

# Informe final

## **Evaluación intermedia**

Proyecto de apoyo a pequeños y medianos  
productores y productoras de café  
de la cuenca del lago de Apanás,  
Jinotega, Nicaragua

Por

Falguni Guharay  
[fguharay@gmail.com](mailto:fguharay@gmail.com)

Managua  
Febrero, 2008

# Índice

<b>Lista de acrónimos</b>	<b>3</b>
<b>Resumen ejecutivo</b>	<b>4</b>
<b>1. El proyecto</b>	<b>8</b>
<b>2. La evaluación de medio camino</b>	<b>13</b>
<b>3. Hallazgos de la misión</b>	<b>19</b>
3.1 Observaciones sobre las visitas de las familias y fincas	
3.2 Observaciones sobre los grupos focales	
3.3 Observaciones sobre actividades planificadas y realizadas	
3.4 Observaciones sobre el Conglomerado local del Café	
3.5 Observaciones sobre el CEDIPRODEL	
3.6 Observaciones sobre la estrategia del proyecto	
3.7 Observaciones sobre el enfoque de género en el proyecto	
<b>4. Conclusiones de la misión</b>	<b>40</b>
4.1 Sobre el avance del proyecto	
4.2 Sobre la calidad de avance del proyecto	
4.2.1 <i>Relevancia o pertinencia</i>	
4.2.2 <i>Gerencia del proyecto</i>	
4.2.3 <i>Efectividad del proyecto</i>	
4.2.4 <i>Eficiencia del proyecto</i>	
4.2.5 <i>Sostenibilidad de los logros del proyecto</i>	
<b>5. Recomendaciones de la misión</b>	<b>59</b>
5.1 Para la consolidación de los logros del proyecto	
5.2 Para mejorar la gerencia del proyecto	

## Lista de acrónimos

AECI	<i>Agencia Española de Cooperación Internacional</i>
Aldea Global	<i>Asociación Aldea Global de Nicaragua, Jinotega</i>
CATIE	<i>Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza</i>
CECOCAFEN	<i>Central de Cooperativas Cafetaleras del Norte, Matagalpa</i>
CEDIPRODEL	<i>Centro de dinamización y promoción del desarrollo local, Jinotega</i>
COOPSAEC	<i>Cooperativa de Servicios Agropecuarios de Exportación de Café</i>
CUCULMECA	<i>Asociación de Educación y Comunicación “La Cuculmecca”</i>
FUNJIDES	<i>Fundación Jinotegana para el Desarrollo</i>
ETIA	
MAGFOR	<i>Ministerio de agricultura, ganadería y forestal</i>
MARENA	<i>Ministerio de recursos naturales</i>
SNV	<i>Servicio Holandés de Voluntarios</i>
SOPPEXCA	<i>Unión De Cooperativa SOPPEXCA, Jinotega</i>
UCASUMAN	<i>Unión de Cooperativas de Servicios Unidos de Mancotal R.L</i>
ECP	<i>Entidades colaboradoras del proyecto</i>
UGP	<i>Unidad de gestión del proyecto MAGFOR-AECI</i>

## Resumen ejecutivo

1. 1,100 familias cafetaleras de los municipios de Jinotega y Pantasma organizadas en 26 cooperativas y una asociación de productores, participan en el Proyecto. El 74% de las familias es representado por hombres en estas organizaciones. Las cooperativas y su membresía reciben servicios por parte de siete entidades colaboradoras del proyecto (ECP). Estos servicios consisten en el *fortalecimiento de capacidad* y la *inversión en forma de crédito de corto plazo* para el mantenimiento de café, mejora ambiental, mejora de beneficios húmedos y comercialización. Los créditos luego se vuelven fondos revolventes manejados por las cooperativas.
2. Para mejorar la articulación del sector y la comercialización, el Proyecto fomenta la formación y funcionamiento de un *Conglomerado local de café*. A través de la formación y funcionamiento de un *Centro de apoyo para desarrollo de empresas locales* (CEDIPRODEL), se pretende fortalecer la capacidad del gobierno local de brindar servicios para el desarrollo local. Por otro lado, se pretende fortalecer la capacidad del MAGFOR, como entidad rectora, del sector con *un sistema de información cafetalera* de la región.
3. Las fincas de las familias cafetaleras beneficiarias del proyecto están diversificadas en cuanto al uso de suelo, no tanto en cuanto a las fuentes del ingreso. De manera general, la mayoría de las familias visitadas goza de un nivel satisfactorio en cuanto a seguridad alimentaria, por la diversidad de alimentos que producen en las fincas, con la excepción de una escasez de productos lácteos, dado que muy pocas familias tienen ganado.
4. En los últimos dos años, se observa un aumento significativo de las áreas cafetaleras en estas fincas. También, se observa un aumento de la cobertura boscosa de los cafetales, logrado a través de la siembra de árboles de servicio y árboles frutales. Las familias participantes en el proyecto implementan una gran gama de prácticas para mejorar la producción y el beneficiado húmedo. A nivel de las cooperativas o grupos de negocios, se observa un gran esfuerzo para proveer y mejorar los servicios de crédito y beneficiado húmedo en las centrales.
5. En la mayoría de las fincas, se observa un aumento en la producción de café. En cuanto a la productividad, los cambios son variables. En la mayoría de las fincas se observa una mejora en la calidad del corte y en los procesos de beneficiado húmedo, lo que resulta en una mejor taza del café. Además, se observa el esfuerzo dedicado, por parte de las familias y de las organizaciones, a lograr algún tipo de certificación, que sea orgánico, Comercio Justo o Coffee practices.
6. Para la mayoría de las familias el impacto mayor ha sido el aumento de sus ingresos brutos, provenientes de la venta de sus cafés, resultado del aumento de la producción de café en las fincas, de la alza del precio del café en el mercado internacional, y de la colocación de una parte de la producción de café en mercados especiales. No está claro si las familias han logrado aumentar los ingresos netos, ya que los costos de producción han subido significativamente durante este período.

7. En la mayoría de los grupos focales con hombres y mujeres provenientes de las cooperativas, se confirma el aumento significativo en las áreas cosecheras de café y en la producción de café. El cambio en la productividad es más variable: en cuatro grupos, se observó un aumento de la productividad, mientras que, en los otros tres grupos, se registró una caída de la productividad. La mayoría de los grupos señala una mejora significativa en cuanto a la calidad del corte y del beneficiado húmedo, como resultado de las capacitaciones y de las inversiones en los beneficios húmedos. Según ellos, la mejora de la calidad del café, las certificaciones y la organización de las familias, a nivel de las cooperativas, uniones o asociaciones, están logrando mejores precios para los cafés, por el reconocimiento de la calidad y el establecimiento de mecanismos de mercadeo con disminución de riesgos.
8. Se observa que, en los últimos dos años, los beneficiarios del proyecto han aumentado las inversiones para el mantenimiento de los cafetales, la mejora del ambiente y la mejora de los beneficios húmedos. Lo significativo es que la mayoría de los beneficiarios del proyecto, ahora, goza de un crédito por parte de las cooperativas. En la mayoría de los grupos, se observa un aumento en el uso de fertilizantes, herbicidas, caldos y biofertilizantes. Es evidente que el mayor uso de los agroquímicos en los cafetales y la mayor cantidad de desechos, como consecuencia de una mayor cosecha en las fincas de los beneficiarios del proyecto, están produciendo impactos ambientales negativos fuertes en la cuenca. Este tema necesita mayor e inmediata atención.
9. Con el apoyo del Proyecto y otros, ha nacido el Conglomerado local del Café como un mecanismo viable de integración empresarial que facilite el desempeño del sector a nivel municipal. Los principales resultados han sido la formación y consolidación del Conglomerado de café de Jinotega, divulgación y promoción del conglomerado como un espacio de articulación, ejecución de acciones para la articulación del sector café en el municipio y elaboración y presentación de un diagnóstico socio-productivo del sector café de Jinotega. Los planes de trabajo y los resultados logrados por las distintas mesas de trabajo de este espacio, demuestran avances concretos y compromisos por parte de sus integrantes.
10. El proyecto también ha facilitado la formación del Centro de Dinamización y Promoción del Desarrollo Económico Local (CEDIPRODEL) que es una instancia del gobierno local para brindar servicios de apoyo. Los logros principales de CEDIPRODEL han sido la aprobación de la Ordenanza de CEDIPRODEL, la elaboración del plan estratégico, el apoyo y acompañamiento para participación en las ferias y las capacitaciones sobre marcas amigables al medio ambiente. En cuanto al fortalecimiento empresarial de las PyMes, se ha trabajado con 50 pequeños y medianos empresarios, prestando los servicios de asesoría técnica y capacitación en control de calidad, administración de negocios, redes empresariales e intercambios de experiencias.
11. Según los informes y presentaciones elaboradas por la Unidad de Gestión del Proyecto y los ECPs sobre las actividades planificadas y realizadas en el marco del Proyecto, la misión concluye que hay un alto grado de cumplimiento en cuanto al desempeño del proyecto durante este período.

12. La conclusión de la misión sobre el estado actual de los avances de los objetivos y resultados del proyecto se presenta utilizando una escala cualitativa de cuatro niveles: *No hay avance, Iniciado, Avanzado y Logrado*. Consideramos que, en cuanto al objetivo de desarrollo, el nivel alcanzado hasta la fecha es de *Iniciado*, en cuanto al objetivo de proyecto de medio camino, se ha alcanzado el nivel de *Avanzado*, en cuanto al resultado esperado relacionado con el aumento de la productividad y calidad del café, se ha progresado hasta un nivel de *Avanzado*, en cuanto al resultado esperado relacionado con el fortalecimiento de la capacidad local de comercialización para lograr mejores precios, consideramos que se ha logrado el nivel *Avanzado* y en cuanto al resultado relacionado con la capacidad del MAGFOR y de la alcaldía municipal como organizaciones fortalecidas, se ha logra el nivel *Iniciado*.
13. Las consultas con todos los beneficiarios del proyecto y los representantes de las organizaciones locales indicaron un alto grado de relevancia o pertinencia del proyecto para los actores, las organizaciones, las comunidades y el municipio. Según el MAGFOR-Jinotega y la alcaldía de Jinotega, existe correspondencia entre los objetivos de los proyectos presentes en el territorio y la política, estrategia y el plan sectorial definido por el gobierno y actualmente con el apoyo del Proyecto, se está desarrollando y fortaleciendo una estrategia de producción y organización para los pequeños productores de Jinotega.
14. La misión tiene la opinión que, durante la implementación del proyecto, se llevó a cabo una rutina rigurosa de planificación, implementación y entrega de informes. Podemos confirmar que el uso de los fondos para los diferentes resultados, actividades y rubros ha sido de acuerdo a las políticas del proyecto, acordadas en el comité conjunto y aceptadas por los ECPs. Sin embargo, la misión es de la opinión que, tanto el marco lógico del proyecto como los indicadores del proyecto, pueden ser mejorados significativamente para asegurar un mejor monitoreo y aprendizaje sobre los resultados e impactos del proyecto y además, para medir el avance en cuanto a la equidad de género.
15. Según la evaluación del avance del proyecto después de los dos años de implementación, el objetivo inmediato del proyecto y varios de los resultados esperados se encuentra en estado avanzado. Por lo que consideramos que el programa ha logrado un nivel satisfactorio de efectividad. Sin embargo, la efectividad del proyecto tiene otra dimensión relacionada con la calidad de los resultados. Los indicadores actuales miden mayormente los logros cuantitativos de desempeño y no la calidad de los resultados obtenidos, como resultado de las actividades del proyecto. Este tema necesita mayor atención.
16. En un escenario optimista, los beneficiarios directos del proyecto son 1,100 familias cafetaleras. En adición, el proyecto genera bienes comunes como el conocimiento y la experiencia que podrían beneficiar a otros 3,000 productores de café de la zona. Con estos supuestos y descontando los fondos de inversiones del proyecto que son devueltos por los beneficiarios a los fondos revolventes, el promedio de inversión del programa por beneficiario resulta ser de \$ 1,190 por familia para el período 2006-2007. Esta cifra indica un nivel satisfactorio de eficiencia del proyecto.

17. En cuanto a la sostenibilidad social, estamos seguros que los cafetos y beneficios húmedos van a seguir existiendo después del proyecto, pero ¿qué pasará con los procesos sociales locales de fortalecimiento, tanto a nivel de las organizaciones de base como a nivel de las organizaciones de apoyo? ¿continuarán? Consideramos que, si se pone atención a este asunto, posiblemente no se va a poder continuar el trabajo con la misma intensidad, ni con los mismos alcances. Por lo que es necesario trabajar en forma estratégica, estos dos próximos años, para dejar las redes locales fortalecidas y entrelazadas.
18. En cuanto a la sostenibilidad ambiental, nos preguntamos quién y de qué manera se está monitoreando, si el aumento de la producción y del beneficiado húmedo del café y el aumento del uso de agroquímicos están afectando el medio ambiente de la cuenca. ¿Cómo podemos medir los impactos ambientales y cómo podemos mitigarlos? Es importante enfocar sobre este asunto, durante los próximos dos años, para dejar claro las lecciones en cuanto a los efectos ambientales de las inversiones y cambios provocados por el proyecto.
19. En cuanto a la sostenibilidad económica, entendemos que estamos logrando un aumento de producción y mejora en el precio, pero la pregunta es saber si el ingreso de café es suficiente para el desarrollo de las familias con pequeñas parcelas y la acumulación de capital es suficiente para impulsar una mayor inversión. ¿Qué acumulación de capital podemos esperar de los escenarios actuales del sistema café versus los sistemas café-ganadería o los sistemas café-madera? ¿Cómo estará la soberanía alimentaria en estos posibles escenarios? Es importante buscar respuestas claras a estas preguntas claves ahora que hemos avanzado por el sendero del café sostenible o café especial, como casi la única opción para apoyar a las familias cafetaleras a salir de la pobreza.
20. Finalmente, consideramos que este Proyecto tiene un enfoque excepcional que genera la participación de una amplia gama de actores, como las familias cafetaleras, las cooperativas o grupos de negocio, las organizaciones de apoyo, el gobierno municipal y hasta el sector público. Por otro lado, las estrategias del proyecto son creativas, amplias y cubren desde el fomento de una mayor productividad, mejora de la calidad, inversiones en infraestructuras, fortalecimiento de la capacidad de las cooperativas, fortalecimiento de la capacidad y efectividad de las organizaciones de apoyo, formación de espacios de articulación como el conglomerado local, hasta la formación de un espacio especializado de apoyo para el desarrollo de la economía local como CEDIPRODEL. La estrategia del proyecto también incluye el fortalecimiento del gobierno municipal y del sector público agropecuario, específicamente del MAGFOR. Este enfoque holístico y multi-funcional hace que el proyecto sea más relevante, efectivo, eficiente y sostenible. Sin embargo, esto a la vez complica también la ejecución y monitoreo de los resultados del proyecto. Un proyecto participativo con actores con intereses variados necesita un enfoque de monitoreo participativo, creativo, donde cada parte contribuye y recibe parte del bagaje del aprendizaje sistémico, donde la sabiduría colectiva beneficia a los actores, las organizaciones, los proyectos y el sector. Consideramos que, actualmente, existen tensiones relacionadas con el tema de monitoreo entre los integrantes del proyecto. Es necesario ser participativo y creativo para mejorar el sistema de monitoreo, a fin de que no sea una carga para los integrantes, sino una ganancia para todos, al haber aprendido más y mejor de esta experiencia.

# 1. El Proyecto

## 1.1. El contexto

Dentro del documento de la V Comisión Mixta de Cooperación Hispano-Nicaragüense, se decidió apoyar la definición de estrategias y modelos de desarrollo tendientes a mejorar la situación de la población en el medio rural, haciendo especial énfasis en la generación de ingresos de la población más vulnerable del país y mencionando específicamente el sector café. Esto se ha visto refrendado con la firma el 17 de mayo de 2005 de la VI Comisión Mixta Hispano-Nicaragüense.

La crisis mundial del café ha tenido un severo impacto en el sector cafetalero nicaragüense y en su economía global ya que esta actividad económica suponía alrededor del 33% del P.I.B. agrícola, el 25% del valor de las exportaciones del país y el 31% de la ocupación en el sector agrícola. En este marco, se han venido realizando diversos esfuerzos internacionales tendientes a mitigar los efectos devastadores de la crisis en el medio rural y, particularmente, entre los pequeños y medianos productores, quienes representan el grueso de la población afectada y con mayores debilidades para enfrentar dicha crisis. La Cooperación Española en Nicaragua ha querido sumarse a estos esfuerzos, lo que consta en el Plan Anual de la Cooperación Española 2001 – 2004 y en el Plan Anual de Cooperación para 2004 en Nicaragua y, más recientemente, en el Programa de Cooperación Regional con Centroamérica, elaborado por la AECI en 2003 que cuenta con un Plan de Apoyo a los productores de café que plantea reducir las debilidades y aprovechar las fortalezas del sector, obteniendo café de calidad donde resulte posible y procurando la diversificación planificada donde no sea posible.

Por otro lado, el Plan Nacional de Desarrollo Operativo de 2003 menciona que el reconocimiento de la calidad del café nicaragüense a nivel internacional y la creciente demanda externa por los cafés diferenciados, representa una mayor oportunidad para el desarrollo de esta actividad en el país. En el documento de Estrategia para la Reversión y la Diversificación Competitiva de la Caficultura en Nicaragua, elaborado por el MAGFOR en 2004, se establece la necesidad de apoyo de la cooperación internacional así como los programas y las acciones prioritarias, entre los que se identifican el fortalecimiento empresarial, la calidad, promoción y comercialización, el manejo ambiental, el desarrollo humano, las finanzas y la tecnología.

El departamento de Jinotega es una de las zonas con mayor producción de café del país y es mencionado en el documento de Estrategia País de la AECI en Nicaragua como una zona geográfica prioritaria de intervención. En concreto, la cuenca del lago Apanás, municipio de Jinotega, es una zona productora de café con una mayoría de pequeños/as y medianos/as productores/as que coincide con 5 sub-cuencas hidrográficas (sub-cuencas de Arenal, Sisle, Cuyalí, Mancotal y Jigüina) atendiendo el criterio de conservación y manejo de cuencas propuesto por el MAGFOR, en su enfoque territorial de desarrollo.

Por lo que se formuló la intervención en 2005, identificando los actores relevantes del sector en Jinotega, asumiendo el papel de la Entidades Colaboradoras del proyecto (ECPs). Actualmente, hay 7 ECP's a través de las que se ejecutan los fondos destinados a los componentes de apoyo a la producción, fortalecimiento de las organizaciones de productores y apoyo a la comercialización. Así mismo, el proyecto incide en aspectos destinados a fomentar la equidad de género y la sostenibilidad ambiental.

## 1.2 El enfoque del proyecto

El proyecto de apoyo a los pequeños y medianos productores de Café, en la cuenca del lago Apanás Jinotega (Nicaragua), inicia sus actividades de campo en el año 2006 y se contempla la implementación del proyecto, con la participación de las entidades colaboradoras, hasta el año 2009.

El problema central señalado para la identificación y formulación del proyecto son los *“bajos ingresos que obtienen los/las pequeños/las de café, como grupo social mayoritario en el área de intervención”*.

El punto de partida del proyecto es que, en la zona objeto de la intervención, existen las condiciones para producir un café de calidad. Por lo tanto, se propone que las familias caficultoras, organizadas en cooperativas de base, con apoyo de organizaciones de segundo nivel, deben trabajar cada vez más para mejorar la productividad de sus cafetales, a la par de una apuesta por la calidad. Posteriormente, a partir de un esfuerzo conjunto, se plantea que busquen aquellos nichos de mercado que reconozcan la calidad del producto. De este modo, se pretende reducir la vulnerabilidad que, hoy en día, pesa sobre los pequeños/as productores/as como consecuencia de las grandes fluctuaciones de los precios internacionales.

El proyecto adopta como modelo válido el de las asociaciones de productores/as que han conseguido generar una dinámica organizativa, adentrándose incluso en las labores de exportación. Ciertamente, el planteamiento de este proyecto es expandir y replicar este modelo.

*¿Cuáles son las propuestas para lograrlo?*

En primer lugar, se pretende conformar un paquete de apoyo a los procesos organizativo-productivos. Dicho paquete incluye acciones dirigidas al fomento de la asociatividad, el fortalecimiento de las organizaciones existentes en materia de administración y gestión, el aumento de la productividad, la mejora de la calidad y la legalización de las tierras. Dichas acciones son ejecutadas por las Entidades Colaboradoras seleccionadas en base a diversos criterios, tanto de índole geográfico como otros relacionados con la experiencia y capacidad de las organizaciones y la coincidencia con los planteamientos del proyecto. Conviene apuntar que algunas de estas medidas, fundamentalmente las que se refieren al aumento de la productividad y la mejora de la calidad, se aplican mediante la modalidad de crédito, desde las organizaciones hacia los productores/as con la finalidad de evitar situaciones de paternalismo. Sin embargo, para efectos del proyecto, serán consideradas como subvenciones, cuyo control recaerá en las instituciones implicadas (AECL, alcaldía y MAGFOR). Se reconoce que, en la zona, existen suficientes capacidades instaladas para desarrollar esta tarea con suficientes garantías, sin necesidad de que el proyecto crea una estructura de implementación nueva, ya que el conjunto de ECP's vienen desarrollando actividades de naturaleza análoga. Se pretende que este paquete de apoyo alcance de una u otra manera a 1,104 productores/as, aproximadamente un 32% del número total de productores/as de la cuenca, que poseen una extensión aproximada del 13% de la superficie cultivada de café.

En segundo lugar, el proyecto intenta facilitar un proceso organizativo encaminado hacia la comercialización del café de la zona. La idea es constituir un conglomerado local que integre a las distintas partes interesadas en el tema del café, tanto públicas como privadas para, desde ahí, promover distintas iniciativas en apoyo a los intereses del sector, especialmente en el ámbito de la incidencia política y de la comercialización. Se pretende que la alcaldía de Jinotega juegue un papel protagónico en

el impulso de este conglomerado, convocando y animando a los distintos actores a participar y liderando las distintas iniciativas. Para apoyar este componente también, se asignaron fondos para la financiación de distintas actividades que mejoren las condiciones de comercialización del café de calidad, entre ellas capacitación, asistencia técnica, promoción, establecimiento de contactos, etc... Se considera que los 3,500 productores/as de la cuenca son potenciales beneficiarios/as de las actividades de este componente.

Por último, se pretende que el proyecto también sea una oportunidad para reforzar las capacidades de las instituciones locales, fundamentalmente el MAGFOR y la alcaldía de Jinotega. Ambas instituciones desempeñaran diferentes roles en la ejecución del proyecto pero, simultáneamente, se aspira a reforzar algunos de sus servicios, como por ejemplo en el caso de la alcaldía, el Servicio de Promoción Empresarial y Empleo, y en el caso del MAGFOR, el Servicio de Información, Seguimiento y Control. Estos aspectos serán desarrollados con más detalles en el capítulo dedicado a la lógica del proyecto.

### 1.3 Entidades colaboradoras del proyecto y los beneficiarios

El plan operativo del proyecto se basa en los planes operativos desarrollados por las entidades colaboradoras identificadas y seleccionadas durante un proceso de formulación de proyecto. Durante el año 2005, ellas participaron activamente en el proceso de planificación conjunta, que culminó con la elaboración de los planes operativos anuales de cada una. Durante el mismo proceso, se identificaron las cooperativas de base, el total de su membresía por sexo y las familias participantes en las actividades del proyecto, durante el período 2006-2009, en base los criterios acordados.

	CUCULMECA		FUNJIDES		ALDEA GLOBAL		SOPPEXCA		CECOCAFEN		UCASUMAN		COOPSAEC		TOTAL	
<b>Beneficiarios Cooperativas</b>	6		3		1		4		4		5		1		<b>24</b>	
Membresía del total de cooperativas por sexo	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M
	225	101	105	50	180	37	138	69	132	47	189	17	20	3	<b>989</b>	<b>324</b>
Familias caficultoras	265		200		200		150		185		90		19		<b>1,109</b>	

Las entidades colaboradoras del proyecto representan diferente tipología de organizaciones de apoyo al sector de los pequeños y medianos productores de café en la zona y se pretende fortalecer las relaciones entre ellas, aprovechando la plataforma del Conglomerado local de café de Jinotega. A continuación, presentamos la lista de las entidades colaboradoras (ECP)

#### *Cooperativas y organizaciones de productores/as*

- Sociedad de Pequeños Productores Exportadores de Café. C.A. (SOPPEXCCA)
- Central de Cooperativas Cafetaleras del Norte (CECOCAFEN, R.L.)
- Asociación ALDEA Global Jinotega (PAGJINO)
- Cooperativa de Servicios Agropecuarios de Exportación de Café (COOPSAEC)
- Unión de Cooperativas Agropecuarias de Servicio Unidas de Mancotal, R.L. (UCASUMAN)

#### *Organizaciones no gubernamentales nacionales/locales.*

- Asociación de Educación y Comunicación "LA CUCULMECA"
- Fundación Jinotegana de Desarrollo Sostenible (FUNJIDES)

#### *Instituciones oficiales rectoras de apoyo al sector y al entorno ambiental*

- Ministerio Agropecuario y Forestal (MAGFOR)
- Alcaldía de Jinotega

### **1.4 El marco lógico del proyecto**

El proyecto tiene el objetivo general: *Contribuir a reducir la pobreza en la cuenca del Apanás durante el período 2005 - 2009*

El objetivo específico o de proyecto es: *Durante el período 2005- 2009, aumentan los ingresos procedentes de la producción del café para 3,500 productores/as de la cuenca del lago Apanás, en condiciones de equidad de género y sostenibilidad ambiental.*

Para alcanzar el objetivo de proyecto se trabajan varios resultados esperados:

*Resultado 1. 1,104 pequeños/as y medianos/as productores/as en la cuenca el lago Apanás han aumentado la producción de café y la calidad del mismo, mediante una mejora de las condiciones organizativas de los productores/as y su acceso a los medios de producción.*

*Resultado 2. Se han mejorado las condiciones de comercialización del café de calidad producido por los pequeños/as productores/as en la cuenca del lago Apanás, beneficiando a 3,500 productores de la zona.*

*Resultado 3. Se han fortalecido las capacidades de las contrapartes locales MAGFOR y alcaldía de Jinotega de cara a apoyar las actividades de los sectores productivos en general y del sector cafetalero en particular.*

*Resultado 4. Se ha gestionado el proyecto en forma participativa, con medidas adecuadas de planificación, monitoreo y evaluación de impactos.*

En el siguiente cuadro, presentamos la síntesis de las actividades implementadas por las entidades colaboradoras con los beneficiarios del proyecto para lograr estos resultados, según los planes de trabajo 2006 y 2007.

<b>Resultados y Actividades según el Plan Operativo Anual 2006</b>
<b>R1. 1104 pequeños y medianos productores en la cuenca del lago de Apanás han aumentado la producción de café de calidad</b>
Fomento y fortalecimiento del asociacionismo
Mejora de la administración y gestión de las organizaciones de productores/as
Aumento de la productividad de los cafetales
Mejora de la calidad del café producido en las fincas
<b>R2. Se han mejorado las condiciones de comercialización del café de calidad producido por los pequeños/as productores/as</b>
Conformación de un Conglomerado local de café en el municipio de Jinotega
Diseñar e implementar una estrategia de comercialización de café de calidad en la cuenca del lago de Apanás
<b>R3. Fortalecimiento de las capacidades de las contrapartes locales MAGFOR y alcaldía de Jinotega</b>
Constitución de un servicio de promoción empresarial, empleo y apoyo a la actividad emprendedora en la alcaldía de Jinotega
Constitución de un servicio de seguimiento, control e Información en la delegación del MAGFOR en Jinotega
<b>R4. Manejo del proyecto</b>
Conformación de la unidad de gestión y administrativa del proyecto
Promover de manera oportuna los medios e instalaciones de trabajo
Garantizar la movilización de las misiones de trabajo del personal de la UGP
Asegurar la gestión y cobertura administrativa del proyecto
Gestión del proyecto ECP's

<b>Resultados y Actividades según el Plan Operativo Anual 2007</b>
<b>Resultado 1. 1,104 pequeños y medianos productores en la cuenca del lago de Apanás han aumentado la producción de café de calidad</b>
Fomento y fortalecimiento del asociacionismo y profesionalización
Aumento de la productividad de los cafetales
Reducción de los costos de producción
Aumento de la producción de café de calidad
Crédito de corto plazo: fondo revolvente
Asistencia técnica especializada
Mejora de las condiciones de beneficiado húmedo
Servicios de catación del café
Renovación/repoblación de café
Planificación productiva de fincas
Titulación de tierras
Organizaciones certifican su café
Mejorada percepción de los habitantes en cuanto la situación ambiental
<b>Resultado 2. Se han mejorado las condiciones de comercialización del café de calidad producido por los pequeños/as productores/as en la cuenca del lago de Apanás</b>
Conglomerado local para la comercialización del café
Denominación de origen en Jinotega
Aumento en las exportaciones de café diferenciado
Mejores precios para los cafés comercializados
<b>Resultado 3. Fortalecimiento de las capacidades de las contrapartes locales MAGFOR y alcaldía de Jinotega</b>
Servicio de promoción empresarial, empleo y apoyo a la actividad emprendedora en la alcaldía de Jinotega
Servicio de seguimiento, control e información en la delegación del MAGFOR en Jinotega
<b>Resultado 4. Manejo del proyecto</b>
Conformación de la unidad de gestión y administrativa del proyecto
Promover de manera oportuna los medios e instalaciones de trabajo
Garantizar la movilización para las misiones de trabajo del personal de UGP
Asegurar la gestión y cobertura administrativa del proyecto ECP

## 2. La evaluación intermedia

### 2.1 El contexto de la evaluación

El Ministerio Agropecuario y Forestal (MAGFOR) encarga periódicamente la prestación de servicios de asistencia técnica, para las diferentes intervenciones de cooperación cofinanciadas por la Agencia Española de Cooperación Internacional (AECI) en Nicaragua. En esta ocasión se decidió proceder a realizar una evaluación de medio camino del proyecto “Mejora de la situación socio-económica de los pequeños y medianos productores y productoras cafetaleros de la cuenca del lago de Apanás.”

La decisión de realizar esta evaluación intermedia responde a dos principales razones:

- El proyecto que tiene un plazo de 4 años, lleva dos años de ejecución, encontrándose en el punto intermedio, por lo que quedan pendientes las planificaciones operativas de los dos últimos años.
- La estructura de funcionamiento del proyecto, que implica la ejecución de una gran parte de componentes a través de actores locales y la coordinación y seguimiento por parte de las contrapartes.

Así mismo, se pretende que, a través de la evaluación intermedia, se hagan aportes respecto a la adecuación del proyecto en las siguientes circunstancias:

- El proyecto Café fue identificado y formulado en 2005 de acuerdo a la coyuntura nacional y del sector café de entonces. En enero de 2007, se instaló en Nicaragua el Gobierno de Unidad y Reconciliación Nacional, que está retomando el Programa Sectorial Rural Productivo y el proceso de alineamiento y armonización de la cooperación, con una redefinición de las prioridades nacionales y de las políticas en el sector agropecuario. En este proceso de redefinición de prioridades (líneas de política priorizadas por el nuevo GURN - Informe PRORURAL Primer semestre 2007), se define como sujeto principal de atención a las familias pobres descapitalizadas y se decide avanzar en el fortalecimiento de las organizaciones de los productores para que se inserten en escalas superiores en la cadena del rubro y logren un mayor posicionamiento en el mercado nacional e internacional.
- El GURN ha ratificado la decisión de fortalecer el modelo de enfoque sectorial y los procesos de armonización y alineamiento de la cooperación internacional. Por tal razón, sería necesario que el proyecto también se evalúe tomando en cuenta estos criterios. Sería interesante para el sector que, a partir de la evaluación de este programa, se conozcan otras intervenciones similares que se ejecutan en el sector e identifiquen posibles sinergias que potencialicen, en mayor medida, los recursos disponibles para el rubro café .
- En 2006, la Agencia Española de Cooperación Internacional formuló y puso en marcha el Programa Regional de Apoyo al sector Café de Centroamérica y El Caribe, con la orientación de que las intervenciones nacionales existentes en el sector se adapten a los lineamientos establecidos en el Programa.

## 2.2 Objetivos de la evaluación

Los objetivos de la evaluación intermedia del proyecto se centran en:

Valorar a la fecha su pertinencia, impacto, eficacia, eficiencia y viabilidad y tener, de esta forma, la información necesaria para la planificación de los dos siguientes años de la intervención. También, se pretende que la evaluación de medio camino dará recomendaciones sobre las futuras orientaciones para el desarrollo del proyecto, así como sobre la posible continuación o reorientación de las actividades ya iniciadas.

Por lo que se plantea que la evaluación deberá analizar los siguientes aspectos, y otros que estime oportunos, a dos niveles, por ECP y como proyecto:

### *Pertinencia:*

Se analizará la adecuación de los resultados y de los objetivos de la intervención al contexto en el que se realiza, centrándose en las cuestiones siguientes:

- *El grado en que los beneficiarios participan y se apropian de las actividades*
- *La validez del análisis de los problemas y de la lógica de intervención del proyecto*
- *La coherencia y pertinencia del proyecto con la situación actual*

### *Eficiencia:*

Se analizará cómo los recursos disponibles se han utilizado para la realización de las actividades del proyecto y como éstas han contribuido a la obtención de los resultados en términos cuantitativos, cualitativos y de plazos, enfocando sobre:

- *La relación entre los resultados producidos y los recursos utilizados*
- *La comparación entre los insumos planificados y utilizados*
- *La adecuación cualitativa y cuantitativa de los recursos utilizados en el proyecto, tanto humano como materiales*

### *Eficacia:*

Se analizará en qué medida se está avanzando en la obtención de los resultados previstos y la contribución de dichos resultados a la obtención del objetivo específico. Se centrará en los aspectos siguientes:

- *El avance físico y su comparación con las metas establecidas en los Planes Operativos Anuales*
- *La manera con que el proyecto pretende convertir las actividades y resultados en objetivos específicos realizados*
- *Los mecanismos de sistematización de lecciones aprendidas y su incorporación al proceso de planificación y ejecución*
- *La estrategia de comunicación y aprendizaje del proyecto*

### *Impacto:*

Al nivel de impacto la evaluación hará un análisis preliminar de los aspectos siguientes:

- *Análisis de los impactos inesperados del proyecto y de las limitantes enfrentadas el grupo meta, que pueden tener consecuencias negativas importantes a corto o largo plazo*
- *Apreciación de la calidad, percibida por parte de los y las beneficiarias así como del personal de las ECPs y del proyecto, de los logros alcanzados a la fecha*

## 2.3 Productos de la evaluación

Sobre la base de los resultados recogidos, la evaluación de medio camino debe emitir sus conclusiones y explicar, en un informe, el alcance de la contribución actual y esperada, de cada una de las ECP's y del proyecto global, a su objetivo general, el alcance esperado de su objetivo específico, de los desafíos y riesgos principales del proyecto y la sostenibilidad de los resultados y del proyecto en su conjunto.

Se esperan obtener recomendaciones coherentes con las particularidades del sector café en Jinotega y de los planteamientos actuales del proyecto, que sean prácticas y operativas para su inclusión en los POA 2008 y 2009 y por supuesto, coherentes con las prioridades nacionales sectoriales y del Programa Regional de Apoyo a la caficultura de la Cooperación española en Centroamérica.

## 2.4 La metodología empleada

### EL ENFOQUE DE LA EVALUACION

Se llevó a cabo la evaluación intermedia, a través de una serie de procesos participativos de análisis sobre estrategias, resultados, impactos de las acciones promovida por el proyecto. En esto proceso de reflexión, el evaluador externo tuvo un rol doble:

- En primer lugar, facilitó los procesos de reflexión colectiva e individual alrededor de los temas y aspectos cruciales para profundizar el proceso de aprendizaje de los involucrados, y así entender mejor los procesos y sus impactos junto a los involucrados.
- En segundo lugar, hizo su propia lectura de la situación, a partir de los hechos y hallazgos, para poder ofrecer un panorama independiente de la situación actual y posibles pautas para mejorar el trabajo en el futuro.

### LAS TAREAS

El proceso de la evaluación intermedia se podría visualizar mediante las siguientes tareas consecutivas que se llevaron a cabo para lograr los objetivos planteados.

#### *Tarea 1: Elaboración de las matrices de resultados, actores y fuentes de información.*

Una vez acordado los objetivos y resultados de la evaluación, se procedió a elaborar las matrices que permiten ubicar las relaciones entre los resultados y los actores, y las relaciones entre los resultados y las fuentes para visualizar los procesos de relación con cada uno y el conjunto de los actores. Estas matrices sirvieron de guías para recopilar la información obtenida de diferentes fuentes, los escritos y documentos relacionados con el programa, las entrevistas y memoria de sesiones colectivas y permitieron un análisis eficiente de la información y aportes de los involucrados, para entender mejor los procesos y productos.

#### *Tarea 2. Estudio de la documentación del proyecto para recopilar la información para análisis de los productos de la evaluación externa.*

Utilizando las matrices como guías, se buscaron las informaciones relevantes en la documentación existente sobre el programa (planes, informes, evaluaciones, estudios) para ir elaborando un perfil preliminar sobre los procesos, productos e impactos de las interacciones entre diferentes actores

generados dentro y alrededor del programa. Se complementó el análisis con entrevistas cortas con los autores de los documentos (equipos de los ECP y Unidad de Gestión) para lograr una visión más completa de la situación actual y pasada. Esta tarea generó una primera aproximación en cuanto al ordenamiento de la información desde una visión sistémica sobre el proyecto, su quehacer y su relación con la vida de los actores y organizaciones.

***Tarea 3. Estudio de campo para recopilar la información relacionada con los indicadores de evaluación a través de visitas a las fincas y entrevistas semi-estructuradas con diferentes actores, en las comunidades y las organizaciones ECP.***

Una vez consensuados los ejes de la evaluación externa y los resultados de proyecto con los actores, se procedió a diseñar las herramientas (preguntas indicativas) para recopilar la información necesaria y se realizaron las visitas a las fincas y comunidades y las entrevistas con los actores involucrados en las comunidades representativas. La información recopilada durante las entrevistas y visitas permitió una evaluación cualitativa sobre los avances e impactos de programa.

***Tarea 4. Procesamiento de la información de los estudio de campo y documentación del proyecto.***

Una vez terminada la fase del estudio de campo con los involucrados, se procedió a analizar la información y a la vez, a juntar los datos e información a partir del análisis de la documentación. Con toda esta información, se elaboraron las conclusiones sobre los indicadores y los objetivos de la evaluación. El mismo análisis permitió identificar los puntos críticos, en cuanto a los procesos y productos, para poder proponer pasos para mejorar el desempeño del programa en el futuro.

***Tarea 5. Taller de consulta con los involucrados sobre los hallazgos y las interpretaciones.***

Los resultados relacionados con los indicadores para determinar los avances del programa (elaborados a partir de la documentación y de los estudios de campo) fueron compartidos con el grupo de los involucrados (miembros de ECP's, MAGFOR-AECI) durante dos sesiones de consulta. El énfasis de la consulta giró alrededor de dos temas: primero, en cuanto a las interpretaciones de los datos y hallazgos apegadas a las realidades, segundo, en cuanto a la relevancia de las recomendaciones a partir de los hallazgos en relación a las posibilidades de implementación en el futuro.

***Tarea 7. Elaboración del informe final de evaluación externa incluyendo las recomendaciones para mejorar el trabajo durante los próximos cinco años.***

En base a toda la información generada durante el proceso, se elaboró el informe final y las recomendaciones para mejorar el desempeño del programa en el futuro. Se presentó el borrador del informe final al MAGFOR-AECI Nicaragua para sus comentarios. Se tomaron en cuenta los comentarios para elaborar la versión final.

## CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Fecha	Actividad	Lugar
6 de noviembre	Entregar de metodología de visitas de campo y fechas críticas	Managua por correo a Begoña Fernández, AECI
8 de noviembre	Presentación de la metodología de visitas de campo y fechas críticas a los ECPs	Reunión mensual de coordinación en Jinotega realizado por Lic. Fernández AECI
8 de noviembre	Entrega por AECI a consultor POA 2006 2007, Informes 2006 2007, Análisis interna de avances 2006	Managua o Jinotega por correo a consultor Falguni Guharay
12 de noviembre De 1 a 5 p.m.	Sesión de arranque de la evaluación a medio camino con los coordinadores de proyecto de los ECP: presentación de formatos para análisis de avances de cada ECP 2006-2007	Jinotega, organizado por AECI
13,14,15, 16 de noviembre	Lectura de los documentos y desarrollo de matrices para visitas de campo y sesiones de trabajo con las organizaciones	Managua, oficina de consultor
Lunes 19 noviembre De 7 a.m. a 5 p.m.	Visita de campo ECP 1 Acompañado con personal técnico de ECP 1 SOPPEXCCA	Roble y Datanlí
Martes 20 noviembre De 7 a.m. a 5 p.m.	Visita de campo ECP 2 Acompañado con personal técnico de ECP 2 CUCULMECA	Monterrey
Miércoles 21 noviembre De 7 a.m. a 5 p.m.	Visita de campo ECP 3 FUNJIDES Acompañado con personal técnico de ECP 3	Corinto Finca
Jueves 22 noviembre De 7 a.m. a 5 p.m.	Visita de campo ECP 4 ALDEA GLOBAL Acompañado con personal técnico de ECP 4	Mancotal
Viernes 23 noviembre De 7 a.m. a 5 p.m.	Visita de campo ECP 5 UCASUMAN Acompañado con personal técnico de ECP 5	Mancotal
Lunes 26 noviembre De 7 a.m. a 5 p.m.	Visita de campo ECP 6 COOPSAEC Acompañado con personal técnico de ECP 6	Roble y Venecia
Martes 27 de noviembre De 7 a.m. a 5 p.m.	Visita de campo ECP 7 CECOCAFEN Acompañado con personal técnico de ECP 7	Las Brumas, Jinotega
Miércoles 28 de noviembre a.m.	Sesión de trabajo con CEDIPRODEL	Ciudad de Jinotega
Miércoles 28 de noviembre p.m.	Sesión de trabajo con MAGFOR AECI	Ciudad de Jinotega
Jueves 29 de noviembre De 8 a.m. a 1 p.m.	Sesión de trabajo con miembros de Conglomerado de Café	Ciudad de Jinotega
Jueves 29 de noviembre p.m.	Sesión de trabajo con MAGFOR Jinotega	Ciudad de Jinotega

<b>Fecha</b>	<b>Actividad</b>	<b>Lugar</b>
Viernes 30 de noviembre a.m.	Sesión de trabajo con equipo de CUCULMECA	Jinotega
Viernes 30 de noviembre p.m.	Sesión de trabajo con equipo de CEDIPRODEL	Jinotega
Lunes 3 de diciembre a.m.	Sesión de trabajo con equipo de FUNJIDES	Jinotega
Lunes 3 de diciembre p.m.	Sesión de trabajo con equipo de COOPSAEC	Jinotega
Martes 4 de diciembre a.m.	Sesión de trabajo con equipo de CECOCAFEN	Matagalpa
Martes 4 de diciembre p.m.	Sesión de trabajo con equipo de UCASUMAN	Jinotega
Miércoles 5 de diciembre a.m.	Sesión de trabajo con equipo de ALDEA GLOBAL	Jinotega
Miércoles 5 de diciembre p.m.	Sesión de trabajo con equipo de SOPPEXCCA	Jinotega
6,7,8,9 diciembre	Procesamiento de datos de visitas de campos, informes y sesiones de trabajo, elaboración de presentación de resultados	Managua oficina de consultor
11 de diciembre De 1 a 5 p.m.	Taller de consulta con AECI y los coordinadores de proyecto de los ECP sobre resultados de la evaluación externa y recomendaciones para los próximos años	Jinotega
11,12,13, diciembre	Elaboración de informe final	Managua oficina de consultor
18 de diciembre	Taller de consulta con comité conjunto AECI MAGFOR	MAGFOR Managua
26 de diciembre	Entrega de informe borrador	Managua oficina de AECI
4 de febrero	Presentación de los hallazgos a comité consultivo AECI MAGFOR	MAGFOR Managua
25 de febrero	Entrega de Informe final	Oficina de AECI Managua

### 3. Hallazgos de la misión

Según los planes y los informes elaborados por las ECP y la unidad de gestión, 1,100 familias cafetaleras de los municipios de Jinotega y Pantasma, organizadas en 26 cooperativas y una asociación de productores, participan y se benefician del proyecto de apoyo a pequeños y medianos productores y productoras de café de la cuenca del lago de Apanás, Jinotega, Nicaragua (de aquí en adelante mencionado como “el proyecto”). En la membresía de estas organizaciones, se observa un predominio masculino, con un 74% de hombres y 26% de mujeres.

Para implementar las actividades financiadas por el proyecto, las cooperativas y su membresía reciben servicios por parte de siete entidades colaboradoras del proyecto (ECP). Estos servicios de los ECP consisten en el *fortalecimiento de la capacidad* de las cooperativas y de las unidades productivas familiares de sus asociados y asociadas para mejorar la organización, producción, productividad, calidad y comercialización del café y la validación de tecnologías innovadoras (implementados por todos los ECP) y la *inversión en forma de crédito de corto plazo* para el mantenimiento del café, mejora ambiental, mejora de beneficios húmedos y comercialización que luego se vuelven fondos revolventes manejados por las cooperativas (todas menos Aldea Global y COOPSAEC).

Para mejorar la articulación del sector y la comercialización del café de Jinotega, el proyecto fomenta la formación y funcionamiento de un *Conglomerado local de café*. A través de la formación y funcionamiento de un *Centro de apoyo para desarrollo de empresas locales* (CEDIPRODEL), se pretende fortalecer la capacidad del gobierno local de brindar servicios para el desarrollo local. Por otro lado, se pretende fortalecer la capacidad del MAGFOR, como entidad rectora del sector, con un *sistema de información cafetalera* de la región.

#### 3.1 Observaciones de las visitas de las fincas y familias

Durante la evaluación intermedia, se visitaron 14 de las 1,100 familias beneficiarias del proyecto (1.3%) en las diferentes comunidades ubicadas en los municipios de Jinotega y Pantasma (detalles en anexo). Las familias y fincas visitadas fueron seleccionadas por los ECPs, por solicitud de la misión evaluadora, de tal manera que ofrezcan un panorama representativo de la situación actual. Cada visita duró aproximadamente 3 horas, incluyendo la visita de las parcelas cafetaleras (2 horas) y una entrevista semi-estructurada con las familias (1 hora). En este informe, ilustramos los hallazgos sobresalientes de las visitas, con la información proveniente de 4 de las 14 familias visitadas.

##### *Cambios en el uso de la tierra en las fincas de los beneficiarios*

Las fincas de las familias cafetaleras tienen un panorama altamente diversificado en cuanto al uso del suelo. Las fincas son relativamente pequeñas y las áreas bajo bosque son muy reducidas (menos de 5%-10%). En los últimos dos años, aunque las fincas no han aumentado sus tamaños, se observa un aumento significativo de las áreas cafetaleras. El aumento de las áreas cafetaleras ha significado una pérdida de tacotales, que son sitios importantes para la conservación de la biodiversidad y el mejoramiento de la fertilidad de suelo. Por otro lado, en la mayoría de las fincas, se observa un aumento de las cercas vivas que aportan bastante a la conservación de la biodiversidad. En la mayoría de los cafetales, se observa un aumento de la cobertura boscosa, logrado a través de la siembra de árboles de servicio, como las guabas y

árboles frutales, como los cítricos y el aguacate. En algunos cafetales, se observa la siembra de una mayor cantidad de árboles maderables, como el cedro macho o el cedro rosado.

### Cambios en el uso de tierra en las fincas de los beneficiarios

	Doña Maura Jarquín		Don Etanislado Valle		Doña Domitila López		Don Napoleón López	
	2005	2007	2005	2007	2005	2007	2005	2007
Área de la finca	11 mz	11 mz	10 mz	10 mz	7 mz	7 mz	8 mz	8 mz
Bosque natural	1 mz	1 mz	0 mz	mz	0.5 mz	0.5 mz	0.5 mz	0.5 mz
Tacotal	1 mz	1 mz	2 mz	1 mz	0 mz	0 mz	3 mz	2 mz
Potrero	5 mz	0.5 mz	3 mz	3 mz	0 mz	0 mz	0 mz	0.5 mz
Banano	0.25 mz	5 mz con café	5 mz con café	5 mz con café	3 mz con café	3 mz con café	3 mz con café	5 mz con café
Maíz	1 mz	1 mz	1 mz	1 mz	2 mz	2 mz	1 mz	0.5 mz
Frijol	1 mz	1 mz	1 mz	1 mz	2 mz	2 mz	1 mz	0.5 mz
Café convencional	0	0	2.5 mz	3 mz	2.5 mz	2.5 mz	2.5 mz	4 mz
Café orgánico certificado	2 mz	3 mz			2.5 mz	2.5 mz		
Café en desarrollo	1.25 mz	4 mz	0.5 mz	2 mz	Resiembra	resiembra	1.5 mz	1.0 mz
Vivero de café	0	7000 plantas	0	4000 plantas	2000 plantas	2000 plantas	0	3000 plantas
Frutales	0	200 palos	500	1000 palos	0	250 palos frutales	5 palos	11 palos frutales
Cerca Viva	100 vrs	700 vrs	4800 vrs	4800 vrs	0 vrs	400 vrs	600 vrs	600 vrs
Cerca muerta	600 vrs	100 vrs	200 vrs	200 vrs	800 vrs	400 vrs	0 vrs	0 vrs
Árboles maderables	550	3050 árboles	100	300 árboles	0	0 árboles	50 árboles	50 árboles
Vacas	12	0	0	0	0	0	0	0
Bestia	0	0	3	3	0	0	0	0
Cerdo	10	0	2	2	2	8	2	2
Gallina	20	2	20	20	25	15	20	20

(Cambios por influencia del proyecto marcados en verde)

### *Cambios en las prácticas a nivel de fincas, organizaciones de bases y comercialización del café*

Las visitas de las fincas de las familias beneficiarias del proyecto y las entrevistas con las familias nos permitieron confirmar y documentar la implementación de una gran gama de prácticas para mejorar la producción y el beneficiado húmedo a nivel de las fincas. A nivel de las cooperativas o grupos de negocios, se observa un gran esfuerzo para proveer y mejorar los servicios de crédito y beneficiado húmedo en las centrales. También, se pudo documentar una gama de actividades para fortalecer la capacidad de las familias y de las organizaciones para lograr las certificaciones y negociaciones para mejorar los precios y condiciones de comercialización.

**Cambios en las prácticas a nivel de fincas, organizaciones de bases y comercialización del café**

	Doña Maura Jarquín			Don Etanislado Valle		
Prácticas nuevas	Área	Desde cuando		Prácticas nuevas	Área	Desde cuando
Uso de abono orgánico	6 mz	Hace 3 años		Conservación de suelo y agua	4 mz	Hace 4 años
Uso de Beauveria	4 mz	Hace 2 años		Tratamiento de agua miel	Suficiente para la finca	Hace 3 años mas en el ultimo
Uso de biofermentado	6 mz	Hace 1 año		Oreador Presecador	Suficiente para la finca	Hace 1 año
Barreras vivas	1670 vrs	Hace 2 años		Construcción de beneficio húmedo	Suficiente para la finca	Hace 1 año
Capacitación de socios	42 socios	Hace 2 años		Formación de la Coop. la Unión	74 socios	Hace 1 año
Central de beneficio húmedo	30 socios	Hace 1 año		Capacitación de Cooperados	74 socios	Hace 1 año
Crédito para mantenimiento	42 socios	Hace 2 años		Crédito para mantenimiento	61 socios	Hace 1 años
Equipo de computación	Oficina	Hace 1 año		Crédito para BH	13 socios	Hace 1 año
Giras de intercambio	Varios socios	Hace varios años		Capacitación certificación	74 socios	Hace 1 año
Inscrito en Comercio justo	28 socios	Hace 4 años		Gestión ATLANTIC	Todos los socios	Hace 1 año
Certificado orgánico		Hace 4 años		Gestión SOPPEXCA	Todos los socios	Hace 2 años
Capacitación taza y calidad	Todos los socios	Hace 2 años		Gestión Comercio Justo Certificación	Todos los socios	Hace 1 año
Formación de catadores		Hace 1 año		Formación de catadores		Hace 1 año

*(Cambios positivos por influencia del proyecto marcados en verde)*

### Cambios en las prácticas a nivel de fincas, organizaciones de bases y comercialización de café

Prácticas nuevas	Doña Domitila López		Prácticas nuevas	Don Napoleón López	
	Área	Desde cuando		Área	Desde cuando
Llevar registro completo	Finca	Hace 1 año	Agobio de Maragoype	0.25 mz	Hace 3 años
Mejora de Beneficio húmedo	Suficiente para la finca	Hace 1 año	Construcción de Oreador	Suficiente para la finca	Hace 1 año
Construcción de presa de agua para BH y agua potable	Suficiente para la finca	Hace 1 año	Mejorar las zarandas	Suficiente para la finca	Hace 2 años
Registro de temperatura y HR	Innovación	Hace 1 año	Fermentación en saco (eliminar cajón)		Hace 2 años
Resiembra de café	2 mz	Hace 1 año			
Capacitación de socios	Todo los socios	Hace 2 años	Capacitación de socios de grupo	20 socios	Hace 2 años
Crédito para beneficio húmedo	Varios socios	Hace 1 año	Visita de técnico a la finca	20 socios	Hace 2 años
Crédito para mantenimiento	Varios socios	Hace 2 años	Crédito para mantenimiento de Aldea	20 socios	Hace 2 años
Capacitación gestión de Cooperativa	Cooperativa	Hace 1 año	Giras de intercambio	Varios socios	Hace 3 años
Equipo de computación	Oficina	Hace 1 año			
Inscrito en Comercio justo	Varios Socios	Hace 4 años	Inscrito en Comercio justo	28 socios	Hace 1 año
Certificado orgánico	Varios socios	Hace 3 años OCIA	Asociar Con Aldea Global	20 socios	Hace 1 año
Envió de muestras	Cooperativa UCASUMAN	Hace 2 años	Capacitación taza y calidad	Todos los socios	Hace 2 años
Fondo para retención de cosecha	Cooperativa UCASUMAN	Hace 1 año	Formación de catadores		Hace 1 año

(Cambios positivos con influencia del proyecto marcado en verde)

### *Cambios en la producción, productividad, calidad e ingreso del café*

En la mayoría de las fincas se observan un aumento de las áreas cafetaleras cosecheras y por ende un aumento en la producción de café. En cuanto a la productividad, los cambios son muy variables de pequeños aumentos a ningún cambio hasta la reducción. Las conclusiones sobre la productividad en base a los datos de dos años de cosecha no son robustas por el fenómeno de bianualidad. Por lo tanto es importante llevar registro de mediano plazo para poder tener mayores confianzas en la información sobre los cambios de productividad.

En la mayoría de las fincas se observan una mejora en la calidad de corte y en los procesos de beneficiado húmedo lo que resultan en una mejor taza del café. Además se observan en esfuerzo dedicado por parte de las familias y las organizaciones para lograr algún tipo de certificación, que sea Orgánico o Comercio justo o Coffee practices. Estos esfuerzos de mejorar de calidad de café por parte de las familias organizadas en cooperativas, UCA o grupos de negocio han permitido vender los cafés a mejores precios, resultando en un aumento en el ingreso bruto.

### **Cambios en la producción, productividad, calidad e ingreso del café**

	Doña Maura Jarquín		Don Etanislado Valle		Doña Domitila López		Don Napoleón López	
	2005	2007	2005	2007	2005	2007	2005	2007
Área de producción café mz	2	3 (+)	2.5	3 (+)	2.5 convencional, 2.5 orgánico	2.5 convencional, 2.5 orgánico	2.5	4 (+)
Producción qq pergamino	80	100 (+)	200	200 (=)	90, 60	120,80 (+)	60	100 (+)
Productividad qq oro/mz	20	16.6 (-)	40	33 (-)	18, 12	24, 16 (+)	12	12.5 (+)
Calidad de Corte	Rojito	Rojito	Rojito-Pinto-Verde	Rojito	Rojito	Rojito	Rojito-pinto-verde	Rojito-pinto
Beneficiado húmedo de café	En la finca	Central de Cooperativa	Rustico fermento en saco	Mejorado en la finca	Rustico en la fina	Beneficio Húmedo mejorado	Fermenta en cajón, lava en canal	Fermenta en saco, lava en canal
Calidad de grano	Bueno	Bueno	Regular	Bueno	Bueno	Bueno	Regular	Bueno
Calidad de taza	No conoce	2006: 79 SCAA	No conoce	No conoce	No conoce	2006: 85 SCAA	No sabia	2006:78 SCAA
Certificación	Orgánico certificado	Orgánico certificado	Ninguna	Ninguna	Orgánico certificado	Orgánico certificado	Ninguna	Comercio Justo
Cantidad vendida qq oro	40	50 (+)	100	100 (=)	45, 30	60,40	30	50 (+)
A quien vendió	SOPPEXCA	SOPPEXCA	Mercado	SOPPEXCA, Atlantic	UCASUMAN	UCASUMAN	Mercado	Aldea Global
Precio C\$/qq oro	1850	2400 (+)	1800	1850, 1700, 1800 (=)	1700, 2005	1800, 2250 (+)	1600	1800(+)
Ingreso bruto de café	74,000	120,000 (+)	180,000	178,300 (=)	76,500, 60,150	108,000, 90,000 (+)	48,000	90,000 (+)

*(Cambios positivos por influencia del proyecto marcados en verde)*

### *Cambios en los aspectos socio-económicos de las familias visitadas*

Para la mayoría de las familias visitadas, el impacto mayor ha sido el aumento de los ingresos brutos provenientes de la venta de sus cafés. Como mencionado anteriormente, este aumento se debe a dos factores: primero, el aumento de la producción de café en las fincas y segundo, la alza de los precios del café en el mercado internacional (de \$ 95 a \$ 130 en la bolsa de Nueva York). No está claro si se logró aumentar los ingresos netos, ya que los costos de producción subieron significativamente durante este período (el costo de 1 qq de fertilizante pasó de C\$ 450 a C\$ 650 y el galón de gasolina pasó de C\$ 50 a C\$ 80). En algunas familias, el impacto del proyecto ha sido en la mejoría de sus condiciones de vida, por el acceso a un servicio de agua potable (benéfico colateral de la presa para el beneficio húmedo) y en la mejoría de la alimentación. De manera general, la mayoría de las familias visitadas goza de un nivel satisfactorio de seguridad alimentaria, por la diversidad de alimentos producidos en las fincas, con la excepción de una escasez de productos lácteos ya que muy pocas familias tienen ganado.

### **Cambios en los aspectos socio-económicos de las familias visitadas**

	Doña Maura		Don Etanislado	
	2005	2007	2005	2007
<b>Ingreso bruto por la venta del café</b>	C\$ 72,000	C\$ 120,000	C\$ 180,000	C\$ 178,000
<b>Calidad y nivel de la alimentación</b>	Buena	Buena	Buena	Buena
<b>Estado de salud</b>	Buena	Buena	Buena	Buena
<b>Acceso a educación</b>	Buena	Buena	Buena	Mejor
<b>Acceso a agua potable</b>	Si	Si	Si	Si
<b>Alimentos producidos en las finca</b>	Maíz, frijol, yuca, plátano, ayote, chayote, banano, achiote, huevo, gallina, leche, cuajada, queso, lima, naranja, café, leña		Maíz, frijol, malanga, chayote, banano, huevo, gallina, cerdo, lima, naranja, café, leña	
	Doña Domitila		Don Napoleón	
	2005	2007	2005	2007
<b>Ingreso bruto por la venta del café</b>	C\$ 130,000	C\$ 198,000	C\$ 48,000	C\$ 90,000
<b>Calidad y nivel de la alimentación</b>	Buena	Mejor	Buena	Buena
<b>Estado de salud</b>	Buena	Buena	Buena	Buena
<b>Acceso a educación</b>	Regular	Buena	Buena	Afectado
<b>Acceso a agua potable</b>	no	Nueva Presa	No	No, filtro
<b>Alimentos producidos en las finca</b>	Maíz, frijol, malanga, plátano, banano, aguacate, huevo, gallina, lima, limón, naranja, café, leña		Maíz, frijol, banano, huevo, gallina, lima, naranja, café, leña	

*(Cambios positivos por influencia del proyecto marcados en verde)*

### *3.2 Observaciones de grupos focales*

Se realizaron seis grupos focales para analizar los cambios en los procesos organizativos, en la producción, productividad e inversión y la eficiencia de los procesos productivos. En estas discusiones participaron: 6 hombres y 6 mujeres provenientes de 5 cooperativas atendidas por SOPPEXCA, 15 hombres y 2 mujeres provenientes de 4 cooperativas atendidas por CUCULMECA, 5 hombres y 5 mujeres provenientes de 3 cooperativas atendidas por FUNJIDES, 6 hombres y 8 mujeres provenientes de 4 grupos (2 cooperativas) atendidos por Aldea Global, 6 hombres provenientes de la cooperativa COOPSAEC, 9 hombres y 2 mujeres provenientes de 5 cooperativas atendidas por UCASUMAN y 10 hombres y 3 mujeres provenientes de 4 cooperativas atendidas por CECOCAFEN . A continuación presentamos la síntesis de las observaciones (mayores detalles sobre los cambios se presentan en los cuadros de las páginas 23-30).

#### *Cambios en área, producción, productividad e inversión*

En la mayoría de los grupos, se observó un aumento significativo, en las áreas cosecheras de café, entre 2005 y 2007 (aumento de 21 a 122%), solamente para un grupo, la área cosechera se redujo en 11%. Como era de esperar, se observó un aumento de la producción, en la mayoría de los grupos (aumento de 16 a 108%). Solamente en un grupo la producción había disminuido en un 2%. El cambio en la productividad era más variable: en cuatro grupos, se observó un aumento de la productividad de 1, 7, 10 y 13%; mientras que, en los otros tres grupos, la productividad había caído de 4, 6 y 12%.

La mayoría de los participantes de los grupos señaló una mejora significativa en cuanto a la calidad de corte (solo rojito) y al beneficiado húmedo, como resultado de las capacitaciones y de las inversiones en los beneficios húmedos. Según los participantes de los grupos focales, la mejora de la calidad de café, las certificaciones y la organización de las familias a nivel de las cooperativas y UCA o asociaciones están ayudando a lograr mejores precios para los cafés (entre 6 a 31%). Una parte de este aumento corresponde a la alza del precio del café en la bolsa de Nueva York y otra parte es el resultado del reconocimiento de la calidad y establecimiento de mecanismos de mercadeo con disminución de riesgos.

Se observan que, en los últimos años, los beneficiarios del proyecto han aumentado sus inversiones para el mantenimiento de los cafetales, mejora del ambiente y mejora de los beneficios húmedos, reflejado en un aumento del 8 al 183% en los montos de créditos utilizados para el café. Lo que es significativo es que la mayoría de los beneficiarios del proyecto ahora goza de un crédito por parte de las cooperativas. Los montos recuperados de estos créditos de corto plazo se sumarán a los fondos revolventes que serán manejados por las cooperativas para préstamos a sus socios.

#### *Cambios en la eficiencia y conservación de los recursos naturales*

En la mayoría de los grupos, se observó un aumento en el uso de fertilizantes (entre 8 y 183%), herbicidas (entre 22 y 100%), caldos y biofertilizantes (entre 40 y 70%). En un grupo particular de cafetaleros orgánicos, se observó un aumento de 200% en el uso de abonos orgánicos y 280% en el uso de caldos. Es evidente que el mayor uso de los agroquímicos en los cafetales y la mayor cantidad de desechos como consecuencia de la mayor cosecha en las fincas de los beneficiarios del proyecto, están produciendo fuertes impactos ambientales negativos en la cuenca. Este tema necesita mayor e inmediata atención.

## Grupo focal CECOCAFEN

*Cambios en la producción, productividad e inversión*

	2005	2007	Cambio (%)
Numero de personas	12	12	
Total área cosechera en mz	35.25	42.75	21.3
Total cosecha en qq oro	632	733	16.1
Productividad en qq oro/mz	17.9	17.1	-4.3
Calidad de corte	Regular/bueno	Bueno	Cambio +
Calidad de taza	No sabemos, 80	2006: 78,80,90,88,85	Cambio +
Precio promedio (C\$/qq oro no orgánico)	1620	1730	6.8
Precio promedio (C\$/qq oro orgánico)	1650	1760	6.7
A quien vende	Mercado, CECOCAFEN	Intelligence coffee, CECOCAFEN, Mercado	Cambio +
Usuarios de crédito para café	10	12	Cambio +
Crédito para café en \$ por grupo	16,500	23,740	43.9
Promedio crédito en \$ por persona	1,650	1,978	19.9
Fuentes de crédito	CECOCAFEN, Aldea Global	CECOCAFEN, Aldea Global, Cooperativas con fondo de AECI	Cambio +

*Cambios en la eficiencia y conservación de recursos naturales*

	2005	2007	Cambio (%)
Modalidad de producción	53% NO, 47% O	70% NO, 30% O	
Uso de fertilizantes (% usuarios, qq/mz)	30%, 10 qq/mz	100%, 7 qq/mz	120%
Uso de herbicidas (% usuarios, lt/mz)	30%, 1.0 lt/mz	55%, 1.0 lt/mz	25%
Uso de insecticidas (% usuarios, lt/mz)	No usan	No usan	
Uso de fungicidas(% usuarios, lt/mz)	No usan	No usan	
Uso de Beauveria (% usuarios, lb/mz)	No usan	No usan	
Uso de Caldos biofertilizantes (% usuarios, lt/mz)	25%, 5 lt/mz	95%, 5 lt/mz	70%
Uso de abono orgánico (% usuarios, qq/mz)	30% , 200 qq/mz	30% , 30 qq/mz	-85%
Trabajadores permanentes (% contratantes, # )	7%, 1 trabajador	14%, 1 trabajador	100%
Estado de beneficios húmedos	Regular 40%, No tenia 60%	Bueno: 30%, Regular 40%, No tiene 30%	30%

## Grupo focal Cuculmeca

### *Cambios en la producción, productividad e inversión*

	2005	2007	Cambio (%)
<b>Número de personas</b>	17	17	
<b>Total área cosechera en mz</b>	48.5	69.25	42.8
<b>Total cosecha en qq pergamino</b>	1905	3080	61.7
<b>Total cosecha en qq oro</b>	953	1540	61.7
<b>Productividad en qq oro/mz</b>	19.6	22.2	13.2
<b>Calidad de corte</b>	Regular/bueno	Regular/bueno	sin cambio
<b>Calidad de taza</b>	No sabemos	80,82,78	?
<b>Precio promedio (C\$/qq oro)</b>	1,600	1,900	18.8
<b>A quien vende</b>	Mercado, Atlantic, CISA, ENICASA, Coop 20 de abril	Mercado, Atlantic, CISA, ENICASA, Coop 20 de abril	sin cambio
<b>Usuarios de crédito para café</b>	11	11	sin cambio
<b>Crédito para café en \$ por grupo</b>	25,500	39,700	55.7
<b>Promedio crédito en \$ por persona</b>	2,318	3,609	55.7
<b>Fuentes de crédito</b>	Atlantic, ADEL, FORMUNICA, Coop 20/4, FDL, UCANOR, ENICASA, A Zeledón	Todo ellos mas las 4 Cooperativas con financiamiento de AECI	

### *Cambios en la eficiencia y conservación de recursos naturales*

	2005	2007	Cambio (%)
<b>Uso de fertilizantes (% usuarios, qq/mz)</b>	100%, 6 qq/mz	100%, 11 qq/mz	83.33
<b>Uso de herbicidas (% usuarios, lt/mz)</b>	80%, 1.5 lt/mz	80%, 1.5 lt/mz	
<b>Uso de insecticidas (% usuarios, lt/mz)</b>	6%, 1 lt/mz	12%, 1 lt/mz	100%
<b>Uso de fungicidas(% usuarios, lt/mz)</b>	75%, 1.5 lt/mz	75%, 1.5 lt/mz	
<b>Uso de Beauveria (% usuarios, lb/mz)</b>	no usan	no usan	
<b>Uso de Caldos biofertilizantes (% usuarios, lt/mz)</b>	5%, 5 lt/mz	47%, 5 lt/mz	42%
<b>Uso de abono orgánico (% usuarios, qq/mz)</b>	70% aplican pulpa	70% aplican pulpa	
<b>Trabajadores permanentes (% contratantes, # )</b>		> 30% ahora	30%
<b>Estado de beneficios húmedos</b>	Regular 56%, No tenia 44%	Bueno: 56%, Regular 6%, No tiene 37%	56%

## Grupo focal COOPSAEC

*Cambios en la producción, productividad e inversión*

	2005	2007	Cambio (%)
Número de personas	6	6	
Total área cosechero en mz	104.5	124	18.7
Total cosecha en qq pergamino	6310	8020	27.1
Total cosecha en qq oro	3155	4010	27.1
Productividad en qq oro/mz	30.2	32.3	7.1
Calidad de corte	Rojito	Rojito	
Calidad de taza	Promedio 83	82-83	
Precio promedio (C\$/qq oro no org)	1600	1686	5.4
Venta total COOPSAEC (qq oro)	4000	7000	75.0
A quien vende	80% JBR Foods 20% otros	60% JBR Foods 20% APAC-Atlantic Starbucks 20% CISA	Cambio +
Usuarios de crédito para café	6	6	Cambio +
Crédito para café en \$ por grupo	97,000	105,100	8.4
Promedio crédito en \$ por persona	16,167	17,517	8.4
Fuentes de crédito	COOPSAEC, BANPRO	COOPSAEC, BANPRO, Exp Bendaña	Cambio +

*Cambios en la eficiencia y conservación de recursos naturales*

	2005	2007	Cambio (%)
Modalidad de producción	100% NO	100% NO	
Uso de fertilizantes (% usuarios, qq/mz)	100%, 6 qq/mz	100%, 10 qq/mz	70%
Uso de herbicidas (% usuarios, lt/mz)	66%, 1.0 lt/mz	100%, 1.0 lt/mz	33%
Uso de insecticidas (% usuarios, lt/mz)	66%, 2.0 lt-mz	100%, 1.0 lt-mz	-20%
Uso de fungicidas(% usuarios, lt/mz)	100%, 2 lt-mz	100%, 3 lt/mz	50%
Uso de Beauveria (% usuarios, lb/mz)	No usan	No usan	
Uso de Caldos biofertilizantes (% usuarios, lt/mz)	No usan	No usan	
Uso de abono orgánico (% usuarios, qq/mz)	No usan	30%, pulpa	Cambio +
Trabajadores permanentes (% contratantes, # )	100%, 41 trabajadores	100%, 59 trabajador	44%
Estado de beneficios húmedos	Central financiado por AID	Central mejorado por financiamiento AECI	Cambio +

## Grupo focal SOPPEXCA

*Cambios en la producción, productividad e inversión*

	2005	2007	Cambio (%)
Numero de personas	10	10	
Total área cosechero en mz	14.2	29.2	105.6
Total cosecha en qq pergamino	411	855	108.0
Total cosecha en qq oro	206	428	108.0
Productividad en qq oro/mz	14.5	14.6	1.2
Calidad de corte	Rojito	Rojito	
Calidad de taza	No conocemos	2006: 86,80,85,84,80,85	Cambio +
Precio promedio (C\$/qq oro no org)	1,800	2,000	11.1
Precio promedio (C\$/qq oro org)	2,200	2,450	11.4
A quien vende	SOPPEXCA	SOPPEXCA	Cambio +
Usuarios de crédito para café	9	9	Cambio +
Crédito para café en \$ por grupo	5,105.80	14,497.40	183.9
Promedio crédito en \$ por persona	851	2,416	183.9
Fuentes de crédito	CAID, SOPPEXCA, Luterano	SOPPEXCA, Cooperativas fondo de AECL, UE.CAID. Luterano	Cambio +

*Cambios en la eficiencia y conservación de recursos naturales*

	2005	2007	Cambio (%)
Modalidad de producción	90% No Org, 10% Org	90% No Org, 10% Org	
Uso de fertilizantes (% usuarios, qq/mz)	40%, 2.7 qq/mz	90%, 5 qq/mz	190%
Uso de herbicidas (% usuarios, lt/mz)	0%	30%, 1.0 lt/mz	30%
Uso de insecticidas (% usuarios, lt/mz)	0%	0%	
Uso de fungicidas(% usuarios, lt/mz)	0%	30%, 2 lt/mz	30%
Uso de Beauveria (% usuarios, lb/mz)	0%	50%, 2 lb	Cambio +
Uso de Caldos biofertilizantes (% usuarios, lt/mz)	10%, 5lt/mz	10%, 5 lt/mz	
Uso de abono orgánico (% usuarios, qq/mz)	10%, 20qq/mz	20%, 45 qq/mz	200%
Trabajadores permanentes (% contratantes, #)			
Estado de beneficios húmedos	Beneficios rústicos en las fincas	Central financiado por UE y beneficios mejorados	Cambio +

## Grupo focal Aldea Global

### *Cambios en la producción, productividad e inversión*

	2005	2007	Cambio (%)
Número de personas	11	11	
Total área cosechero en mz	9	20	122.2
Total cosecha en qq pergamino	580	1,205	107.8
Total cosecha en qq oro	290	603	107.8
Productividad en qq oro/mz	32.2	30.1	-6.5
Calidad de corte	Rojito	Rojito	
Calidad de taza	No conocemos	2006: 81,80,79,77	Cambio +
Precio promedio (C\$/qq oro no org)	1,700	1,852	8.9
Precio promedio (C\$/qq oro org)	2,400	2,664	11.0
A quien vende	Mercado, Aldea Global	Mercado, Aldea Global	Cambio +
Usuarios de crédito para café	11	11	Cambio +
Crédito para café en \$ por grupo	6,507.90	10,740.70	65.0
Promedio crédito en \$ por persona	1,085	1,790	65.0
Fuentes de crédito	Aldea Global, CARITA, FDL, PROCREDIT, Tomate,UCANOR, UCASUMAN	Aldea Global, CARITA, FDL, PROCREDIT, Tomate,UCANOR, UCASUMAN	Sin Cambio

### *Cambios en la eficiencia y conservación de recursos naturales*

	2005	2007	Cambio (%)
Modalidad de producción	100% No Orgánico	100% No Orgánico	
Uso de fertilizantes (% usuarios, qq/mz)	100%, 5 qq/mz	100%, 7 qq/mz	28%
Uso de herbicidas (% usuarios, lt/mz)	72%, 1.0 lt/mz	90%, 1.0 lt/mz	22%
Uso de insecticidas (% usuarios, lt/mz)	0%	0%	Sin Cambio
Uso de fungicidas(% usuarios, lt/mz)	0%	0%	Sin Cambio
Uso de Beauveria (% usuarios, lb/mz)	0%	0%	
Uso de Caldos biofertilizantes (% usuarios, lt/mz)	0%	0%	
Uso de abono orgánico (% usuarios, qq/mz)	20%, pulpa	20%, pulpa	
Trabajadores permanentes (% contratantes, # )			
Estado de beneficios húmedos	20% mal estado 80% no tiene	20% mal estado 80% no tiene	Sin Cambio

## Grupo focal FUNJIDES

### *Cambios en la producción, productividad e inversión*

	2005	2007	Cambio (%)
Número de personas	9	9	
Total área cosechero en mz	22.75	36	58.2
Total cosecha en qq pergamino	872	1205	38.2
Total cosecha en qq oro	436	603	38.2
Productividad en qq oro/mz	19.2	16.7	-12.7
Calidad de corte	Rojo-pinto-verde	Rojo-pinto	
Calidad de taza	No conocemos	79-91	Cambio +
Precio promedio (C\$/qq oro no org)	1600	1900	18.8
A quien vende	Mercado	Mercado, SOPPEXCA, Atlantic	Cambio +
Usuarios de crédito para café	9	9	Cambio +
Crédito para café en \$ por grupo	4,600	10,450	127.2
Promedio crédito en \$ por persona	767	1,742	127.2
Fuentes de crédito	ADEL,Exp Rizo,CISA	ADEL EXP Rizo, CISA, FUNJIDES, Cooperativas	Cambio +

### *Cambios en la eficiencia y conservación de recursos naturales*

	2005	2007	Cambio (%)
Modalidad de producción	100% NO	100% NO	
Uso de fertilizantes (% usuarios, qq/mz)	75%, 5 qq/mz	87%, 6 qq/mz	30%
Uso de herbicidas (% usuarios, lt/mz)	50%, 1.0 lt/mz	87%, 1.0 lt/mz	33%
Uso de insecticidas (% usuarios, lt/mz)	0%	0%	-20%
Uso de fungicidas(% usuarios, lt/mz)	37%, 2 lt-mz	62%, 3 lt/mz	50%
Uso de Beauveria (% usuarios, lb/mz)			
Uso de Caldos biofertilizantes (% usuarios, lt/mz)	12%, 4 lt/mz	50%, 4 lt/mz	Cambio +
Uso de abono orgánico (% usuarios, qq/mz)	No usan	30%, pulpa	Cambio +
Trabajadores permanentes (% contratantes, # )	12%, 5 trabajadores	50%,11 trabajador	110%
Estado de beneficios húmedos	100% malo o no tenia	60% mejorado 40% no tiene	Cambio +

## Grupo focal UCASUMAN

### *Cambios en la producción, productividad e inversión*

	2005	2007	Cambio (%)
Número de personas	10	10	
Total área cosechero en mz	35	31	-11.4
Total cosecha en qq pergamino	857	840	-2.0
Total cosecha en qq oro	429	420	-2.0
Productividad en qq oro/mz	12.2	13.5	10.7
Calidad de corte	Rojito	Rojito/sifón	Cambio +
Calidad de taza	No conocemos	Muchos no saben, 86	
Precio promedio (C\$/qq oro orgánico)	1900	2500	31.6
A quien vende	Mercado UCASUMAN	Mercado UCASUMAN	Cambio +
Usuarios de crédito para café	10	10	sin cambio
Crédito para café en \$ por grupo	6,400	10,000	56.3
Promedio crédito en \$ por persona	582	909	56.3
Fuentes de crédito	Mercado, UCASUMAN	UCASUMAN y 5 Cooperativas con financiamiento de AEICI	Cambio +

### *Cambios en la eficiencia y conservación de recursos naturales*

	2005	2007	Cambio (%)
Modalidad de producción	100% Org Cert	100% Org Cert	
Uso de fertilizantes (% usuarios, qq/mz)	0	0	
Uso de herbicidas (% usuarios, lt/mz)	0	0	
Uso de insecticidas (% usuarios, lt/mz)	0	0	
Uso de fungicidas(% usuarios, lt/mz)	0	0	
Uso de Beauveria (% usuarios, lb/mz)	no usan	no usan	
Uso de Caldos biofertilizantes (% usuarios, lt/mz)	50%, 4 lt/mz	100%, 8 lt/mz	200%
Uso de abono orgánico (% usuarios, qq/mz)	30%, 10 qq/mz	100%, promedio 40qq/mz	280%
Trabajadores permanentes (% contratantes, # )	20%, 6	40%, 8	30%
Estado de beneficios húmedos	Regular 30%, No tenia o malo 70%	Bueno: 40%, Regular 30%, Malo o No tiene 30%	40%

### 3.3 Observaciones sobre las actividades propuestas y realizadas

Los equipos técnicos de los diferentes ECPs y el UGP elaboraron una serie de presentaciones sobre los logros en cuanto a las actividades realizadas y resultados obtenidos en el marco del proyecto. Las exposiciones de las presentaciones y el análisis posterior de los contenidos permitieron a la misión evaluadora entender y valorar los avances en relación al desempeño e impactos del proyecto. En el cuadro abajo preparado por la UGP en base de los informes, se presenta una síntesis de las actividades planificadas y realizadas durante 2006-2007, mostrando un alto grado de cumplimiento en cuanto al desempeño del proyecto durante este período.

Inversión o servicio	Previsto 2006	Cobertura 2006	Previsto 2007	Cobertura 2007
Cooperativas actualizadas	12	12	12	12
Cooperativas constituidas	5	9	-	1
Fondos revolventes implementados en cooperativas de base	12	8	25	25
Asistenta técnica – visitas realizadas	4,836	3,937	10,07	7,190
Capacitación sobre café a productores – participantes	1,192	1,192	11,831	8,045
Capacitación en gestión a productores - participantes	103	95		
Capacitación a catadores	12	12	26	24
Mantenimiento café – nº manzanas	426	309	501	455
Renovación/Replacación café - manzanas	72	38	239	176.25
Beneficios construidos o mejorados	13 cons 1 reparado	10const 1 reparado	52	43
Centrales de beneficiado mejoradas	1	2	-	-
Fincas comunales legalizadas – nº fincas y nº familias beneficiarias	3	-	3	3 (151 familias)
Fincas individuales legalizadas – nº fincas	-	15		
Retención de cosecha – nº fondos y qq	1 573.30	1 576 qq	5	4 2,225 qq
Laboratorios de catación implementados	'	-	1	1
Laboratorio análisis suelo	1	1		
Análisis de suelos realizados	150	133	300	290
Análisis de catación realizados	-	-	114	114
Innovación: biodigestores construidos y validados	-	-	13	12
Innovación: oreadoras construidas y validadas	-	-	187	127
Innovación: construcción pulperos	-	-	20	13
Certificaciones financiadas	7	8	5	2
Equipos informáticos implementados en cooperativas	6	7	12	11
Planes de finca con enfoque de género	920	806	60	60
Reparación caminos cafetaleros – Km y U\$	-	-	14.6 Km y puente vehicular 146,858.63	14.6 Km y punte vehicular 176,937.73

### *3.4 Observaciones sobre el Conglomerado local del Café*

El proyecto facilita la formación y funcionamiento del Conglomerado local del Café, como un mecanismo viable de integración empresarial que facilite el desempeño del sector para alcanzar la máxima calidad del café y competir favorablemente en el mercado internacional. Este espacio también está apoyado por varias otras organizaciones entre ellos ETIA de España, SNV de Holanda, ONUDI de Naciones Unidas y el CATIE.

La formación y facilitación del Conglomerado se da en un contexto de alto grado de desarticulación entre los actores locales, lo cual no permite compartir responsabilidades para producir y comercializar un café de alta calidad que genere utilidades para todos los actores de la cadena de valor, altos niveles de desconfianza entre productores y agentes económicos como financieros, proveedores y comercializadores, bajo nivel de colaboración y capacidad para realizar acciones colectivas entre los miembros de la cadena y la crisis generada por la caída internacional de los precios del café durante los años 1998-2005.

El Conglomerado local del Café apunta hacia el objetivo de conformar un espacio articulador integrado por actores de la cadena de café, trabajando juntos alrededor de temas de interés común y en busca de alternativas a los problemas comunes del sector, promover el espíritu de solidaridad y ayuda mutua entre sus actores, promover programas que desarrollen la caficultura con un enfoque de sostenibilidad y equidad y establecer relaciones de incidencia y representación del sector café de Jinotega en otros foros de debate, interlocución, etc... a nivel regional, nacional e internacional. Además de la labor de articulación del sector, el plan de trabajo del Conglomerado incluye hitos específicos propuestos por tres mesas: la mesa de producción, tecnología y calidad, la mesa de mercadeo y la mesa de denominación de origen.

Los principales resultados de trabajo del Conglomerado durante los últimos dos años han sido la formación y consolidación del Conglomerado de café de Jinotega, la divulgación y promoción del Conglomerado como un espacio de articulación, ejecución de las acciones para articulación del sector café en el municipio, elaboración y presentación de un diagnóstico socio-productivo del sector café de Jinotega.

La mesa de producción, tecnología y calidad ha logrado avances en la alimentación de una base de datos del sector café junto a CONACAFE, la formación de productores, productoras y extensionistas, la gestión para la implementación de una escuela del café en Bonetillo y la organización de foros sobre temas relacionados con la mesa.

La mesa de mercadeo ha logrado avances a través de la realización del foro local sobre mercadeo de café, participación de los miembros del conglomerado en el certamen anual de la Taza de la Excelencia y la promoción del café de Jinotega en diferentes espacios y momentos. Para el año 2008, el concurso para la Taza de la Excelencia está programado a realizarse en Jinotega, producto de esta mesa del Conglomerado. La mesa de denominación de origen ha logrado avances a través del intercambio de información y documentos y de la capacitación de los miembros del Conglomerado en este tema. La mesa está facilitando la ejecución de importantes estudios sobre los perfiles de la taza del café de Jinotega y el mercado de estos perfiles para crear la base para el trabajo futuro de mercadeo de cafés de Jinotega.

### **3.5 Observaciones sobre CEDIPRODEL**

El Centro de Dinamización y Promoción del Desarrollo Económico Local (CEDIPRODEL) es una instancia del gobierno local para brindar servicios de apoyo en capacitación, comercialización, asistencia técnica y financiera a pequeños, medianos empresarios dedicados a actividades agrícolas y no agrícolas. Es, además, una instancia de coordinación, articulación, participación y concertación para entregar un buen servicio. La legalidad de este Centro se basa en el Arto. 6 de la ley 40 "Ley de Municipios" que establece que "los gobiernos municipales tienen competencia en todas las materias que incidan en el desarrollo socio-económico y en la conservación del ambiente y los recursos naturales de su circunscripción territorial".

El CEDIPRODEL ha enfocado su trabajo en dos componentes: dinamización del desarrollo local con MIPYMES (Micros, Pequeños y Medianos Empresarios/as) y conformación del Conglomerado Café del municipio. Las principales actividades que CEDIPRODEL ha desarrollado en los últimos años han sido la propuesta estratégica para el funcionamiento de CEDIPRODEL, crear una base de información para micros, pequeños y medianos empresarios del sector café y facilitar y dinamizar la coordinación de los actores del Conglomerado café y PYMES.

Entre los logros principales de CEDIPRODEL en los últimos años, podemos mencionar: la aprobación de la Ordenanza de CEDIPRODEL 01-2007, el análisis de la propuesta de comercialización de hortalizas, desarrollo de la coordinación para la elaboración del plan estratégico, ofrecer apoyo para la elaboración del plan estratégico del Conglomerado de café, la coordinación, apoyo y acompañamiento para participación en las ferias, capacitaciones sobre marcas amigables con el medio ambiente, la coordinación de actividades vinculadas al desarrollo económico local, capacitación de los sectores económicos para el desarrollo local y que tiene una estrecha relación con CEDIPRODEL. Además, se ha logrado avances en cuanto al fortalecimiento empresarial de las PYMES, con 50 pequeños y medianos empresarios, prestando los servicios de asesoría técnica y capacitación en control de calidad, administración de negocios, redes empresariales e intercambios de experiencias.

### **3.6 Observaciones sobre la estrategia del proyecto**

Aunque sobran los discursos y planteamientos, en la práctica, muy pocos proyectos logran trabajar un enfoque que permita abordar un rango de estrategias diversas, con la participación de una amplia gama de los interesados. En este sentido, el proyecto actual es una brillante excepción.

El proyecto tiene un enfoque que genera la participación de las familias cafetaleras, de las cooperativas o grupos de negocio, de las organizaciones de apoyo, del gobierno municipal y del sector público. Por otro lado, las estrategias del proyecto apuntan al fomento de una mayor productividad, mejora en la calidad, mejora en infraestructuras, fortalecimiento de la capacidad de las cooperativas, fortalecimiento de la capacidad y efectividad de las organizaciones de apoyo, formación de espacio de articulación como el conglomerado local, formación de un espacio especializado de apoyo para el desarrollo económico local como CEDIPRODEL. La estrategia del proyecto, también, apoya al fortalecimiento del gobierno municipal y del sector público agropecuario, específicamente del MAGFOR.

Aunque el enfoque holístico y multi-funcional hace que el proyecto sea más relevante, efectivo, eficiente y sostenible, a la vez esto complica la ejecución y monitoreo de los resultados del proyecto. Un proyecto participativo con diferentes niveles de participantes necesita obligatoriamente un enfoque de monitoreo

participativo, donde cada parte podría contribuir al aprendizaje como proyecto y para el sector. Actualmente, entre los integrantes del proyecto, existen tensiones relacionadas con este tema y es necesario mejorar el sistema de monitoreo para que no sea una carga, sino una ganancia al aprender más de la experiencia.

### 3.7 Observaciones sobre el enfoque de género en el proyecto

Las ECP afirman que aplican la perspectiva de género bajo un enfoque de familia, donde promueven la participación de las mujeres, hijos e hijas de productores en la planificación de la finca, su ejecución y los procesos de transferencia, así como en los servicios de crédito que ofrecen las cooperativas. No obstante, los resultados obtenidos en pro de la equidad de género no se conocen ya que el sistema de seguimiento y evaluación no incorpora la información que permita valorar cambios en las relaciones de género y en la posición de las mujeres en las unidades productivas y en las cooperativas. ¿En qué medida los planes de finca incorporan las necesidades e intereses de las mujeres? ¿El costo de la participación de algunas mujeres en las actividades productivas de la finca se ve recompensado con un reconocimiento de sus derechos y distribución de los recursos al interior de la finca? son algunas de las preguntas sin respuestas.

### 3.8 Observaciones sobre Apropiación, Alineamiento y Armonización a nivel de territorio

En el siguiente cuadro, presentamos las observaciones del delegado del MAGFOR para el departamento de Jinotega, quien funge como co-coordinador nacional para el proyecto, sobre los aspectos de la apropiación, alineamiento y armonización en relación al proyecto.

Temas	Lista de Chequeo	Se hace	No se hace	Comentarios
	<b>¿Cómo se vive la APROPIACION en el territorio?</b>			
ESTRATEGIA	Existe correspondencia entre los objetivos de los proyectos presentes en el territorio y la política, estrategia y el plan sectorial definido por el gobierno.	X		
	Los proyectos están contribuyendo en la definición de una estrategia y plan sectorial del territorio.	X para pequeño X conglomerado para grande	X para grandes	Parcial
	El liderazgo del gobierno se ha fortalecido con los instrumentos desarrollados por los proyectos para el manejo de conocimientos y desarrollo de capacidades favorecen	X		
	<b>¿Es posible el ALINEAMIENTO?</b>			
GESTION DEL CICLO DEL PROYECTO	Los proyectos planifican operativa y financieramente con un calendario similar al manejado en la(s) institución(es) del SPAR.		X	
	Las autoridades ministeriales son informadas y participan de los momentos fuertes en los proyectos (elaboración de planes operativos, informes anuales, evaluaciones, etc.).	X		
	Los planes anuales de los proyectos son parte integrante del plan de trabajo institucional del sector.		X en POA MAGFOR	
	El gobierno conoce de la previsibilidad de fondos del proyecto.	X		
	El proyecto está desarrollando sistemas de monitoreo relevante para el sistema de monitoreo, seguimiento y evaluación (SISEVA).			X

Temas	Lista de Chequeo	Se hace	No se hace	Comentarios
	Parte del equipo del proyecto participa en los foros de coordinación convocados por el SPAR.		X	
	Los proyectos realizan de manera conjunta con el gobierno y otros donantes estudios y análisis relevantes.	X		
ADMINISTRACION	Las compras y contrataciones en los proyectos se realizan basándose en los procedimientos nacionales.		X	
	Los proyectos cuentan con una estrategia que permita la "institucionalización" de su personal técnico, es decir, el traslado a las estructuras de gobierno como personal de planta.		X	
	La clasificación de las tarifas de los proyectos coincide con la clasificación manejada por el gobierno.		X	
	Se ha identificado la oportunidad de trasladar locales de las oficinas de proyectos en las instalaciones físicas de la institución gubernamental con la cual colabora	X		
	<b>¿Qué tanto ARMONIZAN los donantes?</b>			
INTERCAMBIO DE INFORMACION, COORDINACION, MANEJO FINANCIERO	Los proyectos conocen de las acciones desarrolladas por otros donantes dentro del mismo sector y territorio.		X	
	Los proyectos promueven entre sí espacios para la coordinación temática/operativa.	X		
	Los proyectos participan en la gestión de recursos financieros de forma conjunta (fondos comunes) con otros proyectos de otros donantes.	X		
	Los proyectos comparten con otros su calendario de misiones y sus resultados (backstopping, evaluaciones, asistencia técnica puntual, auditorías, etc.)		X	DANIDA. ASDI AECI
	Los proyectos realizan conjuntamente con otros donantes estudios y análisis relevantes.		X	
	Se manejan entre agencias formatos estándares para los POA, informes financieros, informes de auditorías, etc.		X	
	Los donantes han acordado integrar la contabilidad de sus proyectos en un solo sistema de contabilidad en las instituciones beneficiarias.		X	
	Se han unificado criterios para el monitoreo y seguimiento de indicadores.		X	
	Algunos proyectos han identificado mecanismos para promover la administración delegada de recursos del proyecto a otros donantes.		X	
Se han promovido "canasta de fondos" para el financiamiento de acciones.		X		

En el siguiente cuadro presentamos las observaciones de la co-coordinadora del proyecto, por parte del AECE, sobre los aspectos de la apropiación, alineamiento y armonización en relación al proyecto.

Temas	Lista de Chequeo	Se hace	No se hace	Comentarios
	<b>¿Cómo se vive la APROPIACION en el territorio?</b>			
ESTRATEGIA	Existe correspondencia entre los objetivos de los proyectos presentes en el territorio y la política, estrategia y el plan sectorial definido por el gobierno.	X		
	Los proyectos están contribuyendo en la definición de una estrategia y plan sectorial del territorio.	X		
	El liderazgo del gobierno se ha fortalecido con los instrumentos desarrollados por los proyectos para el manejo de conocimientos y desarrollo de capacidades favorecen	X		No se ha logrado
	<b>¿Es posible el ALINEAMIENTO?</b>			
GESTION DEL CICLO DEL PROYECTO	Los proyectos planifican operativa y financieramente con un calendario similar al manejado en la(s) institución(es) del SPAR.	Nivel nacional entra en la cuenta	No se hace a nivel territorial	
	Las autoridades ministeriales son informadas y participan de los momentos fuertes en los proyectos (elaboración de planes operativos, informes anuales, evaluaciones, etc.).	A nivel nacional comité	MAGFOR UTIP	
	Los planes anuales de los proyectos son parte integrante del plan de trabajo institucional del sector.	Nacional si	UTIP pero no hay sistema local	
	El gobierno conoce de la previsibilidad de fondos del proyecto.	Si a nivel nacional	A nivel territorial	
	El proyecto está desarrollando sistemas de monitoreo relevante para el sistema de monitoreo, seguimiento y evaluación (SISEVA).	SI	Si	
	Parte del equipo del proyecto participa en los foros de coordinación convocados por el SPAR.	Nacional co-coordinadora AECE MAGFOR	Participación puntual	
	Los proyectos realizan de manera conjunta con el gobierno y otros donantes estudios y análisis relevantes.	SI en ambiente conglomerado local	NO a misión conjunta	
ADMINISTRACION	Las compras y contrataciones en los proyectos se realizan basándose en los procedimientos nacionales.		X	
	Los proyectos cuentan con una estrategia que permita la "institucionalización" de su personal técnico, es decir, el traslado a las estructuras de gobierno como personal de planta.	A nivel de ECP y Cooperativa, Alcaldía	No a nivel de MAGFOR UGP	
	La clasificación de las tarifas de los proyectos coincide con la clasificación manejada por el gobierno.		X	
	Se ha identificado la oportunidad de trasladar locales de las oficinas de proyectos en las instalaciones físicas de la institución gubernamental con la cual colabora	X		
	<b>Qué tanto ARMONIZAN los Donantes?</b>			
INTERCAMBIO DE INFORMACION,	Los proyectos conocen de las acciones desarrolladas por otros donantes dentro del mismo sector y territorio.	X		
	Los proyectos promueven entre sí espacios para la coordinación temática/operativa.	X		

Temas	Lista de Chequeo	Se hace	No se hace	Comentarios
COORDINACION, MANEJO FINANCIERO	Los proyectos participan en la gestión de recursos financieros de forma conjunta (fondos comunes) con otros proyectos de otros donantes.		X	
	Los proyectos comparten con otros su calendario de misiones y sus resultados (backstopping, evaluaciones, asistencia técnica puntual, auditorías, etc.)		X	
	Los proyectos realizan conjuntamente con otros donantes estudios y análisis relevantes.	X		
	Se manejan entre agencias formatos estándares para los POA, informes financieros, informes de auditorías, etc.		X	
	Los donantes han acordado integrar la contabilidad de sus proyectos en un solo sistema de contabilidad en las instituciones beneficiarias.		X	
	Se han unificado criterios para el monitoreo y seguimiento de indicadores.	X		
	Algunos proyectos han identificado mecanismos para promover la administración delegada de recursos del proyecto a otros donantes.		X	
	Se han promovido "canasta de fondos" para el financiamiento de acciones.		X	

## 4. Conclusiones de la misión evaluadora

### 4.1 Sobre el avance del proyecto durante el período 2006-2007

Las conclusiones sobre el avance del proyecto nacen de la síntesis de las observaciones de las 14 visitas de campo, los datos e informaciones analizados en los 6 grupos focales, las discusiones durante las sesiones de trabajo con las ECP, el Conglomerado de café, CEDIPRODEL, UGP y las coordinaciones MAGFOR-AECI y la lectura de los planes e informes. Se presenta nuestra conclusión sobre el estado actual de los avances en el siguiente cuadro utilizando una escala cualitativa de cuatro niveles: *No hay avance*, *Iniciado*, *Avanzado* y *Logrado*. Hay que recordar que la evaluación del avance no es sobre el desempeño o las actividades realizadas por diferentes entidades, sino sobre los resultados logrados hasta la fecha. En mayoría de los casos, los estados actuales de los avances reflejan un consenso entre los actores participantes en el proceso de evaluación.

Estado actual de los avances				
	No hay avance	Iniciado	Avanzado	Logrado
<b>Objetivo de desarrollo:</b> <i>Contribuir a reducir la pobreza en la cuenca del Apanás durante el período 2005 - 2009</i>		*		
<b>Objetivo inmediato del proyecto:</b> <i>Durante el período 2005- 2009 aumentan los ingresos procedentes de la producción del café para 3500 productores/as de la cuenca del Lago Apanás en condiciones de equidad de género y sostenibilidad ambiental.</i>			*	
Resultado 1: 1,166 familias productoras han aumentado los rendimientos y calidad del café que producen a través de un mejor acceso a los medios de producción, en condiciones de sostenibilidad y equidad			*	
Aumenta en un 20% el número de beneficiarios que acceden a asistencia técnica especializada		*		
Al concluir la ejecución del proyecto se ha logrado que un 80% de los beneficiarios /as accedan a créditos en condiciones favorables para mejorar los factores de Producción			*	
A lo largo del período de ejecución del proyecto, el 80% de los beneficiarios directos mejoran las condiciones de beneficiado húmedo			*	
A la conclusión del proyecto el 80% de los beneficiarios conocen y utilizan servicios de catación del café		*		
A la conclusión del proyecto al menos el 90% de los BD incrementan al menos 1 mz de renovación/repoblación de café (min 40%)			*	
A la conclusión del proyecto al menos el 90% de los beneficiarios directos habrán concluido el proceso de planificación productiva de fincas		*		
A la conclusión del proyecto al menos el 80% de las organizaciones productivas beneficiarias, han dado pasos corporativos significativos para contar con una imagen corporativa		*		
A la conclusión del proyecto los beneficiarios aumentan en un 10% de titulación de las tierra				*
Se habrán constituido al menos 6 nuevas cooperativas de primer grado como consecuencia directa de las acciones del proyecto				*

	No hay avance	Iniciado	Avanzado	Logrado
En aumento de al menos un 20 % de la membresía de las cooperativas de segundo grado y asociaciones de productores beneficiarias del proyecto			*	
El 90% de los dirigentes han sido capacitados en temáticas de relacionadas con la gestión de cooperativas			*	
Incremento de un 20 % en el numero de organizaciones que certifican su café por primera vez			*	
Existe la percepción entre los habitantes de la zona que ha mejorada la situación ambiental derivada del beneficio del proyecto		*		
A lo largo del periodo, la producción media por manzana de los beneficiarios directos se eleva un 50%			*	
Cada productor beneficiario aumenta en al menos un 20% su producción de café de calidad (por volumen y en el rango de 7.5-8)			*	
Resultado 2. Se han mejorado las condiciones de comercialización del café de calidad producido en la cuenca del lago Apanás		*		
Se habrá constituido y estará activo conglomerado local para la comercialización del café		*		
Se habrán dado pasos significativos para la obtención de la denominación de origen del café Jinotega.		*		
Se habrán aumentado un 20% las exportaciones de café diferenciado en la zona de intervención			*	
A lo largo del periodo de ejecución las beneficiarias consiguen exportar su café a un precio 10% superior al precio medio del mercado local.			*	
Resultado 3. Se han fortalecido las capacidades de las contrapartes locales MAGFOR y Alcaldía de Jinotega de cara a apoyar las actividades de los sectores productivos en general y del sector cafetalero en particular		*		
Fortalecimiento al Servicio de Promoción Empresarial		*		
Diseño e Implementación de Metodología de Planificación Estratégica CEDIPRODEL		*		
Fortalecida Relación Consejo Consultivo y CEDIPRODEL			*	
Fortalecidas las Capacidades de funcionarios de la Alcaldía municipal y Consejo Consultivo		*		
Desarrollado Sistema de Información para Facilitación de Servicios a los Sectores Económicos		*		
Desarrollado Coordinaciones Interinstitucionales con Organizaciones afines al Desarrollo Empresarial		*		
Apoyados los Sectores Económicos en Formalización de Modelos Asociativos y Fortalecimiento de Capacidades Empresariales		*		
Facilitados al Menos 2 Procesos de Articulación Oferta - Demanda de Servicios Empresariales			*	
A la Conclusión del Proyecto, el Servicio Municipal de Promoción Empresarial y Empleo habrá logrado un Grado Notable de Difusión entre los distintos Actores Económicos y Sociales del Municipio		*		
Constituido un Servicio de Seguimiento, Control e Información en el MAGFOR de Jinotega		*		

Las discusiones entre los diferentes actores durante la misión ayudó a entender las posibles razones que no han permitido un avance satisfactorio de algunos hitos. En el siguiente cuadro, se presentan estas conclusiones.

	Posibles razones para no lograr el avance			
	Problema conceptual	Falta de estrategia y Metodología	Falta de esfuerzos	Factores ajenos
<b>Objetivo de desarrollo:</b> <i>Contribuir a reducir la pobreza en la cuenca del Apanás durante el periodo 2005 - 2009</i>	*	*		*
<b>Resultado esperado y actividades</b>				
Aumenta en un 20% el número de beneficiarios que acceden a asistencia técnica especializada	*	*		
A la conclusión del proyecto el 80% de los beneficiarios conocen y utilizan servicios de catación del café			*	
A la conclusión del proyecto al menos el 90% de los beneficiarios directos habrán concluido el proceso de planificación productiva de fincas	*	*		
A la conclusión del proyecto al menos el 80% de las organizaciones productivas beneficiarias, han dado pasos corporativos significativos para contar con una imagen corporativa			*	
A la conclusión del proyecto, las cooperativas de segundo grado habrán incrementado el personal profesional contratado en al menos un 20 %		*		
Existe la percepción entre los habitantes de la zona que ha mejorada la situación ambiental derivada del beneficio del proyecto			*	
A la conclusión del proyecto se habrá constituido y estará activo conglomerado local para la comercialización del café	*	*		
A la conclusión del proyecto, se habrán dado pasos significativos para la obtención de la denominación de origen del café Jinotega.			*	
Fortalecimiento al Servicio de Promoción Empresarial	*	*		
Diseño e Implementación de Metodología de Planificación Estratégica CEDIPRODEL			*	
Fortalecidas las Capacidades de funcionarios de la Alcaldía municipal y Consejo Consultivo			*	
Desarrollado Sistema de Información para Facilitación de Servicios a los Sectores Económicos			*	
Desarrollado Coordinaciones Interinstitucionales con Organizaciones afines al Desarrollo Empresarial		*		
Ayudados los Sectores Económicos en Formalización de Modelos Asociativos y Fortalecimiento de Capacidades Empresariales		*		
A la Conclusión del Proyecto, el Servicio Municipal de Promoción Empresarial y Empleo habrá logrado un Grado Notable de Difusión entre los distintos Actores Económicos y Sociales del Municipio		*		
Constituido un Servicio de Seguimiento, Control e Información en el MAGFOR de Jinotega			*	

## ***4.2 Sobre la calidad de los avances del proyecto***

### ***4.2.1 Pertinencia o relevancia del proyecto***

Las consultas con todos los beneficiarios del proyecto y los representantes de las organizaciones locales indicaron un alto grado de relevancia o pertinencia del proyecto para los actores, las organizaciones, las comunidades y el municipio. Según el MAGFOR-Jinotega y la alcaldía de Jinotega, existe correspondencia entre los objetivos de los proyectos presentes en el territorio y la política, estrategia y plan sectorial definido por el gobierno y actualmente, con el apoyo del proyecto, se está desarrollando y fortaleciendo una estrategia de producción y organización para los pequeños productores especialmente con el funcionamiento del Conglomerado local de café y el CEDIPRODEL. Aunque la capacidad instalada en MAGFOR-Jinotega no ha sido la más óptima en los últimos años, como para aprovechar las sendas del proyecto para fortalecer su liderazgo, actualmente hay un interés renovado para entrar de lleno a este campo.

Para obtener un entendimiento mayor sobre la relevancia del proyecto con los interesados en el proyecto (*stakeholders*), utilizamos el método de indicadores locales. Durante las discusiones en los grupos focales con los socios de las cooperativas o grupos de negocios, les pedimos que identifiquen logros concretos que, según ellos y ellas, significan y simbolizan los avances más importantes en sus ambientes, tanto en las fincas, como en las cooperativas o en los procesos de comercialización del café. El mismo ejercicio se repitió con cada uno de los equipos técnicos de las ECP. Las ideas provenientes de las familias cafetaleras y de los equipos técnicos fueron consolidadas en una lista de *Indicadores locales* que ilustran, en forma práctica, el progreso propuesto por los interesados del proyecto.

Luego, se buscó la convergencia entre los indicadores, resultados, actividades y las inversiones del proyecto y los indicadores locales. El análisis refleja que, en general, existe un buen grado de convergencia entre los resultados esperados del proyecto y los indicadores locales para el desarrollo de las familias cafetaleras y sus organizaciones. Sin embargo, se nota que hay algunos indicadores locales que son cubiertos sólo parcialmente por los resultados del proyecto o que no están cubiertos del todo.

Recomendamos que se tomen en cuenta los indicadores locales, cuando se revise la estrategia del proyecto para los próximos dos años y al momento de formular la siguiente fase. Es importante utilizar el método de indicadores locales antes, durante y después de la implementación de este y otros proyectos para tener una medición directa, aterrizada y continua sobre la relevancia de los proyectos.

Indicadores locales identificado por las familias beneficiarias del proyecto	Convergencia con los indicadores del proyecto
<b>Que las fincas son diversificadas y tienen varias fuentes de ingreso, permitiendo mayor ingreso para las familias</b>	
<i>Que establezcamos cafetales donde producir madera además de café de calidad</i>	Convergencia parcial
<i>Que debemos tener ganado para complementar el ingreso y para producir abono orgánicos</i>	No hay convergencia
<i>Que seamos productor de semilla certificada para nuestros socios y otros productores</i>	No hay convergencia
<i>Que podamos abrir negocios de café tostado molido con nuestras marcas</i>	Convergencia total
<i>Que tengamos mejores vías de acceso para sacar nuestra cosecha y mejorar la vida</i>	Convergencia total
<i>Que tengamos negocios para mujeres cafetaleras para complementar el ingreso de las familias</i>	No hay convergencia
<b>Que la producción de café se mantiene con buena productividad y estable año con año siempre con calidad</b>	
<i>Que mejoremos la vida de suelo y para poder nutrir mejor nuestros cafetos</i>	Convergencia parcial
<i>Que tengamos menos contaminación ambiental con buen manejo de desechos y poco agroquímicos</i>	Convergencia total
<i>Que tengamos prestamos de mayor cantidad, de mediano plazo y de bajo inveteres para la renovación</i>	No hay convergencia
<i>Que tengamos mayor cantidad de árboles en los cafetales</i>	Convergencia total
<b>Que mejoremos la calidad de cafés cuidando todos los pasos desde el cultivo hasta enviar a beneficio seco</b>	
<i>Que mejoremos el sistema de beneficiado en los centrales con mejor manejo de agua y desechos</i>	Convergencia total
<i>Que tengamos buenos beneficios húmedos y creadores en las fincas para mejorar la calidad de café</i>	Convergencia total
<b>Que mejoremos el precio de venta de nuestra café con contratos favorables incluyendo mercado justo</b>	
<i>Que los socios logran certificaciones como Comercio justo, Orgánico, UTZ-Café, Rainforest o Café practices</i>	Convergencia total
<i>Las Cooperativas se unan a nivel de UCA para comercializar mejor los cafés producidos por los socios</i>	Convergencia total
<i>Que las Cooperativas o UCA sean exportadoras de cafés de su miembros</i>	Convergencia total
<i>Que tengamos nuestra propia laboratorio de catacion para analizar muestras y mejorar negocio de venta</i>	Convergencia total
<b>Que las cooperativas son mejor organizadas con capacidad de gestión y socios mejor formados y comprometidos</b>	
<i>Que las relaciones entre las cooperativas y las organizaciones de segundo piso se mantienen fiel</i>	Convergencia total
<i>Que las cooperativas tengan propia oficinas propias, equipos instalados y funcionando</i>	Convergencia total

#### 4.2.2 Gerencia del proyecto

La misión tiene la opinión que, durante la implementación del proyecto, se estuvo llevando a cabo una rutina rigurosa de planificación, implementación y entrega de informes. Con el análisis de las cifras presentadas en los planes operativos y en los informes anuales, podemos confirmar que el uso de los fondos para los diferentes resultados, actividades y rubros ha sido de acuerdo a las políticas del proyecto, acordadas en el comité conjunto y aceptadas por los ECP.

<b>Resultados y actividades</b>	<b>2006 Presupuestado en \$</b>	<b>2006 Ejecutado en \$</b>	<b>% de ejecución</b>
<b>R1. 1104 pequeños y Medianos Productores en la cuenca del Lago de Apanás han aumentado la Producción de Café de calidad</b>	<b>470,244.00</b>	<b>330,815.97</b>	<b>70.35</b>
<i>Fomento y Fortalecimiento del Asociacionismo</i>	24,372.00	18,016.59	73.92
<i>Mejora de la Administración y gestión de las organizaciones de productores/as</i>	26,016.00	18,962.72	72.89
<i>Aumento de la Productividad de los Cafetales</i>	334,102.00	231,379.23	69.25
<i>Mejora de la calidad del café producido en las Fincas</i>	72,373.00	61,867.78	85.48
<b>R2. Se han Mejorado las condiciones de comercialización del café de calidad producido por los pequeños/as productores/as</b>	<b>145,157.00</b>	<b>50,146.53</b>	<b>34.55</b>
<i>Conformación de un Conglomerado Local café en el Municipio de Jinotega</i>	109,713.00	28,401.20	25.89
<i>Diseñar e implementar una estrategia de comercialización de café de calidad en la cuenca del lago de Apanás</i>	35,444.00	21,745.33	61.35
<b>R3. Fortalecimiento de las capacidades de las contrapartes locales MAGFOR y Alcaldía de Jinotega</b>	<b>23,907.00</b>	<b>11,734.59</b>	<b>49.08</b>
<i>Construcción de un servicio de Promoción Empresarial, Empleo y Apoyo a la Actividad emprendedora en la Alcaldía de Jinotega</i>	12,287.00	9,566.71	77.86
<i>Constitución de un servicio de seguimiento, control e Información en la Delegación del MAGFOR en Jinotega</i>	11,620.00	2,167.88	18.66
<b>R4. Manejo del Proyecto</b>	<b>154,182.00</b>	<b>123,812.62</b>	<b>80.30</b>
<i>Conformación de la unidad Gestión y administrativa del proyecto</i>	71,214.00	52,642.91	73.92
<i>Promover de manera oportuna de los medios e instalaciones de trabajo</i>	10,510.00	9,354.92	89.01
<i>Garantizar la movilización las misiones de trabajo del personal de la UGP</i>	11,500.00	4,940.53	42.96
<i>Asegurar la gestión y cobertura administrativa del proyecto</i>	19,400.00	16,258.68	83.81
<i>Gestión del Proyecto ECPs</i>	41,558.00	40,615.59	97.73
<b>Total</b>	<b>793,490.00</b>	<b>516,509.71</b>	<b>65.09</b>

	Metas y resultados	2007 Presupuesto asignado	2007 Total Ejecutado	% de ejecución
<b>R1</b>	<b>1104 pequeños y Medianos Productores en la cuenca del Lago de Apanás han aumentado la Producción de Café de calidad, mediante mejoras de organización</b>	<b>794487.41</b>	<b>677640.67</b>	<b>85.29</b>
1.1	Fomento y Fortalecimiento del Asociacionismo	13000.00	13648.88	104.99
1.2	Acceso al crédito de corto plazo	4559.00	3920.09	85.99
1.3	Asistencia Técnica	130800.00	121346.16	92.77
1.4	Mejora de beneficiado húmedo	97320.00	96166.33	98.81
1.5	Uso de servicio de casación de café	16421.00	10224.25	62.26
1.6	Renovación Repoblación de cafetales	50495.90	37031.94	73.34
1.7	Planificación productiva de las fincas	7826.50	4053.56	51.79
1.8	Imagen corporativas de las Cooperativas	24316.02	7856.44	32.31
1.9	Titulación de tierras	66381.76	59928.99	90.28
1.10	Formación de nuevas cooperativas	5450.00	3552.84	65.19
1.11	Aumento de membresía de cooperativas	125.00	30.36	24.29
1.12	Capacitación sobre gestión de cooperativas	52043.00	45853.41	88.11
1.13	Profesionalización de las cooperativas	12200.00	1967.16	16.12
1.14	Aumento de certificación	14555.00	5951.94	40.89
1.16	Percepción de habitantes sobre mejora ambiental	57642.80	48028.25	83.32
1.17	Aumento de la productividad	182883.34	164255.89	89.81
1.18	Reducción de costo de producción	1785.00	1049.32	58.79
1.19	Aumento de producción de café de calidad	47116.00	46709.92	79.39
<b>R2</b>	<b>Se han Mejorado las condiciones de comercialización del café de calidad producido por los pequeños/as productores/as en la cuenca del Lago de Apanás</b>	<b>379693.79</b>	<b>251809.55</b>	<b>66.32</b>
2.1	Formación y funcionamiento de Conglomerado local de café	68503.00	27647.33	40.36
2.2	Fomento de denominación de origen	217441.79	145514.09	66.92
2.3	Fomento de exportación de cafés diferenciados	72819.00	67951.93	93.32
2.7	Exportación con mayor precio	20930.00	10696.20	51.10
<b>R3</b>	<b>Fortalecimiento de las capacidades de las contrapartes locales MAGFOR y Alcaldía de Jinotega</b>	<b>57905.50</b>	<b>33281.25</b>	<b>57.48</b>
3.1	Servicio Municipal de desarrollo económico local	20603.50	7850.06	38.10
3.2	Servicio de Información cafetalera Municipal	37302.00	25431.18	68.18
<b>R4</b>	<b>Manejo del Proyecto</b>	<b>241136.00</b>	<b>197841.13</b>	<b>82.05</b>
4.1	Unidad de gestión del proyecto	112270.00	93087.69	82.91
4.2	Medios e instalaciones del proyecto	6456.00	9647.69	149.44
4.3	Mobilización para implementación de actividades}	7900.00	6771.71	85.72
4.4	Gestión y cobertura administrativa	33310.00	17658.74	53.01
4.5	Gestión del Proyecto ECPs	81200.00	70675.30	87.04
	<b>Total</b>	<b>1478605.61</b>	<b>1160572.60</b>	<b>78.49</b>

Uno de los problemas que se ha notado es la sub-ejecución de algunas actividades en 2006 y en menor grado en 2007. Para los años 2008 y 2009, los ECP y UGP del proyecto deben trabajar en forma más precisa y aterrizada para que los planes anuales incluyan solamente las actividades seguras. En los últimos años del proyecto, las sub-ejecuciones podrían presentar un problema para la gerencia del proyecto con un sobrante del fondo para las actividades y no tener un fondo para personal de ECP quienes apoyan en la implementación de las actividades. Hay que recordar que mientras se sub-ejecutan las actividades, no se sub-ejecutan el rubro de personal de los ECP y UGP.

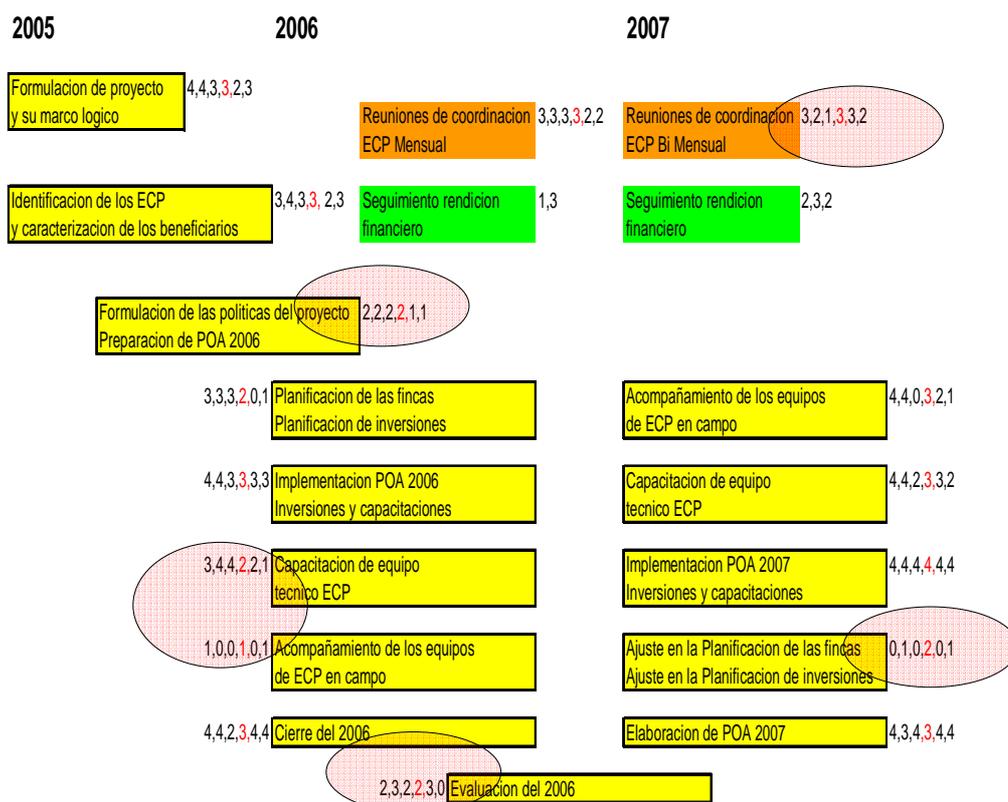
Es evidente que se ha puesto en marcha un sistema de monitoreo interno basado en los indicadores de los resultados del proyecto, reflejado tanto en los planes como en los informes. Los indicadores originales fueron propuestos por los consultores formuladores del proyecto y luego, han sido ajustados y modificados en forma participativa con los ECP, para ser utilizados como el marco para el monitoreo y preparación de los informes. Consideramos que, actualmente, el marco de monitoreo interno enfatiza únicamente sobre el desempeño del proyecto, buscando las evidencias de cumplimiento de las actividades propuestas por los ECP en tiempo y forma. Existe un problema conceptual con el sistema de monitoreo interno, ya que no tiene el alcance del seguimiento de los resultados o impactos del proyecto, ni tampoco del enfoque de equidad de género.

La misión es de la opinión que tanto el marco lógico del proyecto como los indicadores del proyecto pueden ser mejorados significativamente para asegurar un buen monitoreo y aprendizaje sobre los resultados e impactos del proyecto y que además, permitan medir el avance en cuanto a la equidad de género. Una consultora contratado por la CUCULMECA ha desarrollado una propuesta para el mejoramiento del marco lógico del proyecto, con su sistema de indicadores para el monitoreo. Es importante tomar en cuenta esta y otras propuestas para ir creando un marco más adecuado y ágil para el monitoreo interno del proyecto.

La misión considera que se puede mejorar la rutina de informes del proyecto preparados por las ECP. Actualmente, cada ECP prepara un informe de avances de la implementación de las actividades, cada dos meses. Estos informes de avances son consolidados y enviados al MAGFOR central para ser integrados en el sistema de monitoreo nacional. Luego, al final del año, los ECP preparan informes anuales que, actualmente, contienen el consolidado del avance de actividades del año. No hay informes que enfoquen sobre los resultados del proyecto y no hay tampoco planes para realizar estudios complementarios del impacto del proyecto, ni hay información desagregada por sexo, que permitan identificar las brechas de género que persisten o se han contribuido a cerrar mediante la intervención del proyecto. En ausencia de informes internos sobre los resultados o estudios externos, será muy difícil evaluar los impactos del proyecto, al final de los 4 años.

Sugerimos que, al final del año (diciembre-enero) los ECP preparen solamente *un informe de actividades del año* (actividades, ejecución financiera de cada actividad y narrativo sobre ejecución de diferentes actividades del proyecto) con una breve indicación de los logros en cuanto a los resultados. Este informe serviría de soporte para la aprobación del plan operativo anual y del presupuesto del año entrante. Este informe de actividades del año debe ser complementado por *un informe de resultados e impactos basado en los indicadores del proyecto*, preparado por cada ECP, en el mes de mayo-junio de cada año, para que los equipos técnicos, beneficiarios, donantes y socios puedan utilizar el informe de resultados para el monitoreo público del programa. Ya que actualmente no existe un marco completo para elaborar el informe de resultados e impactos del proyecto basado en indicadores, es urgente trabajar sobre este tema para que, a mediados del 2008, los ECP puedan elaborar los informes de resultados 2006-2007.

Durante las sesiones de trabajo con las ECP y UGP, se identificó el nivel de éxito de los diferentes procesos en la secuencia de la implementación del proyecto, durante su línea de tiempo 2005-2007. Para indicar el nivel de satisfacción, se utilizó una escala cualitativa de 1 a 4, indicando de menor a mayor valorización. Como se observa, en la figura abajo, hay posibilidades de mejorar la gestión del proyecto en los momento de planificación anual, monitoreo y acompañamiento del equipo técnico por parte de los especialistas de la UGP, seguimiento y rendición de las cuentas y elaboración de los informes de actividades y resultados. La UGP y los representantes de los ECP deben entablar un diálogo ordenado y práctico para identificar los pasos a fin de mejorar la gerencia participativa del proyecto.



### 4.2.3 La efectividad del proyecto

La efectividad de un proyecto es determinada por el logro de los resultados y los objetivos, en tiempo y forma. Según la evaluación de avance del proyecto (véase el cuadro en las páginas 31 y 32), después de los dos años de implementación, el objetivo inmediato del proyecto y varios de los resultados esperados se encuentran en estado *avanzado*, por lo que consideramos que el programa ha logrado un nivel satisfactorio de efectividad.

Sin embargo, la efectividad del proyecto tiene otra dimensión relacionada con la calidad de los resultados. No es fácil determinar la calidad de los resultados y objetivos de un proyecto si no existen indicadores específicos para monitorear este aspecto de la efectividad. Aunque el proyecto ha puesto en marcha un sistema detallado de monitoreo interno, los indicadores actuales miden mayormente los logros cuantitativos de desempeño y no la calidad de los resultados obtenidos mediante las actividades del proyecto. Aunque existe una base de datos con la información proveniente de la línea base del proyecto, en el momento de la evaluación intermedia, no fue posible acceder y utilizar estas informaciones. Es necesario agilizar la operatividad de esta base de dato para poder analizar, en forma precisa, los estados de los indicadores, tanto para el momento cuando inició el proyecto, como para los momentos posteriores.

Por lo tanto, se procedió a utilizar los indicadores locales identificados por los participantes del proyecto como los ejes para determinar la efectividad, ya que estos indicadores tienen un alto grado de convergencia con los resultados del proyecto. Durante las sesiones de grupos focales con las familias beneficiarias y los equipos técnicos de los ECP, se realizó una auto-evaluación de los indicadores locales utilizando una escala cualitativa de cuatro puntos, indicando *No hay avance*, *Iniciado*, *Avanzado* y *Logrado*. Se utilizaron los resultados de estas evaluaciones como una aproximación a las medidas de efectividad del proyecto.

Los resultados presentados en el cuadro siguiente indican que la mayoría de los indicadores locales son valorizados como *Iniciados*, algunos como *logrados* y otros pocos *sin avance*. Es evidente que la auto-evaluación de los indicadores locales refleja una actitud más conservadora por parte de los que participaron en el proceso. Considerando la naturaleza conservadora de estas evaluaciones y el momento en que fue realizada (antes de la terminación de dos ciclos anuales de trabajo), la misión considera que el proyecto tiene una efectividad aceptable y se necesita una análisis conjunta de los equipos de las ECP y de la UGP para poder determinar la estrategia para medir la efectividad basada en la calidad de los resultados e identificar los pasos para mejorar la efectividad del proyecto.

<i>Indicadores locales</i>	<i>No hay avance</i>	<i>Iniciado</i>	<i>Avanzado</i>	<i>Logrado</i>
<b><i>Diversificación, Producción y productividad de los cafetales</i></b>				
<i>Parcelas de cafetos viejos han sido renovadas como plantaciones agroforestales diversificadas con leña, madera y frutales y ha sido registradas con el INAFOR</i>			*	
<i>Que los cafetales entran en una fase vigoroso de manejo de tejido para mejorar la fluctuación bianual de producción acompañado de una buena nutrición</i>		*		
<i>Que las familias implementan manejo agroecológico de sus cafetales</i>		*		
<i>Que la productividad de los cafetales de los socios aumentan para llegar a 15-20 qq oro por mz de café de buena calidad</i>			*	
<i>Aumento de la producción café orgánica, área. productividad, volumen, en las cooperativas socias</i>		*		
<b><i>Mejorar el beneficiado húmedo, calidad de grano y manejo de desechos</i></b>				
<i>Que los socios de la cooperativas logran producir buena calidad de café con mejor corte y buen funcionamiento de beneficios húmedos y con mejor manejo de desechos y agua</i>		*		
<i>Mayor conciencias y sensibilización de los socios para contaminación MA</i>		*		
<b><i>Mayor capacidad de negociación y organización para mercadeo de café</i></b>				
<i>Que los socios y las organizaciones de base tengan mayor capacidad de negociación para desarrollar una mejor estrategia de mercadeo para los cafés</i>		*		
<i>Que tengamos certificaciones a niveles de las fincas y cooperativas para poder negociar mejores precios</i>		*		
<i>Que las Cooperativas se organicen en UCA o empresas comercializadoras de sus cafeses de calidad con valor agregado</i>		*		
<i>Registrar una marca de café de altura</i>	*			
<i>Promoción y venta de café tostado molido en mercado local</i>		*		
<i>Desarrollo de alianzas publica-privada para gestionar mercados y mantener valor agregado para los cafés</i>		*		

<b>Indicadores locales</b>	<b>No hay avance</b>	<b>Iniciado</b>	<b>Avanzado</b>	<b>Logrado</b>
<b>Disponibilidad de mayor volumen de crédito y de largo plazo</b>				
<i>Aumentar el alcance del programa de crédito e inversión , mas allá de la 1 mz con la política similar a AECEI y condiciones favorables</i>			*	
<i>Que hay disponibilidad de Créditos de largo plazo y buenas condiciones para la renovación de los cafetales</i>	*			
<i>Mayor inversión en las fincas teniendo mas recursos en las organizaciones de segundo piso para apoyar las cooperativas y sus socios</i>		*		
<b>Fortalecimiento de las Cooperativas y Organizaciones de segundo piso</b>				
<i>Fortalecimiento de la capacidad de cooperativas para asistencia técnica local y promoción de buenas practicas a través de red de promotores, parcelas en las fincas de promotores y días de campo organizados por ellos o ellas</i>		*		
<i>Que los socios de la cooperativas tengan apropiación y control social y directo sobre las actividades de las cooperativas con mayor grado de autogestión, eficiente administración y democracia</i>		*		
<i>Las Cooperativas tienen su oficinas y equipos están instalados y funcionando, recursos humanos capacitados para manejar los equipos de laboratorio y oficinas</i>			*	
<i>Que las cooperativas son capitalizadas y mantienen la alianza con las organizaciones de segundo piso (ECP) para seguir trabajando juntos</i>		*		
<i>Que formemos una empresa suministradora de insumos (abono orgánico, semilla certificada) y servicios (taller de reparación etc.) a nivel de cooperativas o UCA</i>		*		
<i>Que los socios y sus hijos forlezcan su formación académica y cooperativistas</i>			*	
<i>Que los socios no ven las organizaciones de apoyo solamente como comercializadora sino como una entidad que apoya el desarrollo in</i>				
<b>Comunicación y sistematización</b>				
<i>Que las buenas experiencias de cada ECP sean retomadas dentro del proyecto</i>		*		
<b>Fortalecimiento de equidad de genero</b>				
<i>Participación mas activa e las mujeres en el ambiente de las cooperativas y fincas para crear mayor equidad</i>		*		
<i>Mejorar el acceso de tierra para las mujeres miembros de las cooperativas</i>		*		
<i>Desarrollo integral humana de las familias miembros de las cooperativas</i>		*		

#### 4.2.4 Eficiencia del proyecto

Ser eficiente significa generar impactos y resultados a bajo costo a través de sinergia y optimización de los recursos de los proyectos y de los beneficiarios. El requerimiento de los datos para estimar eficiencia de un proyecto es complejo, especialmente cuando las actividades del proyecto generan beneficios directos (como aumento de la producción, calidad e ingreso) y beneficios indirectos (mejor precio a través de la denominación de origen, mejoramiento del ambiente).

Como un primer paso para estimar la eficiencia del proyecto, hemos intentado calcular el costo por beneficiario del proyecto, tomando en cuenta las inversiones del proyecto para los diferentes resultados. Los resultados de este ejercicio se presentan en el siguiente cuadro.

<b>Resultados</b>	<b>Total 2006-2007</b>	<b>Capitalización de fondos revolventes en \$</b>	<b>Numero de beneficiarios</b>	<b>Costo neto por familia en\$</b>
<i>Resultado 1. 1104 pequeños y Medianos Productores en la cuenca del Lago de Apanás han aumentado la Producción de Café de calidad</i>	1,429,556.11	714778.06	1100	649.80
<i>Resultado 2. Se han Mejorado las condiciones de comercialización del café de calidad producido por los pequeños/as productores/las en la cuenca del Lago de Apanás</i>	336,809.00	0.00	2000	168.40
<i>Resultado 3. Fortalecimiento de las capacidades de las contrapartes locales MAGFOR y Alcaldía de Jinotega</i>	81,812.50	0.00	4000	20.45
<i>Resultado 4. Manejo del Proyecto</i>	388,553.00	0.00	1100	353.23
<b>Total</b>	<b>2,236,730.61</b>	<b>714778.06</b>		<b>1191.88</b>

En un escenario optimista, los beneficiarios directos del proyecto son 1,100 familias cafetaleras y las 27 cooperativas. Los beneficiarios indirectos del proyecto son las siete ECP, las organizaciones asociadas con el Conglomerado local de café y CEDIPRODEL que trabajan beneficiando a otras 1,000 familias cafetaleras. Adicionalmente, el proyecto genera bienes comunes como el conocimiento y la experiencia que podrían beneficiar a otros 3,000 productores de café de la zona, a través de la implementación del sistema de información cafetalera.

Con estos supuestos y descontando los fondos de inversiones del proyecto que son devueltos por los beneficiarios a los fondos revolvente, el promedio de inversión del programa por beneficiario resulta ser de \$ 1,190 para 2006-2007. Esta cifra indica un nivel satisfactorio de eficiencia del proyecto (por ejemplo, el Banco Mundial considera un costo de US \$ 200 por año para capacitar una familia campesina como eficiente, el programa HAMBRE CERO fomenta una inversión de \$ 2,000 por familia).

La otra manera de medir la eficiencia de un proyecto es comparar los retornos económicos resultantes de las inversiones del proyecto con los montos invertidos. Por ejemplo, la ECP Aldea Global invierte anualmente \$ 20,000 por parte del proyecto MAGFOR-AECI para mejorar la productividad, calidad y comercio de cafés de calidad. Esto significa un costo anual de \$ 162 por familia atendida o un costo de \$ 13 por qq oro producido por estas familias. Como resultado de estas inversiones del proyecto, Aldea Global ha logrado un aumento de la producción de una familia de 6-10 qq oro en sus 3 manzanas y por las mejores vías de comercialización genera \$ 14 adicional por cada qq oro comercializado. Esto indica un nivel muy satisfactorio de eficiencia para las inversiones del proyecto.

#### *Ejemplo de caso de la ECP Aldea Global*

Costo de asistencia técnica + formación por año	\$ 20,000
Numero de familias beneficiarias	123
producción total del grupo (qq oro)	1,500
Costo/familia beneficiaria por año	\$ 162
Costo por qq oro	\$ 13.30

Comercialización 2005-2006	15 contenedores (4 NO, 11 O) 100% Comercio Justo \$ 126 qq oro 100% riesgo
Comercialización 2006-2007	27 contenedores (12 NO, 15 O) 100% Comercio Justo \$ 140 qq oro 10% riesgo
Aumento de producción	6-10 qq oro
Aumento de precio por qq	\$ 14

#### *4.2.5 Sostenibilidad de los logros del proyecto*

En nuestra opinión, la sostenibilidad de los avances del proyecto nace primeramente de las fortalezas de las redes locales y organizaciones de base, para continuar el esfuerzo hacia el cumplimiento de las metas actuales y futuras, para hacer la caficultura más sostenible y rentable. En este caso, la sostenibilidad de los avances del proyecto dependerá de la capacidad de las ECP, del MAGFOR y de la alcaldía de Jinotega para asumir el liderazgo en la conformación de alianzas estratégicas entre actores del sector público y del sector privado, para crear sinergias y desarrollar paradigmas que muevan el proceso para adelante. El funcionamiento de Conglomerado local de café y de CEDIPRODEL, más allá del proyecto, facilitará los esfuerzos de las organizaciones locales para lograr la sostenibilidad de los avances del proyecto.

La sostenibilidad de los avances del proyecto, también, dependerá de la capacidad del nuevo sistema cafetalero local, fortalecido con innovaciones tecnológicas y mecanismos novedosos de mercadeo, para generar más ingresos y empleos para las familias rurales de la cuenca del lago de Apanás. Para ello, es recomendable tomar en cuenta la participación de las mujeres, potencializar sus capacidades productivas y destinar recursos para su desarrollo, tanto como miembro de la familia del socio de las organizaciones,

como asociada directa de las mismas. La pregunta no será si la caficultura es más rentable hoy que antes, sino si la actividad agroforestal-café genera suficientes recursos para suplir las necesidades económicas actuales, permitiendo a la vez una acumulación suficiente de capital que convierta las familias cafetaleras de productores a inversionistas locales.

En relación a estos aspectos de la sostenibilidad, queremos enfatizar los siguientes puntos relacionados con el proyecto.

*En cuanto a la sostenibilidad social:* Estamos seguros que los cafetos y beneficios húmedos van a seguir existiendo después del final del proyecto, pero ¿qué pasará con los procesos sociales locales de fortalecimiento tanto a nivel de las organizaciones de base como a nivel de las organizaciones de apoyo?, ¿continuarán? Consideramos que, sin una atención estratégica a este asunto, posiblemente no se va a continuar el trabajo con la misma intensidad ni con los mismos alcances, por lo que es necesario trabajar en forma estratégica, estos dos próximos años, para dejar las redes locales fortalecidas y entrelazadas.

*En cuanto a la sostenibilidad ambiental:* ¿Quiénes y de qué manera estamos monitoreando, si el aumento de la producción y beneficiado húmedo de café y el aumento del uso de agroquímicos están afectando el medio ambiente? ¿Cómo podemos medir los impactos ambientales y cómo podemos mitigarlos? Es importante enfocar sobre este asunto, durante los próximos dos años, para dejar claro los efectos ambientales de las inversiones y cambios provocados por el proyecto.

*Sostenibilidad económica:* Está bien el estar logando aumento de la producción y mejora en el precio, pero la pregunta es si el ingreso del café es suficiente para el desarrollo de las familias y la acumulación de capital para impulsar una mayor inversión. ¿Qué acumulación de capital podemos esperar de los escenarios del sistema café actual vs. el sistema café-ganadería o el sistema café-madera? ¿Cómo estará la soberanía alimentaria en estos posibles escenarios? Es importante buscar respuestas claras a estas preguntas claves, ahora que hemos avanzado en el camino hacia un café sostenible o café especial como la única opción que sacará las familias cafetaleras de la pobreza.

En base a los datos provenientes de las dos familias cafetaleras involucradas en la producción de café orgánico certificado, hemos aprendido que el costo para la producción de 1 qq café oro fue estimado entre \$ 65 y 70. Tomando en cuenta el costo de establecimiento de la parcela de café y un período de recuperación de 8 años para la inversión inicial, el costo de 1 qq café oro resulta ser \$ 80-85. Considerando que las familias cultivan entre 2-3 manzanas de café y tienen una productividad alrededor de 15 qq oro-mz, el ingreso neto de estas familias proveniente de sus cafetales resulta ser \$ 1,500-1,900 por año.

En base a los datos provenientes de las dos familias cafetaleras involucradas en la producción de café no orgánico, el costo corriente para la producción de 1 qq café oro fue estimado entre \$ 55 y 67. Tomando en cuenta el costo de establecimiento de la parcela de café y un período de recuperación de 8 años para la inversión inicial, el costo de 1 qq café oro resulta ser \$ 70-80. Considerando que las familias cultivan entre 3-4 manzanas de café y tienen una productividad de 30 y 12 qq oro-mz, el ingreso neto de estas familias proveniente de sus cafetales resulta ser \$ 3,185 y \$ 555 por año.

Ya que estas familias solamente dependen del café para el flujo de capital, preguntémonos si estos montos son suficientes para suplir las necesidades actuales de las familias. ¿Es posible acumular suficiente capital en el sector para las inversiones necesarias? ¿Con esta tasa de acumulación de capital, saldrán las familias de la pobreza?

## Los costos de producción y la rentabilidad actual de las fincas cafetaleras

Costo de mano de obra  
(C\$/día)

60

orgánico

Doña Maura Jarquín

labor	DH/unidad	Costo	Insumo	Costo
Resiembra 400 palos	8	480		
Deshierba 4 veces	24	1440		
Abonado 1 vez	6	360	30	2100
Poda de café	4	240		
Poda de árboles	10	600		
Beauveria 1 vez	2	120	2	150
Caldo sulfico 3 veces	6	360	3	150
Corte latas	420	8400		
Beneficiado húmedo	28	1680		
Transporte qq pergamino	30	600		
Producción qq oro	15			
Precio C\$/qq oro		2400		
Ingreso bruto		33120		
Ingreso neto C\$/mz		16440		
Costo por qq oro C\$		1289.92		
Costo por qq oro US \$		69.35		

*hasta beneficiado húmedo*

*No incluye salario de mandador, tiempo de la productora, depreciación*

*Si incluye costo financiero 16% anual*

Ingreso neto de la finca 3 mz US \$		2651.61
--	--	---------

*Sin descuento de costo de establecimiento de los cafetales*

Ingreso neto de la finca 3 mz US \$		1901.61
--	--	---------

*Con descuento del costo de establecimiento de los cafetales*

Costo de mano de obra (C\$/d)	60	orgánico		
labor	DH/unidad	Costo	Insumo	Costo
Pepena para broca	15	900		
Resiembra 250 palos	3	180		
Deshierba 4 veces	16	960		
Aplicación de herbicida 1 vez	0	0	0	0
Abonado	5	300	23	690
Fertilización 2 veces	0	0	0	0
Poda de café	2	120		
Poda de árboles	4	240		
Deshije de banano 3 veces	12	720		
Beauveria	0	0	0	0
Caldo sulfico 3 veces	6	360	3	150
Fungicidas 1 vez Alto	0	0	0	2000
Corte latas	390	7800		
Beneficiado húmedo	30	1800		
Transporte qq pergamino	32	640		
Producción qq oro	16			
Precio C\$/qq oro		2250		
Ingreso bruto/mz		33120		
Ingreso neto C\$/mz		16260		
Costo por qq oro C\$		1222.35		
Costo por qq oro US \$		65.72		

Doña Domitila López

hasta beneficiado húmedo  
no incluye costo de manejo de la finca  
salario de mandador, tiempo de la productora, depreciación  
incluye costo financiero 16% anual

Ingreso neto de 2.5 mz US \$ 2185.48

sin descuento de costo de establecimiento  
de los cafetales

Ingreso neto de la finca 2.5 mz US \$ 1560.48

con descuento del costo de establecimiento

Costo de mano de obra (C\$/d)	60	no orgánico			Don Etanislado Valle
labor	DH/unidad	Costo	Insumo	Costo	
Pepena para broca	0	0			
Resiembra 200 palos	2	120			
Deshierba 3 veces	12	720			
Aplicación de herbicida 1 vez	2	120	1	450	
Abonado	0	0	0	0	
Fertilización 2 veces	7	420	7	4200	
Poda de café	8	480			
Poda de árboles	8	480			
Deshije de banano 10 veces	40	2400			
Beauveria	0	0	0	0	
Caldo sulfico	0	0	0	150	
Fungicidas 1 vez Alto	2	120	1	800	
Corte latas	720	14400			
Beneficiado húmedo	20	1200			
Transporte qq pergamino	30	600			
Producción qq oro	30				
Precio C\$/qq oro		1850			
Ingreso bruto/mz		51060			
Ingreso neto C\$/mz		24400			
Costo por qq oro C\$		1030.85			
Costo por qq oro US \$		55.42			
			hasta beneficiado húmedo no incluye costo de manejo de la finca salario de mandador, tiempo de la productora, depreciación incluye costo financiero 16% anual		
Ingreso neto de 3 mz US \$		3935.48	sin descuento de costo de establecimiento de los cafetales		
Ingreso neto de la finca 3 mz US \$		3185.48	con descuento del costo de establecimiento de los cafetales		

Costo de mano de obra (C\$/d)	70		no orgánico	
labor	DH/unidad	Costo	Insumo	Costo
Pepena para broca	0	0		
Resiembra 100 palos	1	70		
Deshierba 3 veces	6	420		
Aplicación de herbicida 1 vez	2	140	1	450
Abonado	0	0	0	0
Fertilización 1 vez	5	350	5	3000
Poda de café	8	560		
Poda de árboles	8	560		
Deshije de banano 4 veces	10	700		
Beauveria	0	0	0	0
Caldo sulfico	0	0	0	150
Fungicidas 1 vez Alto	0	0	0	0
Corte latas	300	6000		
Beneficiado húmedo	10	700		
Transporte qq pergamino	25	375		
Producción qq oro	12.5			
Precio C\$/qq oro		1800		
Ingreso bruto/mz		20700		
Ingreso neto C\$/mz		7225		
Costo por qq oro C\$		1250.48		
Costo por qq oro US \$		67.23		

Don Napoleón López

hasta beneficiado húmedo  
no incluye costo de manejo de la finca  
salario de mondador, tiempo de la productor depreciación  
incluye costo financiero 16% anual  
sin descuento de costo de establecimiento  
de los cafetales  
con descuento del costo de establecimiento  
de los cafetales

Ingreso neto de 4 mz US \$	1553.76
----------------------------	---------

Ingreso neto de la finca 4.0 mz US \$	553.76
---------------------------------------	--------

## 5. Recomendaciones de la misión

### 5.1 Para la consolidación de los logros del proyecto

*Tema 1. Diversificación, producción y productividad de los cafetales con participación equitativa de hombres y mujeres de las unidades productivas familiares y productoras socias de las cooperativas*

<b>Resultados</b>	<b>Pasos</b>
Parcelas de cafetos viejos han sido renovadas como plantaciones agroforestales diversificadas con leña, madera y frutales y han sido registradas con el INAFOR	<ul style="list-style-type: none"><li>• Establecer algunas nuevas parcelas ecoforestales como tema de innovación cafetalera en 2008</li><li>• Parcelas establecidas en 2006-2007 con árboles maderables deben ser registradas con INAFOR como plantaciones agroforestales en 2008</li><li>• Se deben registrar planes generales de manejo de estas parcelas, dentro de 2 años, para poder aprovechar la madera</li></ul>
Que los cafetales entran en una fase vigorosa de manejo de tejido para mejorar la fluctuación bianual de la producción, acompañado de una buena nutrición	<ul style="list-style-type: none"><li>• Desarrollar un diseño curricular basados en el ejercicio de descubrimientos sobre el crecimiento del café, manejo de tejido y la nutrición de cafetos para fortalecer el conocimiento y habilidad de los promotores o promotoras locales</li><li>• Desarrollar la capacidad de generar pautas para la fertilización del café basada en las entradas y salidas de los nutrientes en los sistemas agroforestal-café</li><li>• Desarrollar parcelas de prueba o experimentación en las fincas de promotores en cada cooperativa</li><li>• Motivarles para realizar días de campo y compartir los costos y resultados</li></ul>

*Tema 2. Mejorar el beneficiado húmedo, calidad de grano y manejo de desechos*

<b>Resultados</b>	<b>Pasos</b>
Que los socios de la cooperativas logran producir buena calidad de café con mejor corte y buen funcionamiento de beneficios húmedos y con mejor manejo de desechos y agua	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fomentar el uso de sifón en la tolva</li> <li>• Experimentar despulpador y desmucilaginador</li> <li>• Fortalecer las actividades de lombricultura</li> <li>• Fomentar el uso de agua miel como foleo</li> <li>• Monitorear la calidad del agua que sale del beneficio</li> </ul>
Mayor conciencia y sensibilización de los socios sobre el impacto ambiental. Sistema de gestión ambiental establecido a nivel de finca y central de beneficio húmedo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso de sistema computarizado de monitoreo ambiental para la educación de los cooperados</li> <li>• Hacer un sistema de cuaderno para realizar los mismos cálculos</li> </ul>

*Tema 3. Mayor capacidad de negociación y organización para mercadeo de café*

<b>Resultados</b>	<b>Pasos</b>
Que los socios y las organizaciones de base tengan mayor capacidad de negociación para desarrollar una mejor estrategia de mercadeo para los cafés	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistematizar y documentar las experiencias novedosas, buenas y malas</li> <li>• Desarrollo de curriculum para capacitación en base a las experiencias existentes</li> </ul>
Que tengamos certificaciones a niveles de las fincas y cooperativas para poder negociar mejores precios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hacer un inventario de los procesos existentes</li> <li>• Desarrollar rutas criticas en forma participativa</li> <li>• Financiar los procesos y documentar</li> </ul>

*Tema 4. Disponibilidad de mayor volumen de crédito y de largo plazo*

<b>Resultados</b>	<b>Pasos</b>
Mayor inversión en las fincas teniendo mas recursos en las organizaciones de segundo piso para apoyar las cooperativas y sus socios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilitar el registro de los ECPs con FCR, con FNI y con Bancos como BANDES para entrar en fondos suaves de fomento</li> </ul>
Que hay disponibilidad de Créditos de largo plazo y buenas condiciones para la renovación de los cafetales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fomentar el uso de fondos revolventes de las cooperativas para fin de renovación</li> </ul>

*Tema 5. Fortalecimiento de las Cooperativas y Organizaciones de segundo piso*

<b>Resultados</b>	<b>Pasos</b>
Fortalecimiento de la capacidad de las cooperativas para dar asistencia técnica local y promoción de buenas para prácticas a través de una red de promotores, parcelas en las fincas de promotores y días de campo organizados por ellos o ellas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de redes locales de asistencia técnica basado en promotoría y parcelas en las fincas de promotores y promotoras</li> <li>• Uso de revista ENLACE</li> <li>• Uso de cuadernos del campo</li> <li>• Uso de programas radiales</li> <li>• Videos caseros para fomentar el intercambio</li> </ul>
Que los socios de las cooperativas tengan una apropiación y control social directo sobre las actividades de las cooperativas, con mayor grado de autogestión, eficiente administración y democracia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de una estrategia para lograrlo junto a los cooperados asegurando un proceso con participación amplia de los socios</li> <li>• Establecer una rutina sencilla y eficaz de monitoreo sobre estos aspecto dentro de cada cooperativa</li> </ul>

*Tema 6. Comunicación y sistematización*

<b>Resultados</b>	<b>Pasos</b>
Que las buenas experiencias de cada ECP sean sistematizadas y retomadas dentro del proyecto y las experiencias buenas del proyecto sean proyectadas hacia otros productores que no participan en el proyecto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar una nueva versión de revista ENLACE 2009</li> <li>• Desarrollo de nuevos cuadernos del campo 2008</li> <li>• Elaborar nueva versión de programa radial 2009</li> <li>• Videos caseros para fomentar el intercambio 2008 y 2009</li> </ul>

*Tema 7. Fortalecimiento de la equidad de género*

<b>Resultados</b>	<b>Pasos</b>
Participación más activa de las mujeres en el ambiente de las cooperativas y fincas para crear mayor equidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover la participación de las mujeres en las innovaciones y transferencias tecnológicas. Para ello, se recomienda incluir, en los planes de fincas, actividades dirigidas a ellas, de acuerdo a su participación en la unidad productiva. (el consultor propuso algunas de ellas durante la entrevista que tuvimos en Jinotega, que se incorporaron en este acápite)</li> <li>• Destinar recursos para promover la autonomía económica de las mujeres.</li> <li>• Sensibilizar a las cooperativas para que promuevan la incorporación de mujeres en las mismas.</li> <li>• Desarrollar la capacidad de liderazgo de las mujeres en las cooperativas.</li> <li>• Difundir experiencias productivas y</li> </ul>

	organizativas exitosas de las mujeres.
--	--

*Tema 8. Fortalecimiento de Conglomerado local de café*

<b>Resultados</b>	<b>Pasos</b>
Fortalecimiento de sistema local de innovación cafetalera (Conglomerado de café)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Priorizar la planificación estratégica del Conglomerado local de café, tomando en cuenta las brechas de género en el sector así como las necesidades e intereses específicos de las mujeres. Se recomienda utilizar, entre otras referencias, los modelos existentes como Indian Coffee board.</li> <li>• Definir retos críticos que permitan resolver los problemas locales y consolidar el espacio</li> <li>• Utilizar la asesoría disponible para fortalecer la agenda del Conglomerado con enfoque de equidad de género.</li> </ul>

*Tema 9. Fortalecimiento de la capacidad para el desarrollo empresarial local*

<b>Resultados</b>	<b>Pasos</b>
Fortalecimiento del sistema de innovación para el desarrollo económico local (CEDIPRODEL)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Priorizar la planificación estratégica de CEDIPRODEL utilizando los modelos existentes</li> <li>• Definir los retos críticos que permitan resolver los problemas locales y consolidar el espacio</li> <li>• Utilizar la asesoría disponibles para fortalecer la agenda del Conglomerado y no a revés</li> </ul>

*Tema 10. Mejoramiento de la gestión participativa del proyecto*

<b>Resultados</b>	<b>Pasos</b>
Se ha mejorado la gestión participativa del proyecto con medidas adecuadas de planificación, monitoreo y evaluación de impactos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informe de actividades 2007, enero 2008</li> <li>• Definir las pautas para el informe de resultados, enero 2008</li> <li>• Informe de resultados 2006-2007, 2008 Abril</li> <li>• Re-organizar el proceso de monitoreo interno de actividades (desempeño)</li> <li>• Re-organizar el proceso de seguimiento interno de resultados (logros)</li> <li>• Re-organizar el proceso de evaluar los objetivos (impactos)</li> </ul>

## 5.2 Para mejorar la gerencia del proyecto

1. Uno de los problemas que se ha notado es la sub-ejecución de algunas actividades, en 2006 y en menor grado, en 2007. Para los años 2008 y 2009, los ECP y la UGP del proyecto deben trabajar, en forma más precisa y aterrizada, para que los planes anuales incluyan solamente las actividades seguras. En los últimos años del proyecto, las sub-ejecuciones podrían representar un problema mayor para la gerencia del proyecto, con un sobrante del fondo para las actividades y no tener un fondo para personal de ECP quienes apoyan en la implementación de las actividades. Hay que recordar que mientras se sub-ejecutan las actividades, no se sub-ejecuta el rubro de personal de los ECP y UGP.
2. Actualmente, el marco de monitoreo interno enfatiza únicamente el desempeño del proyecto, buscando las evidencias del cumplimiento de las actividades propuestas por los ECP en tiempo y forma. La misión es de la opinión que tanto el marco lógico del proyecto como los indicadores del proyecto pueden ser mejorados significativamente para asegurar un buen monitoreo y aprendizaje sobre los resultados e impactos del proyecto. Una consultora contratado por CUCULMECA ha desarrollado una propuesta para el mejoramiento del marco lógico del proyecto, con un sistema de indicadores para el monitoreo. Es importante tomar en cuenta esta y otras propuestas para ir creando un marco más adecuado y ágil para el monitoreo interno del proyecto.
3. La misión considera que se puede mejorar la rutina de informes del proyecto preparados por los ECP. Sugerimos que, al final del año (diciembre-enero), los ECP preparen solamente *un informe de actividades del año* con una breve indicación de los logros en cuanto a los resultados. Este informe servirá como soporte para la aprobación del plan operativo anual y del presupuesto del año entrante. Este informe de actividades del año debe ser complementado por *un informe de resultados e impactos basado en los indicadores del proyecto* preparado por las ECP, en el mes de mayo-junio, para facilitar el monitoreo público del programa. Ya que actualmente no existe un marco para elaborar el informe de resultados e impactos del proyecto basado en indicadores, es urgente trabajar sobre este tema para que, a mediados del 2008, los ECP puedan elaborar los informes de resultados 2006-2007.
4. Aunque existe una base de datos con la información proveniente de la línea base del proyecto, en el momento de la evaluación intermedia no fue posible acceder y utilizar estas informaciones. Es necesario agilizar la operatividad de esta base de datos para poder analizar en forma precisa los estados de los indicadores, tanto al momento cuando inició el proyecto como en momentos posteriores.
5. Existen posibilidades de mejorar la gestión del proyecto en los momentos de planificación anual, monitoreo y acompañamiento, igual como en los momentos de seguimiento y rendición de cuentas y elaboración de los informes de actividades y resultados. Ya que hay un ambiente de quejas mutuas y desconfianza, la UGP y los representantes de los ECP deben entablar un diálogo abierto, ordenado y aterrizado, para identificar los pasos a fin de mejorar la gerencia participativa del proyecto.
6. Para la sostenibilidad social de los logros del proyecto, es importante alcanzar un fortalecimiento tanto a nivel de las redes locales de asistencia técnica como a nivel de las organizaciones de base y de las organizaciones de apoyo. Consideramos que, sin una atención a este asunto, habrá una afectación

a la sostenibilidad, por lo que es necesario trabajar en forma estratégica, estos dos próximos años, para dejar las redes locales fortalecidas y entrelazadas.

7. ¿Quiénes y de qué manera estamos monitoreando si el aumento de la producción y beneficiado húmedo de café y el aumento del uso de agroquímicos están afectando el medio ambiente? ¿Cómo podemos medir los impactos ambientales y cómo podemos mitigarlos? Es importante enfocar sobre este asunto durante los próximos dos años para dejar claro los efectos ambientales de las inversiones y cambios provocados por el proyecto.
  
8. En cuanto la discusión sobre el objetivo de desarrollo del proyecto relacionado a reducción de la pobreza, se ha logrado un avance en cuanto a la producción y mejora en el precio del café, pero la pregunta es si el ingreso del café es suficiente para el desarrollo de las familias y la acumulación de capital como para impulsar una mayor inversión. ¿Qué acumulación de capital podemos esperar de los escenarios de los sistemas café actual vs. café-ganadería o café-madera? ¿Cómo estará la soberanía alimentaria en estos posibles escenarios? Es importante buscar respuestas claras a estas preguntas claves, ahora que hemos avanzado por la senda de cafés especiales certificados como la única opción para sacar las familias cafetaleras de la pobreza.