffi es Gerente General y Socio de Escaffi Gestión Pública. Tiene una maestría en Planificación Urbana y Regional por la Universidad de Texas (EE. UU). El Sr. Escaffi posee vasta experiencia en la conducción de procesos de Planeamiento Estratégico de diversas instituciones privadas y públicas.

Adicionalmente al equipo de expertos, se conformará un equipo de analistas con experiencia en evaluaciones aplicadas a políticas públicas. Este equipo será liderado por Cristina Glave Barrantes, MSc en Estudios de Desarrollo con experiencia clave en evaluaciones de programas sociales. De esta manera, el equipo de especialistas propuesto para la consultoría se conforma según la **Figura 7**.



**Figura 7. Organigrama del equipo propuesto para la consultoría**

<b>Director del equipo</b>	 <p><b>Raúl Andrade</b>  <b>Gerente de Proyectos</b>                  Ph.D en Economía por Washington University                  (15+ años de experiencia)</p>	
<b>Expertos adicionales</b>	 <p><b>Carlos Aparicio</b>  <b>Director de proyectos</b>                  Magister en Administración Pública por Harvard University                  (13+ años de experiencia)</p>	 <p><b>José Luis Escaffi</b>  <b>Escaffi Gestión Pública</b>                  MSc. en Planificación Urbana y Regional por University of Texas (Austin)                  (25+ años de experiencia)</p>
<b>Equipo de analistas</b>	 <p><b>Cristina Glave</b>  <b>Asociada</b>                  MSc. en Desarrollo Económico por University of Cambridge                  (5+ años de experiencia)</p>	<p><b>+ Equipo de analistas de soporte:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Franco Angulo</b></li> <li>▪ <b>Luis Leyva</b></li> <li>▪ <b>Diego Cubillas</b></li> </ul>

Elaboración: APOYO Consultoría.



## 7. Bibliografía

Agrorural. (2021). *Manual de Operaciones de Agrorural*.

Agrorural. (2021). *Cuadro para Asignación de Personal Provisional de Agrorural*.

Agrorural. (2021). *Plan Operativo Institucional de Agrorural*.

MEF. (2011). *Evaluación de Diseño y Ejecución Presupuestal de Agrorural*.

MIDAGRI. (2019). *Plan Estratégico Institucional 2019-2022*.

Oficina de Evaluación de Impacto del Ministerio de la Producción. (2021). *Evaluación de Diseño del Programa Nacional A Comer Pescado*.

PCM. (2021). *Metodología de Evaluación de Continuidad de organismos públicos ejecutores, programas y proyectos especiales del Poder Ejecutivo*.

