

EVALUACIÓN FINAL EXTERNA DEL PROYECTO:

**“FORTALECIMIENTO DE LAS CAPACIDADES ORGANIZATIVAS,
PRODUCTIVAS, Y COMERCIALES DE 5 COOPERATIVAS CAFETALERAS
DE LA REGIÓN PARACENTRAL Y OCCIDENTAL DE EL SALVADOR PARA
LA DEFENSA DE SUS DERECHOS” (Expediente nº 43/2011)**



Consultor externo:

Jesús López

Septiembre – Diciembre 2014

Contenido

0. Resumen ejecutivo	3
1. Introducción	7
2. Metodología empleada en la evaluación.	8
3. Condicionantes y límites del estudio realizado.	11
4. Perfil del consultor externo	12
5. Descripción de la intervención evaluada (según documento de formulación)	12
6. Resultados de la evaluación,	15
6.1. Pertinencia:	15
6.2 Alineamiento	17
6.3 Coherencia	20
6.4 Eficiencia	22
6.5 Apropiación	26
6.6 Coordinación	27
6.7 Eficacia.	28
6.8 Sostenibilidad	34
6.9 Impacto previsible	37
7. Conclusiones	42
8. Recomendaciones	45
8 Lecciones aprendidas (LA)	47
Anexos.....	48
Anexo 1. Términos de Referencia.	49
Anexo 2. Preguntas clave	63
Anexo 3. Lista de entrevistados.....	64

0. Resumen ejecutivo

El presente informe de la evaluación externa final del proyecto “Fortalecimiento de las capacidades organizativas, productivas, y comerciales de 5 cooperativas cafetaleras de la región paracentral y occidental de El Salvador para la defensa de sus derechos”. Ejecutado por ISCOD y ANTA desde el 1 de Octubre de 2011 hasta el 19 de Julio de 2014 con apoyo financiero del Gobierno de Navarra y con la participación de las cooperativas de El Rodeo, El Rosario, Rancho Montevista, Iberia el Perical y Las Mercedes como beneficiarios, valora y presenta la experiencia desde los criterios de pertinencia, alineamiento, coherencia, eficiencia, apropiación, coordinación, eficacia, sostenibilidad e impacto. Aportando con la identificación de lecciones aprendidas y con la formulación de las respectivas conclusiones y recomendaciones.

El objetivo de la evaluación ha sido principalmente, responder a la convicción de ISCOD en base a la cual la evaluación es una herramienta de trabajo que aporta un gran valor añadido a sus intervenciones contribuyendo a:

- Incrementar y garantizar la transparencia del proceso de planificación, gestión y ejecución de la intervención, favoreciendo la rendición de cuentas y ofreciendo respuestas a las necesidades de información de todos los actores involucrados en la intervención.
- Fomentar el aprendizaje, de forma que se pueda incorporar a la gestión y a la planificación para hacer efectiva la transferencia de lecciones aprendidas e incorporación de las mejores prácticas.
- Garantizar su utilidad para gestores, planificadores, decisores y a la sociedad en general para mejorar la planificación estratégica geográfica y sectorial.
- Fomentar la participación para que todos los actores involucrados, puedan valorar el diseño, la aplicación y los resultados de la política de cooperación.

La ejecución del proyecto se ha llevado a cabo en El Salvador en los municipios de Zacatecoluca, El Congo, Coatepeque y San Julián; en su orden de los departamentos de La paz, Santa Ana y Sonsonate, y los beneficiarios han sido cinco cooperativas formadas por pequeños productores de café.

Los beneficiarios finales son los socios pertenecientes a las cinco cooperativas, siendo 311 asociados/as en total.

Los resultados del proyecto son:

- Resultado 1: Reactivado el sector cafetalero de alta calidad en 100 Mz de 5 cooperativas de la región occidental y paracentral del país, para alivio de la situación de la vulnerabilidad soportada por las familias campesinas.
- Resultado 2: Mejorada la gestión comercial y empresarial de las cooperativas para el aumento de la competitividad en el mercado, con especial atención a la participación e inclusión de las mujeres en los espacios de poder y toma de decisiones.

- Resultado 3: Reducidos los problemas medioambientales de la zona y se contribuye a su recuperación y mantenimiento.
- Resultado 4: Sensibilizada la administración pública y sociedad Salvadoreña respecto a la problemática d del sector cafetalero y su vinculación a la mejora en las condiciones socio-laborales y de seguridad y soberanía alimentaria en el país.

En cuanto a los criterios de evaluación analizados, presentes en todas las evaluaciones por recomendación del Comité de Ayuda para el Desarrollo (CAD), se han obtenido las siguientes conclusiones:

Criterio	Nota-valoración	Comentarios
Pertinencia	5 Muy satisfactorio	El proyecto responde muy satisfactoriamente a las prioridades de los beneficiarios, hombres y mujeres en cuanto a las problemática que más afectan a los campesinos y a las cuales va dirigida la intervención como son el incremento de la producción y la mejora de los servicios prestados por las cooperativas a los campesinos. Se puede decir que les falta más empoderamiento a nivel cooperativo, pero que los pasos son los adecuados que es fortalecer a los pequeños productores a base de insumos y capacitaciones, además de fortalecer el modelo cooperativo.
Alineamiento	5 Muy satisfactorio	El proyecto responde muy satisfactoriamente a las prioridades de El Salvador en cuanto a la promoción y apoyo del sector cafetalero que tiene capacidad de generar grandes ingresos para el país, genera mucha mano de obra y es muy beneficioso para el medio ambiente.
Coherencia	4 Bastante satisfactorio	El proyecto está correctamente formulado con indicadores apropiados y una lógica muy coherente de conseguir el objetivo específico por medio de los resultados y actividades. El resultado que se queda más descompasado es el resultado 2 ya que las cooperativas siguen vendiendo el café en uva a las grandes empresas porque no tienen capacidad de elaborar un café más procesado que les diera un valor añadido.
Eficiencia	5 Muy satisfactorio	En conclusión, en cuanto a la aplicación de la capacidad institucional para la ejecución del proyecto ha sido <i>muy satisfactoria</i> en proporcionar el soporte adecuado que ha permitido alcanzar los resultados del proyecto con los recursos previstos en el tiempo programado. Ha habido gran apoyo del MAG que ha aportado unas 25.000 platas de árboles frutales para sombra e insumos para combatir la roya. Ha faltado más colaboración con otras Instituciones Gubernamentales y el problema de la roya ha afectado considerablemente, sin embargo el

		proyecto ha cumplido con lo que tenía previsto en cuanto a presupuesto y actividades realizadas.
Apropiación	5 Muy satisfactorio	<p>Los beneficiarios se han apropiado considerablemente del proyecto ya que ha supuesto un impulso hacia la producción de café. Como los beneficiarios son socios de ANTA, se sienten identificados con la organización lo que para ellos no es un proyecto impuesto, sino un proyecto que la misma organización les da a sus socios como respuesta de las exigencias de los socios a la propia organización.</p> <p>Ha faltado más apropiación del modelo cooperativo a la hora de comercializar, esto se debe a la debilidad económica de las cooperativas.</p>
Coordinación	4 Bastante satisfactorio	<p>La coordinación fue apropiada y eso llevó que se realizaran las actividades del proyecto según lo formulado en el proyecto. Gracias a que la dirección nacional de ANTA participó en los comités de seguimiento se consiguió que las cooperativas vieran la importancia de una correcta ejecución.</p> <p>Faltó un poco de coordinación con las empresas consultoras que realizaron los diagnósticos y estudios como el de comercialización ya que se quedan un poco general, y no concretizan con las cooperativas del proyecto.</p>
Eficacia	4 Bastante satisfactorio	<p>Se han realizado todas las actividades del proyecto. Algunas actividades tienen un grado de eficacia un poco más bajo como son las actividades de certificación y comercialización, esto se debe a que las cooperativas comercializan el café en uva (sin elaboración) en un elevado porcentaje y en algunas ocasiones los cooperativistas comercializan de forma individual.</p> <p>El problema de la roya ha perjudicado el cumplimiento de algunos indicadores productivos.</p> <p>Se concluye que en el proyecto se ha trabajado de forma adecuada para la realización de todas las actividades previstas.</p>
Sostenibilidad	4 Bastante satisfactorio	<p>En principio se han dado los pasos adecuados e imprescindibles para garantizar la sostenibilidad de los pequeños campesinos, que es fortalecerlos individualmente y fortalecerlos a través del asociacionismo. Comercializando de manera conjunta un producto final de calidad teniendo más decisión y participación en el mercado.</p> <p>Pero la vulnerabilidad de estos productores de bajos recursos unido a las amenazas como las políticas neoliberales, enfermedades como la roya y amenazas sociales como las maras dificultan la sostenibilidad de estos pequeños productores.</p> <p>Por otro lado, el hecho que trabajen el café que es un producto prioritario para el Gobierno y que hasta la fecha siempre ha habido</p>

		mercado demandante les garantiza una relativa sostenibilidad. Hay intención de presentar una segunda fase que se centraría más en el procesado y la comercialización del café, lo que sería la consolidación definitiva.
Impacto	4 Bastante satisfactorio	La mayor parte de los impactos mencionados son positivos generando oportunidades y retos para el siempre difícil camino de los pequeños campesinos en cualquier parte del mundo. Se concluye que el impacto generado en los beneficiarios de manera individual ha sido positivo. También ha sido positivo pero con menor grado a nivel colectivo. Ha habido impactos negativos y externos al proyecto como la presencia de roya en los cafetales y la presencia de grupos armados que han disminuido el gran impacto que se podría haber generado. Aun así los campesinos se han fortalecido gracias al proyecto y se encuentran en situación más ventajosa que al inicio.

En conclusión, el proyecto ha sido bastante exitoso en su ejecución en su concepto como proyecto global o si analizamos uno por uno los criterios evaluados. Ha habido dificultades como en la comercialización o certificación debido a que las cooperativas están en otro nivel.

El proyecto se ha ejecutado bien, pero ha habido unos problemas externos que han dificultado la consecución de los resultados esperados.

Por un lado el problema del hongo de la roya que ha afectado a todos los cafetales del país y causando graves pérdidas en todos los productores cafetaleros. Debido a dicho hongo se ha llegado a mínimos históricos en la producción del café en El Salvador.

El otro problema ha sido la presencia de delincuentes organizados que no permiten que los miembros de una cooperativa puedan trabajar en sus parcelas.

Los productores cuentan con propiedades de pequeño tamaño. La única forma de poder mantenerse en la actividad cafetalera es optimizando la producción individual de cada campesino y con una estrategia asociativa que permita comercializar los productos de una manera conjunta y dándole un valor agregado a la producción.

1. Introducción

Los Departamentos de Santa Ana, La Paz y Sonsonate son departamentos habituales para el cultivo del café debido sus condiciones favorables de climatología y altura habitado ancestralmente por pequeños productores de café minifundistas con propiedades que rondan las 1,75 manzanas equivalentes a 1,22 Ha (1 Ha es aproximadamente 1,43 manzanas) que históricamente han sido relegados a la pobreza debido sus escasas producciones, falta de conocimientos agropecuarios y al poco control que ejercen sobre el mercado, siendo éste controlado por los grandes productores de café. Situación que ha provocado que un alto porcentaje de la población rural viva por debajo de la línea de pobreza.

Es en este contexto que el ISCOD (Instituto Sindical de Cooperación al Desarrollo), ONG española de cooperación al desarrollo que actúa en El Salvador desde el año 1996, junto con su socio salvadoreño ANTA (Asociación Nacional de Trabajadores Agropecuarios), han ejecutado el proyecto “Fortalecimiento de las capacidades organizativas, productivas, y comerciales de 5 cooperativas cafetaleras de la región paracentral y occidental de El Salvador para la defensa de sus derechos” en el período 1 de Octubre de 2011 hasta el 19 de Julio de 2014. Para esta acción se contó con fondos del Gobierno de Navarra a través de su convocatoria del año 2011 de subvenciones para la realización de intervenciones sociales y económicas en países de desarrollo.

Una vez finalizada la intervención se planteó realizar la evaluación externa final, con el objeto de proporcionar herramientas para mejorar la gestión de proyectos en general. Además de ser una herramienta de rendición de cuentas de la acción, en términos de revisión de resultados y de la capacidad de gestión de ISCOD y del socio local ANTA.

El objetivo general de la evaluación estuvo dirigido a verificar:

- La medida en que el desarrollo del proyecto ha contribuido al cumplimiento de los objetivos planteados en éste.
- Las limitaciones y dificultades para su logro.
- La garantía de viabilidad de las acciones iniciadas.

Para ello se tuvieron los objetivos específicos siguientes:

- Incrementar y garantizar la transparencia del proceso de planificación, gestión y ejecución de la intervención, favoreciendo la rendición de cuentas y ofreciendo respuestas a las necesidades de información de todos los actores involucrados en la intervención.
- Fomentar el aprendizaje, de forma que se pueda incorporar a la gestión y a la planificación para hacer efectiva la transferencia de lecciones aprendidas e incorporación de las mejores prácticas.
- Garantizar su utilidad para gestores, planificadores, decisores y a la sociedad en general para mejorar la planificación estratégica geográfica y sectorial.

Este trabajo se llevó a cabo desde el 22 de Septiembre al 21 de Diciembre de 2014

2. Metodología empleada en la evaluación.

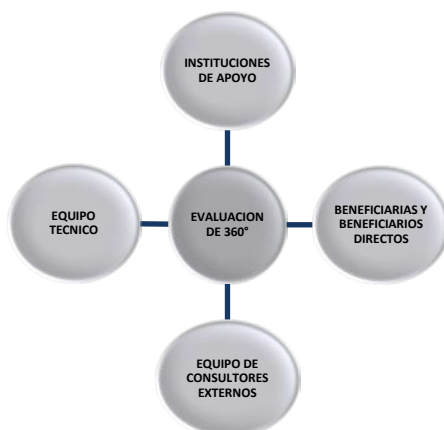
Los enfoques metodológicos predominantes aplicados para la evaluación fueron:

- *Triangulación:* la triangulación compara la información de las diferentes técnicas y fuentes empleadas reduciendo la variabilidad de la información y permitiendo una visión más integral de la realidad.
- *Participativa:* la mayor parte de los métodos utilizados parten del principio de la participación de representantes de los grupos beneficiarios para valorar la intervención evaluada.
- *Evaluación de impacto:* se compara los resultados esperados y los resultados finales en base a los indicadores establecidos y la percepción de los impactos en los beneficiarios directos del proyecto.
- *Perspectiva de género:* para conocer los obstáculos o factores de éxitos en cuanto a la efectiva participación equilibrada de hombres y mujeres.
- *Enfoque medioambiental:* para conocer en qué sentido el enfoque medioambiental se ha integrado en la ejecución del proyecto.

Con el fin de tener una lectura integral de lo logrado con el proyecto y realizar su valoración, se estableció como base para la toma de información técnicas valorativas y analíticas, pero al mismo tiempo, simples y rápidas sobre la base de una metodología participativa e inclusiva de los beneficiarios. Diseñándose una investigación cuanti-cualitativa de carácter exploratorio basada en información secundaria y primaria. En el caso de la toma de datos primarios, se la abordó con una visión de 360° de lo avanzado y fueron proporcionados por los siguientes involucrados:

- Valoración, percepción y reflexión de las *beneficiarias y beneficiarios directos del proyecto*, organizados según dominio de evaluación.
- Valoración, percepción y reflexión de terceros no participantes directos del proyecto, pero con los que se tienen *alianzas estratégicas*.
- Valoración, percepción y reflexión del *equipo técnico ejecutor* del proyecto.
- Valoración, percepción y reflexión *del equipo de evaluadores*.

▪ Gráfico No. 1: Componentes de la evaluación de 360°.



El proceso de evaluación se realizó en 3 momentos, cada uno de ellos con técnicas y actividades definidas, y fueron los siguientes:

- El **primer momento** de la evaluación tuvo la finalidad de conocer a través de información secundaria, lo ocurrido cronológicamente en la gestión del proyecto y establecer un primer estado de situación en cuanto a su ejecución y el logro de los componentes y líneas temáticas expresadas en la formulación del mismo. La revisión de información secundaria de relevancia y generada en la gestión del proyecto fueron:
 - Formulación presentada y aprobada
 - Informes de seguimiento y final
 - Documentos generados por el proyecto

Con el fin de precisar el contexto socio-político-institucional en relación al proyecto se revisó documentación complementaria y específica.

- Marco Asociación País (MAP) 2011-2014 de AECID
- Documentos sobre El Salvador, políticas agrarias, la situación cafetera del país...
- El **segundo momento**, se dirigió a generar información cuantitativa, valorativa y reflexiva de los beneficiarios y beneficiarias directas, y demás actores del proyecto, con el propósito de lograr información suficiente para fundamentar los juicios evaluativos del equipo de consultores. Con este fin se realizaron las actividades siguientes:

❖ **Taller generador de información y reflexión a nivel del equipo técnico** participante en la gestión del proyecto, dirigido a:

- Precisar y complementar la información proveniente de la revisión de información secundaria sobre la ejecución del proyecto, los productos y los efectos.
- Validar y valorar los avances del proyecto, su eficacia, eficiencia y sostenibilidad desde el punto de vista técnico.
- Encontrar elementos sincrónicos y asincrónicos entre lo técnicamente planteado y lo tácitamente percibido.
- Establecer la gestión del proyecto y su eficiencia desde el punto de vista de los ejecutantes reales.
- Rescatar lecciones aprendidas y recomendaciones desde sus vivencias como actores directos y responsables de la ejecución del proyecto.

❖ **Grupos focales**, con el fin de hacer eficiente el uso del tiempo y contar con una representación colectiva de cada grupo participante del proyecto se planificó esta técnica destinada a captar de manera ágil, información y reflexiones de los participantes en relación al proyecto. Los grupos focales fueron:

GRUPO FOCAL	ACTOR CLAVE	N° DE PARTICIPANTES
1	Junta directiva de ANTA	7
2	Junta directiva y asociados de las cooperativas Rancho Montevista, el Rosario y Palo Negro	8
3	Junta directiva de la cooperativa Las Mercedes	2

El desarrollo de esta técnica se realizó en base a una guía de entrevista grupal abierta y estructurada con base en las preguntas centrales de la evaluación (Anexo 2)

- ❖ *Entrevistas individuales semi-estructuradas* además de los espacios de generación colectiva, las entrevistas fueron parte de las técnicas usadas en el trabajo de campo. Se entrevistaron a 14 actores claves del proceso de ejecución del proyecto que permitieron complementar, reforzar o recabar nueva información a la obtenida en los otros espacios mencionados. Las entrevistas tuvieron como máximo 1 hora de duración. A continuación se presenta el número de entrevistas realizada por tipo de beneficiarios del proyecto y otros actores relevantes:

TIPO DE BENEFICIARIO	NÚMERO	HOMBRES	MUJERES
Equipo técnico ANTA	2	2	0
Junta Directiva ANTA	2	2	0
Asociados cooperativas	4	3	1
Ministerio de Agricultura (MAG)	3	3	0
Amanecer Rural	1	1	0
Gobernador Departamental	1	1	0
Empresa comercializadora	1	1	0
TOTAL	14	13	1

La lista detallada de los y las entrevistadas se presenta en el anexo 3.

- ❖ *Visitas a las cooperativas y a campesinos* además del trabajo de oficina o de reunión el evaluador visitó parcelas de los beneficiarios. Esto es fundamental para corroborar lo conversado o revisado en papel.
- Un *tercer momento* lo constituyó el trabajo en gabinete desarrollado por el consultor. Este momento estuvo dirigido a la revisión, ordenamiento y sistematización de la información recopilada y generada. Y posteriormente, a la elaboración de los productos finales de la consultoría.

Posterior a la sistematización de la información relacionada con los objetivos específicos de la evaluación del proyecto y que responden a los Criterios de Evaluación CAD (Comité de Ayuda al Desarrollo) de la OCDE (Organización de Cooperación y Desarrollo Económico) toda la información recopilada fue

valorada bajo los preceptos y exigencias del proyecto y se aplicó la escala de valoración siguiente como parte de las conclusiones finales del proceso:

CRITERIO	CALIFICACIÓN					JUSTIFICACIÓN
	1	2	3	4	5	
Pertinencia						
Alineamiento						
Coherencia						
Eficiencia						
Apropiación						
Coordinación						
Eficacia						
Impacto						
Sostenibilidad						

La escala de calificación corresponde a:

CALIFICACIÓN	PARÁMETRO
1	Muy insatisfactorio
2	Insatisfactorio
3	Satisfactorio
4	Bastante satisfactorio
5	Muy satisfactorio

3. Condicionantes y límites del estudio realizado.

Uno de los condicionantes de la evaluación fue que el proyecto ya había terminado en la fecha de la evaluación y parte del equipo técnico que había trabajado durante todo el proyecto ya no tenía relación laboral con ANTA. El Ingeniero Agrónomo contratado por el proyecto ya no trabajaba en ANTA en la fecha de la evaluación, afortunadamente el coordinador del proyecto sí que seguía vinculado a ANTA.

Un condicionante ha sido la escasa participación de los miembros de las cooperativas beneficiarias. El evaluador planteó realizar talleres grupales por cada una de las cooperativas de forma separada, y en cada cooperativa separar a las mujeres de los hombres. Finalmente no se pudo realizar semejante divisiones por falta de participación y la participación de las mujeres asociadas se reduce a una sola mujer.

El proyecto se ubica en una zona conflictiva por la alta tasa de delincuencia organizada a través de pandillas (maras), de tal manera que hubieron dos cooperativas que no se pudieron visitar por estar ubicadas en zonas de alto riesgo, concretamente fueron las cooperativas de Las Mercedes en la comunidad Las Mercedes del municipio San Julián, Sonsonate y la cooperativa Iberia el Perical en la comunidad Buenavista Arriba, Zacatelocuta, La Paz. Para solucionarlo la reunión con los representantes de dichas cooperativas se realizó en la sede de ANTA en San Salvador.

4. Perfil del consultor externo

JESÚS LÓPEZ

Especialista en Desarrollo Rural. Experto evaluador.

Evaluador especialista en desarrollo rural sostenible. Ingeniero agrónomo, con Postgrado en Cooperación al Desarrollo. Formación en Evaluación de proyectos, Género y Agroecología.

Cuenta con 8 años de experiencia en cooperación internacional al desarrollo, con más de 4 años de trabajo sobre el terreno en El Salvador, México, Cuba y Argelia, como Evaluador, Coordinador de país y Responsable de proyectos. Su experiencia se centra fundamentalmente en el campo del Desarrollo Rural Sostenible, combinando la mejora de las condiciones de vida en el mundo rural con la sostenibilidad comunal a nivel ambiental, económico y social.

Cuenta con amplio bagaje en coordinación y gestión de programas así como en identificación, diseño, seguimiento técnico, justificación y evaluación de proyectos. Ha trabajado en el acompañamiento de organizaciones de agricultura ecológica en Centro América y México y en la dinamización de grupos y talleres. Tiene 9 evaluaciones realizadas, de las cuales 5 son en el sector de la Agroecología.

5. Descripción de la intervención evaluada (según documento de formulación)

Las condiciones de vida en El Salvador son dramáticas en general, acusándose aún más en el medio rural. Se trata por tanto, de mitigar esta situación apoyando el desarrollo rural en las siete comunidades, afectadas por fenómenos naturales y por las políticas excluyentes para este sector en los últimos veinte años.

Con este proyecto, se pretende consolidar un sistema productivo en el rubro de la caficultura sustentable con técnicas y estrategias para producir de manera más eficiente y armónica con el medio ambiente, competir comercialmente y mejorar sus niveles de ingresos de las cooperativas beneficiarias.

Las propiedades donde se desarrollará el proyecto son áreas con muchas vegetaciones naturales, suelos y alturas apropiadas para el cultivo del café; además han sido zonas tradicionalmente cafetaleras, y que no se han podido reactivar con la producción del café ya que las familias campesinas beneficiarias de estas tierras carecen de recursos económicos para hacerlo. Por ello, el café sustentable se concibe como el proceso de producción, industrialización, comercialización y consumo de café ambientalmente sano, socialmente justo y económicamente solidario, que garantiza la producción, la conservación de los recursos naturales y un desarrollo humano equilibrado.

Las fincas/parcelas agrícolas, pertenecen a las familias campesinas que se beneficiarán del proyecto, estos inmuebles los han obtenido por medio de la lucha gremial reivindicativa que realizan las cooperativas de ANTA así como por el apoyo financiero brindado por el Gobierno de Navarra en los últimos años. Dichas propiedades, desde que fueron asignadas y escrituradas, se calificaron para la producción del café, no permitiendo el Estado la explotación de dichas tierras en otros sub-rubros.

El proyecto generará empleos directos, para los/as beneficiarios/as, integrantes de las Cooperativas y empleos indirectos en las comunidades aledañas a la zona de acción; también se buscará estimular a otros campesinos/as y cooperativas que deseen comenzar con esta actividad en zonas de características similares. Se fomentará la producción del café sustentable, bajo estándares de calidad, por medio de la formación y capacitación de los/as beneficiarios, con el uso y manejo de técnicas adecuadas, para la protección y conservación de los recursos naturales de las zonas involucradas. Para ello se cuenta con la ayuda de técnicas/os agrónomas/os y otras/os campesinas/os ya experimentados en este rubro.

El proyecto cuenta con una fuerte inversión, en equipos, materiales y suministros, principalmente para el proceso de siembra, fertilización, producción y comercialización. Esta inversión persigue el objetivo de garantizar la sostenibilidad de los/as beneficiarios/as, garantizar así mismo su independencia y la posibilidad de generar ingresos con la comercialización directa.

Inicialmente, el proyecto contempla la reactivación de 100Mz de café; para ello, se tendrá que adquirir plantaciones nuevas, realización de poda, ahoyados, control de malezas, fertilización y la formación de los/as beneficiarias en las diferentes temáticas. Los/as beneficiarios/as, pondrán los inmuebles y mano de obra como aporte directo.

Las beneficiarias y beneficiarios son miembros de las cooperativas donde se va a realizar el proyecto. Estas familias son dueñas legítimas de las fincas/parcelas donde se ejecutará el proyecto. Estos inmuebles les fueron concedidos al firmarse los Acuerdos de Paz entre el Gobierno y la guerrilla salvadoreña, y también gracias a las reivindicaciones que la organización ANTA, gracias al apoyo del Gobierno de Navarra en la Convocatoria 2007, han logrado por la lucha y legalización de las tierras.

Con este proyecto se verán beneficiados 311 familias, es decir, una población de 1560 personas pertenecientes a las cooperativas. Aproximadamente 75 campesinas y campesinos serán capacitados, recibiendo formación especializada para el cultivo de café de alta calidad, liderazgo, género, asociacionismo, cooperativismo y desarrollo rural, medio ambiente y comercialización del café.

En concreto, se ha estimado que la población beneficiaria directa serían unas 462 campesinos y campesinas, de las cuales 237 (54%) son mujeres y 225 (46%) hombres. De ellos, alrededor de un 70% serán jóvenes y/o niños/as.

Con este proyecto se verán beneficiadas las comunidades donde se encuentran asentadas las cooperativas, pertenecientes a los Municipios de Zacatecoluca, El Congo, Coatepeque y San Julián; en su orden de los departamentos de La paz, Santa Ana y Sonsonate, con trabajos temporales y permanentes.

De forma indirecta, serán beneficiadas el conjunto de las cooperativas y la población de la zona donde se ejecutará el proyecto (2.356 personas), además de favorecer el desarrollo del conjunto de la sociedad salvadoreña.

El objetivo general al que ayuda el proyecto es “Contribuir a la mejora del nivel y calidad de vida, especialmente de trabajo, de las trabajadoras y trabajadores asociados y asociadas en las siete cooperativas de la zona occidental y paracentral de El Salvador” El proyecto formuló el siguiente objetivo específico: “Fortalecer las capacidades organizativas, productivas, y comerciales de 5 cooperativas cafetaleras de la región paracentral y occidental de El Salvador para la defensa de sus derechos”.

Para lograr este objetivo específico el proyecto contaba con tres resultados:

- Resultado 1: Reactivado el sector cafetalero de alta calidad en 100 Mz de 5 cooperativas de la región occidental y paracentral del país, para alivio de la situación de la vulnerabilidad soportada por las familias campesinas.
- Resultado 2: Mejorada la gestión comercial y empresarial de las cooperativas para el aumento de la competitividad en el mercado, con especial atención a la participación e inclusión de las mujeres en los espacios de poder y toma de decisiones.
- Resultado 3: Reducidos los problemas medioambientales de la zona y se contribuye a su recuperación y mantenimiento.
- Resultado 4: Sensibilizada la administración pública y sociedad Salvadoreña respecto a la problemática del sector cafetalero y su vinculación a la mejora en las condiciones socio-laborales y de seguridad y soberanía alimentaria en el país.

6. Resultados de la evaluación.

6.1. Pertinencia:

Adecuación de los resultados y los objetivos de la intervención al contexto en el que se han formulado, por tanto se han valorado los problemas y las necesidades de los beneficiarios y las políticas de desarrollo del país.

Los asociados de base de ANTA elaboran posibles demandas de proyectos según sus necesidades. Esas propuestas se trasladan a la sede de ANTA dónde se estudian y se elabora un listado de posibles proyectos a realizar que se aprueba en el comité de ANTA.

Las actividades satisfacen las necesidades de los beneficiarios, y más concretamente en la producción de café con el manejo de cafetales que es lo que más les interesaba a los beneficiarios según sus peticiones.

Los problemas que se habían detectado antes del proyecto eran que las fincas cafetaleras estaban en desuso por falta de recursos económicos, y ahora con el proyecto se reactivaron las parcelas, aunque luego vino el problema del hongo de la roya (*Hemileia vastatrix*) para restar efecto a todo lo que se había avanzado. Las cooperativas aumentaron los viveros de café más de la previsión inicial, eso es por el interés de los beneficiarios.

Con las capacitaciones, los insumos y las plantas entregadas se ha reactivado el sector cafetalero en las cooperativas beneficiarias. La roya afectó más a los campesinos no beneficiarios del proyecto, y afectó más a las plantaciones viejas, los beneficiarios entre capacitaciones y nuevas plantas entregadas no se vieron tan afectados por el problema de la roya.

Los resultados responden a las necesidades de todas las partes interesadas. Por un lado los beneficiarios que han recibido lo que habían solicitado como eran capacitaciones, herramientas de trabajo y plantas. ANTA que le queda la satisfacción de seguir apoyando a sus afiliados e ISCOD que cumple con la coordinación del proyecto sin mayores incidentes y continua apoyando a las poblaciones más necesitadas, en este caso campesinos de bajos recursos de El Salvador.

- Con respecto a los beneficiarios

Como resultado de los diversos encuentros como entrevistas y grupos focales celebrados con los/as beneficiarios/as se puso de manifiesto el gran nivel de satisfacción hacia las actividades realizadas en el proyecto.

Las cooperativas han sido apoyadas con recursos para impulsar sus actividades productivas, comerciales y medioambientales. Los beneficiarios son familias campesinas que han sido apoyadas con tecnologías apropiadas a sus condiciones socio-económicas.

Los/as beneficiarios/as son familias de bajos recursos que se les apoya para el incremento de la producción de sus fincas de una manera lo más ecológica posible que posibilite la obtención de recursos económicos que mejoren su situación económica.

La gran mayoría son familias de bajos recursos que han vivido de primera mano la presencia de las pandillas en la región. Tanto el Congo, Coatepeque, San Julian y Zacatelocuta han sido algunos de los

municipios más perjudicados por la presencia de maras. En los cuatro municipios del proyecto en los años del 2000 al 2014 hubo muertos, desapariciones y muchas presiones por parte de los pandilleros.

También han sufrido la ausencia de apoyos por parte del Gobierno, y el efecto de las políticas neoliberales que ahogan a los pequeños campesinos. Se hace muy pertinente apoyar a esta gente en extrema pobreza que tanto ha sufrido por estos grupos armados, por el desinterés de apoyar de los Gobiernos de turno y por las políticas neoliberales vividas.

El sector del café es el último bastión ecológico de El Salvador. El café se produce en bosque primario que es fundamental para la conservación de la biodiversidad y el mantenimiento de la fertilidad de los suelos. Las plantaciones de café son muy útiles para la captación de agua hacia la capa freática, genera leña para ser usada como energía y en la construcción y tiene una alta tasa de captación de carbono. Además los cafetales cuentan con la ventaja de intercalar el café con otras plantas como árboles frutales y forestales, maíz y frijol

También es un sector estratégico para el país en tema de recursos humanos y economía generada. Actualmente el café emplea a más de 23000 empleos anuales, necesitando unos 12,5 jornales para la producción de 1 quintal (45,45 kilos) oro de café.

El hecho de haberlos apoyado tanto de manera individual como de manera colectiva se hace muy pertinente, porque dado sus condiciones de escasos recursos, la única forma de viabilizar su trabajo es optimizando su escasa producción individual y reforzando la parte colectiva. El proyecto ha contribuido en gran manera a generar más cohesión entre los socios; a tener una visión común, colectiva y democrática de cuál es el camino a seguir para el desarrollo individual y colectivo de los beneficiarios.

El proyecto ha tocado de manera adecuada todas las vertientes para que los beneficiarios salgan fortalecidos. Se ha trabajado la mejora de la productividad en las parcelas, el estándar de calidad del café de los campesinos, la comercialización e incluso la gestión y gerencia de las asociaciones cooperativas. Además de fortalecer el sentimiento de pertenencia a una cooperativa y a un gremio como es ANTA. Siempre se ha trabajado desde la óptica de la capacitación y el acompañamiento de recursos físicos para consolidar esas capacitaciones. Los recursos han sido un paquete productivo a cada campesino de plantas de café, árboles de sombra y herramientas para mejorar el trabajo. Herramientas como tijeras, sierras, palas dúplex y motosierras.

Hace falta más incidencia en la organización asociativa puesto que las cooperativas cuentan con escasos recursos para poder fortalecer a los campesinos de forma grupal. Las cooperativas no cuentan con sedes físicas, almacenes acopiaderos, medios de transporte o maquinaria de transformación de café, con lo que realmente están debilitados y deben de vender a las comercializadoras sin conseguir mejor posición en los mercados.

- Con respecto a la contraparte local

En las entrevistas realizadas con el Coordinador del proyecto de ANTA éste muestra una gran satisfacción por el proyecto realizado, y señaló que “proyectos como este son completamente pertinentes para ayudar a los pequeños campesinos a los que nadie apoya y tienen muchas necesidades”. Indicaba que

justamente “son campesinos que pasan muchas dificultades y que el hecho de que se beneficien con este proyecto les refuerza moral y económicamente, también en su organización cooperativa, en el desarrollo de las comunidades además del fortalecimiento del papel de la mujer y de la equidad de género”. ANTA siempre trabaja con este tipo de beneficiarios, campesinos de bajos recursos promoviendo una agricultura lo más ecológica posible.

Las acciones planteadas en el proyecto se diseñaron bajo la perspectiva de las distintas Estrategias de ANTA: Estrategia de incremento de producción, Estrategia de género, Estrategia medioambiental y Estrategia de Gestión y Comercialización, de una manera siempre consensuada con las cooperativas.

ANTA asume que todavía queda mucho trabajo por hacer en cuanto a la situación de los beneficiarios, y reconoce que “ha sido muy pertinente enfocarse en unas prácticas agrícolas ecológicas”. Considera “muy importante haber trabajado todos los eslabones de la cadena desde la producción, la organización y la comercialización”, y reconoce que “el problema de la roya ha sido un factor muy negativo que ha afectado a la consolidación del proyecto”.

En cuanto al género, considera que “el proyecto ha mejorado el empoderamiento de la mujer y las relaciones de igualdad de género, pero que es un camino largo y difícil por el contexto machista que hay en el sector rural de El Salvador”. Los resultados no se consiguen de un día para otro pero el camino es el adecuado, y asegura que las mujeres y los hombres han cambiado un poco su mentalidad desde el inicio del proyecto. “Ellas ahora se sienten más capaces”.

VALORACIÓN EN CUANTO AL CUMPLIMIENTO DE PERTINENCIA

5	Muy satisfactorio
<p>El proyecto responde <i>muy satisfactoriamente</i> a las prioridades de los beneficiarios, hombres y mujeres en cuanto a las problemática que más afectan a los campesinos y a las cuales va dirigida la intervención como son el incremento de la producción y la mejora de los servicios prestados por las cooperativas a los campesinos.</p> <p>Se puede decir que les falta más empoderamiento a nivel cooperativo, pero que los pasos son los adecuados que es fortalecer a los pequeños productores a base de insumos y capacitaciones, además de fortalecer el modelo cooperativo.</p>	

6.2 Alineamiento

- Con respecto a las prioridades de desarrollo del país

En el proyecto se han tenido en cuenta estrategias y políticas sobre desarrollo agrario y del café en El Salvador, pero el problema es que el país está en crisis y muchas veces las políticas se quedan en papeles y no se llegan a ejecutar por falta de recursos.

Los diferentes planes de desarrollo local contempla el desarrollo agroecológico. El Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales (MARN) ha planteado un ordenamiento territorial que incluyen todas las municipalidades. El único recurso que le queda al país de conservación de recursos naturales es el bosque cafetalero y los humedales. El mero hecho de proteger el bosque cafetalero ya es todo un logro. Al

aumentar la superficie de café ya se está aportando al Medio Ambiente. El Estado salvadoreño debería dar incentivos por mantener e incrementar la superficie cafetalera. Si conservar e incrementar el bosque de café ya tiene muchos beneficios medioambientales, si además tiene un manejo agroecológico los beneficios medioambientales aún son mucho mayores.

Las partes implicadas en la intervención contemplan los ámbitos de actuación del proyecto dentro de los planes estratégicos. En el caso de ANTA dentro de sus estatutos y plan estratégico está la conservación, uso y manejo de los recursos naturales y el apoyo de los pequeños campesinos asociados a la organización. Las cooperativas dentro de sus estatutos también tienen el manejo racional de los cafetales para conservar la fauna y flora.

El MARN y el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) contemplan también la conservación y mejora de los cafetales como un sector primario que genera riquezas y que contribuye a la mejora del medio ambiente.

Algunas leyes alineadas con el proyecto son:

- Ley del consejo salvadoreño del café. Ley 353 de 1989 mediante la cual se crea el Consejo Salvadoreño del Café, Institución estatal de carácter autónomo con autoridad superior en materia de política cafetalera y demás actividades relacionadas con la agroindustria del café.
- Ley del Medio Ambiente. Ley 233 de 2014. Disposiciones que tienen por objeto la protección, conservación y recuperación del medio ambiente y el uso sostenible de los recursos naturales.
- Ley de áreas naturales protegidas. Decreto 569 de 2012. Regula el régimen legal, manejo de las áreas naturales protegidas con el fin de conservar la diversidad biológica, programas y campañas para seguimiento.
- Programa de Agricultura Familiar. Contribuir a la reducción de la pobreza rural mediante la generación de riqueza y bienestar de las familias en los territorios de El Salvador.
- Ley de creación del fideicomiso de apoyo a la producción del café. Decreto 564 de 2010.
- Ley especial transitoria para la suspensión de embargos por créditos otorgados al sector productor de café. Decreto 499 de 2013. Tiene por objeto contribuir a enfrentar la crisis generada por la caída de los precios del café y reactivar el sector cafetalero mediante la suspensión de embargos a productores de café.
- Ley de creación del fondo de emergencia para el café. Decreto 78 del 2000. El objetivo del fondo es otorgar anticipo a los productores de café, en un porcentaje calculado en las producciones de los últimos dos años.
- Ley de creación del centro nacional de tecnología agropecuaria y forestal. Decreto 462 de 1993. Creación de la entidad científica y técnica, denominada "CENTA", que contribuirá al incremento de la producción y productividad del sector agropecuario y forestal.
- Ley especial para la protección de la propiedad y la comercialización del café. Decreto 18 de 1994. Esta ley protege la propiedad y comercialización interna de café, garantiza a los diferentes agentes que intervienen en la actividad productiva que no se vean perjudicados como consecuencia de hechos delictivos.

- Ley definitoria de campesino y agricultor en pequeño. Decreto 513 de 1986. Describe que se entiende por campesino y agricultor en pequeño, para efectos de poder gozar de los beneficios de transferencia de tierras, referido en el art. 105 de la constitución.
- Ley especial de asociaciones agropecuarias. Decreto 221 de 1980. Promueve la organización, reconocimiento oficial y otorgamiento de la personería jurídica de las asociaciones cooperativas agropecuarias, pesqueras y similares.

- Con respecto al Gobierno de Navarra

El proyecto también se alinea con el II Plan Director de la Cooperación Navarra 2011-2014, donde el Objetivo General de dicho plan es “Mejorar la calidad y el impacto de la cooperación navarra en su acompañamiento a los procesos de desarrollo y de erradicación de la pobreza.” Dentro del plan, el eje 1 es “Mejora del impacto de los procesos de desarrollo humano y de erradicación de la pobreza en los países socios” muy alineado al proyecto. En cuanto a las prioridades geográficas, El Salvador es uno de los países prioritarios de trabajo.

La línea I.2 del plan se refiere a la priorización sectorial de la Cooperación Navarra, y dentro de esta línea general el proyecto se alinea con la línea de trabajo I.2.2 de “Promover la gobernanza democrática”, la I.2.3 de “Promover la mejora de las capacidades económicas y productivas” y la I.2.4 “Promover el empoderamiento de la mujer”

En la línea I.2.2 de “Promover la gobernanza democrática” se encuentra el objetivo específico I.2.2.3 de “fortalecer las organizaciones de la sociedad civil”.

Dentro de la línea I.2.3 el objetivo específico I.2.3.1 es de “promover el fortalecimiento de las capacidades productivas, sobre todo de los grupos sociales más desfavorables” y el I.2.3.2 “Promover el derecho a la alimentación, la seguridad y la soberanía alimentarias, el desarrollo rural y el acceso a la tierra”.

En I.2.4 se encuentran los objetivos específicos I.2.4.1 “Apoyar intervenciones que contribuyan al ejercicio de los derechos de las mujeres” y el I.2.4.2 “Fortalecimiento de procesos de empoderamiento, organización de las mujeres y cumplimiento de los Derechos de las mujeres como garante de su plena ciudadanía” que se alinean con el proyecto.

- Con respecto a las prioridades de Desarrollo de la Cooperación Española

Según el Marco de Asociación País (MAP) de la AECID para El Salvador en el periodo comprendido entre 2010-2014, vemos los siguientes alineamientos con el proyecto:

El Objetivo General 1 es reducir la pobreza.

El Objetivo General 5 es aumentar de manera sostenible la producción nacional de alimentos.

El Objetivo General 7 es ampliar la infraestructura económica y social, sobre todo en las zonas rurales del país.

El Área Estratégica 1 del MAP en ese periodo es “*La reducción significativa y verificable de la pobreza, la desigualdad social y de género y la exclusión social*”. Vemos que esta primera Área Estratégica de las 3 existentes en el MAP en El Salvador tiene mucha relación con lo planteado por el proyecto.

Los resultados de esta Área Estratégica son: *1-Apoyada la coordinación y la articulación interinstitucional para el desarrollo del sistema de protección social universal, 2-Fortalecidas las capacidades institucionales y los mecanismos interinstitucionales en áreas estratégicas de las políticas sociales en el ámbito de la reducción de la pobreza y la exclusión social y de género, 3-Mejorada la dotación y accesibilidad de la población a los servicios sociales básicos, incluyendo la planificación y construcción infraestructura, con énfasis en las zonas rurales*. El proyecto está totalmente alineado con los tres resultados de ese Área, y más concretamente con el tercero.

VALORACIÓN EN CUANTO AL CUMPLIMIENTO DE ALINEAMIENTO

5	Muy Satisfactorio
El proyecto responde <i>muy satisfactoriamente</i> a las prioridades de El Salvador en cuanto a la promoción y apoyo del sector cafetalero que tiene capacidad de generar grandes ingresos para el país, genera mucha mano de obra y es muy beneficioso para el medio ambiente.	

6.3 Coherencia

Se ha definido de manera adecuada la estructura de objetivos, resultados y actividades del proyecto. La identificación de problemas, la creación de una línea base, tiene objetivo general, objetivo específico, resultados, indicadores.

Las actividades son las adecuadas para obtener los objetivos, pero quizás hicieron falta más recursos en las actividades. Se puede decir que en el proyecto hay cuatro líneas de acción que se reflejan en cada uno de los cuatro resultados del proyecto: una la producción, otra la comercialización, la gerencial a nivel de cooperativa y el componente más político y asociado al trabajo gremial que ANTA realiza para realización de diversas propuestas para el Gobierno.

El resultado 2 que está enfocado a la comercialización está un poco fuera de contexto por la situación que viven las cooperativas en la comercialización. Son cooperativas muy debilitadas que de momento no cuentan con la suficiente capacidad para elaborar el café y comercializarlo con una marca propia. El resultado 2 que también va dirigido a la gestión empresarial se tendría que haber centrado en el fortalecimiento del modelo cooperativo, que los productores integren que pueden llegar a estar más fortalecidos si trabajan de forma unida. Se dio capacitación del modelo cooperativo y gerencia de cooperativas, pero quizás hubiera hecho en falta más capacitación al respecto.

Quizás si se hubieran concentrado las actividades en 3 cooperativas se hubiera avanzado más y el impacto hubiera sido mayor. Pero la cuestión a veces es que ANTA representa a muchos beneficiarios en todo el país y prefiere ayudar a la mayor cantidad de productores posible.

Estas cooperativas son débiles y tienen carencias que no se pueden solucionar con una sola intervención: les falta recursos, conocimiento cooperativo, capacidad comercial...

Los indicadores se refieren a los resultados, cosa que se considera oportuna, sin embargo sería apropiado contar también con indicadores en las actividades.

Las fuentes de verificación de los indicadores son excesivas y algunas innecesarias, cosa que ha llevado a no alcanzar todas las fuentes de verificación propuestas en la formulación del proyecto.

Las actividades del resultado 1 se consideran idóneas para la consecución del resultado. Este resultado es el eje del proyecto, es decir, el fortalecimiento de las capacidades productivas de los campesinos y campesinas y la lógica para su realización es muy oportuna con actividades de realización de diagnóstico, capacitación y entrega de insumos para mejorar la producción.

El resultado 2 como se ha comentado se considera un poco desfasado con la situación de las cooperativas. La actividad 2.1 *“Tramitación para la certificación de calidad del café bajo los estándares nacionales”* no está acompañada con la situación de las cooperativas. La idea inicial era certificar las plantaciones de café, es decir vender el café uva (recién recogido) con certificación de ecológico, pero las empresas no pagan sobreprecio por ser café ecológico por lo que no tiene sentido certificar. Lo ideal sería certificar el café, elaborarlo, procesarlo y empacarlo con una marca propia.

Lo mismo pasa con la actividad 2.2 *“Creación de una red de comercialización de la producción nacional agroecológica”*. Esta actividad no tiene mucho sentido en el contexto de las cooperativas y aunque no se ha cumplido en su totalidad sí que se ha ido avanzando. Se apoyaron y fortalecieron los Comités de Comercialización en las cooperativas. En el foro participaron miembros de otras cooperativas cafetaleras que no han sido beneficiados con el proyecto con la idea de ir avanzando en la creación de una red de café de pequeños productores a nivel nacional. Las empresas compradoras de las cooperativas no valoran si el café es agroecológico o no, solamente pagan el café según en la altura en la que se cultive. Solamente 3 de las 5 cooperativas comercializan de forma conjunta, y las 5 comercializan el café sin procesar.

La actividad 2.3 *“2 campañas de marketing para la promoción y difusión del consumo de café agroecológico”* le pasa lo mismo que a las anteriores, se considera una actividad menos necesaria en el contexto de las cooperativas ya que las cooperativas no tienen la capacidad de tener un producto de identidad, sin embargo se hicieron campañas para sensibilizar sobre la importancia del consumo del café.

Sin embargo, la actividad 2.4 que está referida a la capacitación en temas de gerencia cooperativa y de comercialización sí que se considera una actividad más coherente en la que se tenía que haber invertido más recursos en incrementar su efecto.

El resultado 3 está orientado hacia la mejora del medio ambiente. Las actividades de este resultado se consideran apropiadas para lograr los resultados previstos. La actividad 3.1 de dicho resultado está

orientada es la realización de un estudio ambiental del proyecto. Las otras actividades del resultado que son la 3.2 y la 3.3 van referidas a la capacitación que reciben los beneficiarios en favor de la conservación del medio ambiente. Se considera muy coherente el resultado.

El resultado 4 se refiere a la presión política para mejorar la situación de los campesinos y campesinas en general en todo el país. Un resultado muy coherente con la lógica del proyecto porque para mejorar al campesinado no solamente hace falta reforzarlo desde la base, sino que el Gobierno se tiene que involucrar y comprometer para poder mejorar la situación de los campesinos.

VALORACIÓN EN CUANTO AL CUMPLIMIENTO DE COHERENCIA

4	Bastante Satisfactorio
<p>El proyecto está correctamente formulado con indicadores apropiados y una lógica muy coherente de conseguir el objetivo específico por medio de los resultados y actividades.</p> <p>El resultado que se queda más descompasado es el resultado 2 ya que las cooperativas siguen vendiendo el café en uva a las grandes empresas porque no tienen capacidad de elaborar un café más procesado que les diera un valor añadido.</p>	

6.4 Eficiencia

Es la medida del logro de los resultados en relación con los recursos que se consumen. Por lo tanto compara recursos y resultados.

El presupuesto formulado ha sido apropiado con respecto a los objetivos planificados, y se han cumplido los resultados y objetivos, pero como indica el coordinador del proyecto “ha sido un presupuesto muy limitado, y aunque se han cumplido los resultados nos hubiera gustado haber obtenido más logros si hubiéramos contado con más presupuesto”.

El presupuesto se ha respetado íntegramente según lo planificado. No han hecho falta desviaciones del proyecto, pero hubieron partidas que no tenían presupuesto como la parte de sensibilización y muy poco en la comercialización que hubieran necesitado más fondos. La mayor parte del presupuesto fue dirigido a la parte productiva concentrada en el resultado 1 (productivo) y en el 3 (ambiental) ya que la entrega de plantas aunque es productiva se introdujo en la parte medioambiental.

El cronograma se respetó íntegramente y no hubo ninguna modificación del mismo según lo ideado y aprobado.

La asignación de recursos que realizaba el Ingeniero Agrónomo del proyecto era estudiada por un comité técnico de ANTA para estudiar las diferentes propuestas y tomar la decisión más apropiada.

Durante toda la ejecución ha habido un conocimiento preciso de los beneficiarios y sus necesidades, eso se da por el alto grado de contacto que se tiene por medio del Ingeniero Agrónomo y el promotor que están en constante contacto con las cooperativas, y también por el hecho de que todos los beneficiarios

son asociados de ANTA y tienen ese vínculo de acercamiento entre ANTA y los beneficiarios. ANTA tiene un dirigente en la zona y es quien transmite la información concreta de los socios.

Los procedimientos de gestión de ANTA e ISCOD han sido los adecuados para obtener los resultados. Al inicio del proyecto estaba la cooperante de ISCOD en El Salvador quien contribuyó a la puesta en marcha del proyecto y a los procesos iniciales como la selección del equipo técnico del proyecto. También por parte de ISCOD Navarra hubo un viaje a terreno para darle seguimiento al proyecto.

Los beneficiarios son asociados de ANTA y ven a ANTA como su propia organización y ese vínculo de ANTA con los beneficiarios facilita la gestión, coordinación e implementación del proyecto, ya que no ven a ANTA como un ente externo que llega para realizar un proyecto y se va. Ese vínculo entre beneficiarios y ANTA genera grandes beneficios de cara a la ejecución directa del proyecto.

En cuanto al uso de los recursos financieros, el presupuesto ejecutado se adecuó a la planificación prevista inicialmente. Cabe mencionar que el proyecto contó con mecanismos contables de control del presupuesto tanto por parte del socio local ANTA como de ISCOD, así como la presente evaluación final externa de la ejecución.

A través de la subvención del Gobierno de Navarra, se financia el salario neto del personal local de ANTA contratado para el proyecto, siendo un total de 4 personas con salario y responsabilidad en el proyecto que se considera apropiado teniendo en cuenta las actividades que se iban a realizar en el proyecto.

El equipo técnico radicaba en San Salvador constantemente y se desplazaba a terreno para las capacitaciones y darle seguimiento a las actividades. El coordinador del proyecto se ocupó de los aspectos logísticos, contratación de mano de obra, así como de las tareas de seguimiento y control presupuestario. El resto del personal técnico ha sido un ingeniero agrónomo, un promotor y una contable. El agrónomo y el promotor se encargaban de todas las capacitaciones y seguimientos de parcelas en las 5 cooperativas en cuanto al manejo de suelos, prácticas agrícolas, podas, manejo de sombras, nutrición de cafetales, enfermedades...En las capacitaciones sobre el sindicalismo, el modelo cooperativo, la gestión de cooperativas y en temas de comercialización también participaba el coordinador del proyecto, así como las propuestas legislativas del resultado 4.

El total del presupuesto aportado por el Gobierno de Navarra ha sido de 219.501,25 euros, de los cuales se han utilizado en el terreno 143.561 euros, que convertidos a la moneda local, en este caso dólares americanos, asciende a 182.352 USD. De ese total disponible en terreno para ejecución el 52% (95779,43 USD) corresponde al plan de inversiones realizado en cada cooperativa para mejorar las condiciones de trabajo, esto ha sido plantas de café, árboles frutales de sombra, herramientas de trabajo como tijeras, palas, serruchos y motosierras y productos químicos utilizados para mejorar la producción de los asociados. El 26% (48.242,5 USD) del gasto en terreno corresponde a salarios vinculados al proyecto. Y el restante 21% del dinero se divide en el resto de actividades como diagnóstico de la caficultura, estudios de mercado, estudios de impacto ambiental, publicidad del proyecto, transporte...

En general se puede decir que el presupuesto se gestionó de forma adecuada, tratando de encontrar las mejores opciones bajo el ratio calidad-precio para la adquisición del material. Junto a las facturas de los bienes adquiridos se presentan diferentes ofertas de proveedores.

Se considera que el proyecto ha sido eficiente en cuanto al uso de recursos monetarios establecidos en la matriz de formulación del proyecto y del tiempo destinado a cada actividad para obtener los resultados esperados, sin haber desviaciones ni en cuanto al tiempo ni en cuanto a la ejecución presupuestaria.

No ha habido variaciones de presupuesto superiores al 10 % en cada una de las partidas del proyecto, y se ha gastado lo ideado durante la formulación del proyecto.

Los técnicos del proyecto y la dirección de ANTA se encargaron de obtener cotizaciones por todo el país para obtener los precios más económicos pero con la calidad suficiente.

Las únicas colaboraciones institucionales que ha habido en el proyecto han sido por parte del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) que aportó plantas de café a través del IICA (Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas), en total fueron unas 25.000 plantas más, valor muy alto y que se considera un éxito. El MAG también ha aportado productos químicos para combatir la roya que se han distribuido en todas las cooperativas. El problema ha sido que muchos de los socios de las cooperativas no tienen el carnet de caficultor, con lo que no cuentan para el Estado como caficultores por lo que no se ha podido repartir productos donados por el MAG a todos los socios de las cooperativas.

El proyecto no ha buscado más aliados que pudieran facilitar la ejecución del proyecto. El Centro Nacional de Tecnología Agropecuaria y Forestal (CENTA) perteneciente al Ministerio de Agricultura cuenta con técnicos extensionistas en todos los municipios del país cuya función justamente es apoyar a los pequeños campesinos. El proyecto no solicitó colaboración en ninguno de los 4 municipios donde se ha trabajado.

Además, justamente en el sector cafetalero existe el programa CENTA-CAFÉ cuyo objetivo es la asistencia técnica a productores e investigación en el sector cafetalero. El programa cuenta con 72 técnicos de campo. Es cierto que el programa solamente lleva vigente desde este año 2014, pero en todo este tiempo nadie de ANTA se ha acercado al programa para solicitar más capacitaciones o apoyo a los productores pertenecientes al proyecto.

Existe otro programa que cuenta con muchos fondos para apoyar a asociaciones y cooperativas de pequeños productores como es el programa de Amanecer Rural. Es un programa del Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA) que en El Salvador cuenta con un presupuesto de 36,6 millones de dólares para 5 años desde el 2010. Cuando el programa apoya a una asociación con algún proyecto concreto, el programa pone el 80% del valor del proyecto en efectivo, y el 20% restante es compromiso de la asociación como contrapartida. ANTA podría haber ayudado a las cooperativas a presentar un proyecto a Amanecer Rural que podría ser financiado.

Otros fondos que se encuentran disponibles para asociaciones rurales como son las cooperativas del proyecto son los fondos del Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

Las cooperativas del proyecto pertenecen a la jefatura de Asociaciones Agropecuarias, es un departamento que pertenece al MAG y que se encarga de promover, legalizar y supervisar cooperativas agrícolas de todo el país. Una de las funciones del departamento es asesorar sobre el modelo cooperativo, pero tampoco ha habido un acercamiento desde el proyecto para que participasen con las cooperativas beneficiarias.

La participación en las capacitaciones ha sido muy alta, consiguiendo una alta eficiencia en ese sentido. Los campesinos se agruparon por cooperativa. En total se hicieron 5 grupos, 1 en cada cooperativa. Cada capacitación se repetía en los 5 grupos. Cuando a un productor se le complicaba asistir a alguna capacitación éste se incorporaba a otro grupo para recuperarla. Entre la cercanía de los productores a su grupo, el alto interés de las capacitaciones por parte de los beneficiarios y la exigencia de participación por parte del equipo técnico ocasionó que las capacitaciones fueran un éxito en cuanto a participación, haciendo las actividades de capacitación muy eficientes.

Las exigencias de cada asociación en cuanto a la calidad del café entregado por los socios y los procedimientos implantados para la cosecha y el manejo postcosecha del café han hecho que el producto vendido por las cooperativas no sea rechazado o devuelto por los compradores. Antes del proyecto era normal que los compradores devolvieran parte del producto a las cooperativas o les bajarán el precio por baja calidad o falta de uniformidad en el grano. Eso ahora no pasa, incrementándose la eficiencia de venta de las cooperativas.

Lo mismo ocurre a nivel del campesino. Ahora con las capacitaciones recibidas, los campesinos han reducido las pérdidas por la roya en comparación con otros pequeños productores que no estaban en el proyecto. Por un lado han renovado parte de su cafetal con las plantas que se les ha entregado, mejorando la productividad de estas plantas jóvenes más resistentes a enfermedades como la roya. Han incrementado la fertilidad de los campos gracias al abono que se les ha entregado. Sin embargo es toda una realidad que la roya ha generado grandes pérdidas de producción y consecuentemente en las economías ya debilitadas de los campesinos. Los resultados esperados de producción y rendimiento se han venido abajo por el grave problema de la roya, disminuyendo la eficiencia del proyecto.

ISCOD tenía al inicio un cooperante expatriado en El Salvador. A mitad de ejecución ISCOD realizó un expediente de regulación de empleo (ERE) y retiró a su cooperante. Ese cambio propició un ahorro de costos a la organización pero ISCOD perdió en coordinación y seguimiento del proyecto. Aunque realmente la ejecución ha sido apropiada y se considera el camino a seguir, que las organizaciones del sur sean soberanas del desarrollo de los proyectos que ejecutan y sean quienes lideren esos proyectos. En este caso concreto, el personal expatriado era prescindible porque el equipo de ANTA tenía suficientes capacidades como se ha demostrado para la correcta ejecución del proyecto.

El proyecto ha trabajado de forma más adecuada con los grupos más vulnerables, que son todos los productores asociados a las 5 cooperativas del proyecto. Dentro de esas cooperativas, todos los socios cuentan con los mismos escasos recursos por lo que se considera que el proyecto sí que cumple el requisito de apoyar a los más desfavorecidos.

VALORACIÓN EN CUANTO AL CUMPLIMIENTO DE LA EFICIENCIA

5	Muy satisfactorio
<p>En conclusión, en cuanto a la aplicación de la capacidad institucional para la ejecución del proyecto ha sido <i>muy satisfactoria</i> en proporcionar el soporte adecuado que ha permitido alcanzar los resultados del proyecto con los recursos previstos en el tiempo programado.</p> <p>Ha habido gran apoyo del MAG que ha aportado unas 25.000 platas de árboles frutales para sombra e insumos para combatir la roya.</p> <p>Ha faltado más colaboración con otras Instituciones Gubernamentales y el problema de la roya ha afectado considerablemente, sin embargo el proyecto ha cumplido con lo que tenía previsto en cuanto a presupuesto y actividades realizadas.</p>	

6.5 Apropiación

Los beneficiarios han participado desde el inicio en el diseño y formulación del proyecto, ya que son ellos mismos quienes ven sus limitaciones y necesidades, y es en ese momento que realizan una solicitud a la sede central de ANTA. La sede central una vez que recibe la solicitud por parte de los beneficiarios, la estudia, la adecua y la somete a un examen de la junta directiva de la organización. La junta directiva prioriza las distintas peticiones que recibe por parte de los asociados y una vez ya tienen las demandas clasificadas según importancia, entonces las de mayor puntuación las trabaja para preparar un proyecto y obtener financiación. Esa preparación final del proyecto se elabora de forma conjunta entre los beneficiarios y los técnicos de ANTA.

Los beneficiarios en este caso solicitaron mayor financiamiento para poder abordar por un lado el tema del procesamiento del café. Finalmente hubo que hacer un recorte de la pretensión inicial porque el financiamiento no iba a llegar a todo lo que se consideraba necesario para mejorar la situación de las cooperativas.

Como se comentaba en el apartado anterior, el hecho de que los beneficiarios del proyecto, además de cooperativistas sean asociados de ANTA hace que haya mucha apropiación por parte de los beneficiarios que sienten el proyecto como un proceso nacido de ellos mismos y hacia ellos mismos, que les fortalece como campesinos, como cooperativistas y como miembros de un gremio como es ANTA.

Las autoridades locales han estado muy ausentes de la ejecución del proyecto. Esto se debe en parte a que ANTA no ha hecho la coordinación necesaria para buscar esa complicidad por parte de las autoridades locales, departamentales e incluso nacionales. Haría falta buscar más acercamiento por parte de las autoridades porque en algún momento concreto pueden facilitar el trabajo.

Para ANTA se considera un proyecto referente porque según el coordinador del proyecto “se ha trabajado bien y se han conseguido los resultados esperados.

VALORACIÓN EN CUANTO AL CUMPLIMIENTO DE LA APROPIACIÓN

5	Muy satisfactorio
<p>Los beneficiarios se han apropiado considerablemente del proyecto ya que ha supuesto un impulso hacia la producción de café. Como los beneficiarios son socios de ANTA, se sienten identificados con la organización lo que para ellos no es un proyecto impuesto, sino un proyecto que la misma organización les da a sus socios como respuesta de las exigencias de los socios a la propia organización.</p> <p>Como se ha comentado ha faltado más apropiación del modelo cooperativo a la hora de comercializar, esto se debe a la debilidad económica de las cooperativas.</p>	

6.6 Coordinación

En el inicio del proyecto ISCOD contaba con una cooperante expatriada en El Salvador que participó de forma directa en la selección del personal técnico para el proyecto y en el inicio en general de las actividades del proyecto. Posteriormente ISCOD retiró el personal expatriado en El Salvador por un ERE que realizó la organización, y a partir de ese momento el seguimiento del proyecto por parte de ISCOD no fue presencial y se utilizaron varios medios: telefónico vía Skype y con informes de seguimiento que justificaban las actividades realizadas y programaban las del siguiente periodo. ISCOD se reunía quincenalmente con ANTA, donde ANTA informaba de los avances, problemas, soluciones, gastos de dinero, previsión de actividades y de gasto.... Así se programó la visita de la técnico de ISCOD Navarra.

El comité del proyecto se reunía cada mes, en esos comités estaba la dirección nacional de ANTA, el equipo técnico del proyecto y un representante por cooperativa. En total el comité estaba formado por unas 10 personas que analizaban los temas cotidianos de la ejecución. El comité funcionó con bastante armonía y entre todos consiguieron realizar el proyecto en tiempo y en forma según lo previsto, no haciendo falta modificaciones ni presupuestarias ni de tiempo.

Además el equipo técnico se reunía semanalmente para informar al coordinador del proyecto la previsión de actividades a desarrollar durante la semana y darle seguimiento a las actividades de la semana anterior.

Como los beneficiarios son socios de ANTA la coordinación y comunicación entre ellos y el equipo técnico no ha sido complicada durante la ejecución del proyecto.

Los estudios que se realizaron en el marco del proyecto se consideran que son muy generales y no están centrados en las cooperativas del proyecto. Quizás esto se debe a una falta de coordinación entre el equipo técnico del proyecto y las empresas consultora.

Un problema en la cooperación internacional en general es que a veces es complicado realizar modificaciones en los proyectos. En este proyecto nadie esperaba el problema de la roya, y si la cooperación fuese más flexible se podría haber planteado el destinar más recursos para combatir la roya, pero lo de modificar siempre se antoja complicado y muchas veces no merece la pena. Se hubieran

podido realizar más actividades para paliar los efectos de la misma, esas actividades podrían haber sido más capacitaciones de cómo mejorar la situación de los cafetales cuando ataca la roya.

VALORACIÓN EN CUANTO AL CUMPLIMIENTO DE LA COORDINACIÓN

4	Bastante satisfactorio
<p>La coordinación fue apropiada y eso llevó que se realizaran las actividades del proyecto según lo formulado en el proyecto. Gracias a que la dirección nacional de ANTA participó en los comités de seguimiento se consiguió que las cooperativas vieran la importancia de una correcta ejecución.</p> <p>Faltó un poco de coordinación con las empresas consultoras que redactaron los diagnósticos y estudios como el de comercialización ya que se quedan un poco general, y no concretizan con las cooperativas del proyecto.</p>	

6.7 Eficacia.

Es la medida del grado en que se alcanzan el objetivo y los resultados de una actividad en una población beneficiaria y en un periodo temporal, sin tener en cuenta el coste.

Partiendo de que el objetivo general de la intervención (OG) era “Contribuir a la mejora del nivel y calidad de vida, especialmente de trabajo, de las trabajadoras y trabajadores asociados y asociadas en las siete cooperativas de la zona occidental y paracentral de El Salvador”, nos encontramos con que el objetivo trata de contribuir al logro de un objetivo de desarrollo global como es hacer efectiva la mejora del nivel y calidad de vida.

En el objetivo general se menciona el trabajo con 7 cooperativas cafetaleras, mientras que el proyecto ha trabajado con 5 cooperativas. Este error se debe a que el proyecto se había presentado en una primera versión con 7 cooperativas, pero finalmente y en posteriores reformulaciones el número de cooperativas se redujo a 5.

El objetivo específico (OE) “Fortalecer las capacidades organizativas, productivas, y comerciales de 5 cooperativas cafetaleras de la región paracentral y occidental de El Salvador para la defensa de sus derechos” ya ajusta las líneas de trabajo del proyecto en las cooperativas como forma de contribución a la defensa de sus derechos, además detalla los colectivos meta a los cuales pretende alcanzar de forma correcta que son las 5 cooperativas y no las 7 mencionadas en el Objetivo General.

Resulta difícil estimar el grado en que el OE ha sido alcanzado por el proyecto, debido a la carencia de Indicadores Objetivamente Verificables y de Fuentes de Verificación.

Existe una relación directa entre el logro de los resultados y la consecución del objetivo específico, y el hecho de que se alcancen los resultados implica directamente que se vaya a lograr el objetivo específico, que es “Fortalecer las capacidades organizativas, productivas, y comerciales de 5 cooperativas cafetaleras...”.

Siguiendo esa lógica, los resultados del proyecto están estratégicamente definidos para conseguir lo que indica el título del proyecto, que es el fortalecimiento de las 5 cooperativas cafetaleras.

- El Resultado 1, *“Reactivado el sector cafetalero de alta calidad en 100 Mz de 5 cooperativas de la región occidental y paracentral del país, para alivio de la situación de la vulnerabilidad soportada por las familias campesinas”*, se ha trabajado con todo lo que tiene que ver con el fortalecimiento del campesino en cuanto a capacitación e insumos entregados. Con el fin de que el campesino pueda producir más cantidad y de mejor calidad. Este resultado está enfocado al campesino individual.

- El Resultado 2, *“Mejorada la gestión comercial y empresarial de las cooperativas para el aumento de la competitividad en el mercado, con especial atención a la participación e inclusión de las mujeres en los espacios de poder y toma de decisiones.”* Este resultado está enfocado a la parte asociativa de los productores, el fortalecimiento cooperativo y también a la parte de comercialización.

- El resultado 3, *“Reducidos los problemas medioambientales de la zona y se contribuye a su recuperación y mantenimiento.”* Este resultado también se vincula al resultado 1 en cuanto a manejo de cafetales con prácticas agroecológicas.

- El resultado 4, *“Sensibilizada la administración pública y sociedad Salvadoreña respecto a la problemática del sector cafetalero y su vinculación a la mejora en las condiciones socio-laborales y de seguridad y soberanía alimentaria en el país.”* Este resultado ya no está orientado hacia el trabajo con los beneficiarios, va orientado a la presión política a las administraciones públicas para mejorar la situación de los productores.

Como se puede apreciar se trabaja por un lado con el campesino, y por otro lado el tema asociativo. En el contexto actual que sufren los campesinos de la región, las cooperativas representan una viabilidad para su futuro. Las cinco cooperativas del proyecto presentan problemas similares de falta de cohesión, debilidad de estructura organizativa y mayor capacidad de gestión.

En líneas generales y en el momento de realización del trabajo de campo de la presente evaluación, la población beneficiaria percibe que ha accedido totalmente a los servicios del proyecto y que su nivel de vida no ha mejorado todo lo que se esperaría debido al problema de la roya, también se considera que las mujeres se han visto un poco fortalecidas. Los campesinos beneficiarios deberían haber mejorado su nivel de vida por las capacitaciones recibidas, pero el problema de la roya ha generado grandes impactos en todo el país reduciendo la producción y consiguientemente los ingresos de los productores.

A continuación se hace un análisis de los indicadores objetivamente verificables y del cumplimiento actividades y resultados.

R1. <i>“Reactivado el sector cafetalero de alta calidad en 100 Mz de 5 cooperativas de la región occidental y paracentral del país, para alivio de la situación de la vulnerabilidad soportada por las familias campesinas”</i>
--

Actividad 1.1- Creación del equipo de dirección del proyecto y contratación del personal técnico.
--

El equipo estaba formado por el coordinador del proyecto, un ingeniero agrónomo, un contable y un promotor agroecológico. Además la dirección general de ANTA se ha involucrado de forma directa en el seguimiento y ejecución del proyecto. Al inicio del proyecto ISCOD tenía una cooperante en El Salvador

que formó parte del equipo de seguimiento del proyecto.
Actividad 1.2– Realización de un diagnóstico sobre la situación de la caficultura en la organización.
Se contrató los servicios externos a una firma consultora con la idea de analizar la situación de la caficultura del país y concretamente de las cooperativas para poder mejorar la situación de las mismas. El estudio es muy general y poco concreto. Se ha avanzado en conocimiento de la situación del café en el país, pero no con el detalle que se pretendía.
Actividad 1.3– Realización de un plan de inversión y producción.
Se realizó un plan de manejo que se entregó a cada cooperativa para poder mejorar la producción del café. En este manual se explica temas relacionados a optimizar el manejo como: seleccionar la semilla, sembrarla, poda, trasplante, abonos.... Es un manual completo que sirve para optimizar el trabajo de los productores de café. Se dieron 35.000 plantas de café a los asociados y también se repartió herramientas de trabajo como sierras, palas y tijeras para todos los asociados y una motosierra por cooperativa. Además se hizo la gestión con el MAG para obtener 25.000 plantas más, por lo que el proyecto repartió unas 60.000 plantas entre todos los beneficiarios del proyecto.
Actividad 1.4– Programa Integral de Formación: Formación en técnicas para el cultivo de café de alta calidad.
El programa de formación estaba formado por temáticas del manejo de café, en total fueron 30 horas de capacitación que recibió cada beneficiario de cada cooperativa repartidas en 5 capacitaciones. Cada capacitación se repitió en cada una de las 5 cooperativas, en total se realizaron 25 capacitaciones (5 x 5)
Resultado 2: Mejorada la gestión comercial y empresarial de las cooperativas para el aumento de la competitividad en el mercado, con especial atención a la participación e inclusión de las mujeres en los espacios de poder y toma de decisiones.
A 2.1- Tramitación para la certificación de calidad del café bajo los estándares nacionales.
Esta actividad no se realizó en su totalidad porque las mismas cooperativas no tienen capacidad de transformar el café. La idea al inicio fue certificar las plantaciones de café aunque luego el café se vendiera en uva, pero que estuviera certificado. Pero hubieron dos problemas, por un lado los costos por certificar son de 25.000 USD que no se disponían en el proyecto para dicha acción y mucho tiempo de visitas por parte de la empresa certificadora. Por otro lado las empresas comercializadoras de café no pagan un mayor precio por comprar café en uva ecológico. Se hizo la investigación necesaria para conocer los pasos a seguir y ahí se vio la inviabilidad para certificar el café en el proyecto.
A 2.2- Creación de una red de comercialización de la producción nacional agroecológica.
Se crearon los comités de comercialización en cada cooperativa. Pero las estructuras de funcionamiento de las cooperativas están debilitadas y su función se reduce a controlar las ventas y negociar con las empresas comercializadoras porque todo el café se vende en uva (grano de café sin procesar, se vende tal como se recoge de la planta), sin elaboración que pudiera dar un valor añadido al café. Un problema de estas cooperativas es que las empresas comercializadoras prestan dinero a los cooperativistas con lo que las empresas se garantizan que los productores posteriormente vendan su producción de forma individual y con bajo precio a estas empresas que les habían prestado dinero. Este modelo utilizado por las empresas y que se aprovechan de la precaria situación de los campesinos dificulta el crecimiento de estos a través de la cooperativa. Un gran reto en estas cooperativas sería mejorar la comercialización, y que las mismas cooperativas tuvieran capacidad de elaborar el café para ganarle un valor añadido, pero el dinero necesario para realizar la inversión de la maquinaria de elaboración de café es excesivamente alto para el poder adquisitivo de estas cooperativas. Dos de las cinco cooperativas ni siquiera comercializan el café de forma agrupada, esta son las cooperativas de Las Mercedes y de Iberia el Perical. En el proyecto se ha avanzado en la creación de una red nacional de pequeños productores de café. Todavía es una situación que se contempla lejana, pero se aprovechó la logística del proyecto y en el foro que se realizó también participaron representantes de cooperativas cafetaleras de otras regiones del país para entablar el diálogo de una comercialización conjunta.

<p>A 2.3-campañas de marketing para la promoción y difusión del consumo de café agroecológico.</p> <p>Se hizo una campaña de marketing que incluía cuñas radiales, folletos y degustaciones, sin embargo esta actividad pierde un poco de sentido porque las cooperativas no llegan a comercializar su producto con un sello propio que les dé un valor añadido en la comercialización.</p>
<p>A 2.4- Desarrollo de los talleres formativos: Formación en gestión comercial y empresarial para el aumento de la competitividad en el mercado de las cooperativas.</p> <p>Se desarrollaron capacitaciones en cada una de las cooperativas en temáticas de comercialización y administración cooperativa. En total se realizaron capacitaciones en cada cooperativa con una duración total de 30 horas por cooperativa. La idea siempre fue la de seguir fortaleciendo la idea cooperativa y que los productores visualicen la elaboración y creación de una marca propia en un futuro a mediano plazo que pueda mejorar su nivel de ingresos y su nivel de vida.</p>
<p>Resultado 3: Reducidos los problemas medioambientales de la zona y se contribuye a su recuperación y mantenimiento.</p>
<p>A 3.1- Elaboración de Formulario ambiental y un Estudio Ambiental</p> <p>Se realizó un estudio ambiental a través de una firma consultora externa al proyecto. El problema de este estudio es que es un estudio general del manejo de café, sin ser concreto para la actuación del proyecto.</p>
<p>A 3.2- Desarrollo de campaña de sensibilización para las buenas prácticas Medioambientales.</p> <p>Esta actividad está muy estrechamente vinculada a la actividad A1.3 de manejo de cafetales y con la A1.4 capacitación de manejo de cafetales.</p> <p>Se entregaron unas 2600 plantas de árboles frutales como aguacates, cítricos y mangos para complementarlos con las plantaciones de café.</p>
<p>A 3.3- Desarrollo de los talleres formativos.: Formación en preservación del Medio Ambiente.</p> <p>Se han desarrollado capacitaciones en cada una de las 5 cooperativas sobre Medio Ambiente por un total de 40 horas en cada cooperativa. Algunas de las capacitaciones que se han impartido han sido conocimientos generales de ecología, manejo y protección del bosque entre otros. Además como se comenta en la A3.2, las capacitaciones del Resultado 1 del manejo de cafetales siempre tenían un enfoque medioambiental.</p>
<p>Resultado 4: Sensibilizada la administración pública y sociedad Salvadoreña respecto a la problemática d del sector cafetalero y su vinculación a la mejora en las condiciones socio-laborales y de seguridad y soberanía alimentaria en el país.</p>
<p>Actividad 4.1- Campañas de incidencia y sensibilización.</p> <p>Se han realizado las campañas de incidencia y sensibilización programadas. Han sido seis propuestas de ley: reactivación del sector agropecuario (2 veces presentada y con contenidos un poco diferenciados, se presentó al presidente del país Fernando Funes y se presentó al partido del Gobierno de cara a la nueva campaña política), viabilizar los procesos de legalización de tierras (también dos veces presentada y con contenidos distintos por un lado se presentó al MAG y en otra ocasión al Instituto Salvadoreño de Transformación Agraria, ISTA), pronunciamiento del Consejo Nacional de los Trabajadores de Campo (CNTC), Ley de Soberanía y Seguridad Alimentaria y Nutricional,</p>
<p>A 4.2- Desarrollo de los talleres formativos: Formación para el fortalecimiento de las cooperativas beneficiarias y los afiliados y afiliadas a ANTA.</p> <p>Se desarrollaron capacitaciones sobre cooperativismo y sindicalismo. Con un total de 20 horas, también se realizó un foro común en San Salvador donde participaron todos los socios de las cooperativas.</p>

RESULTADOS	INDICADORES	CUMPLIMIENTO	CALIFICACIÓN
<p>R1. Reactivado el sector cafetalero de alta calidad en 100 Mz de 5 cooperativas de la región occidental y paracentral del país, para alivio de la situación de la vulnerabilidad soportada por las familias campesinas</p>	<p>IOV 1.1 Incremento en 100 Manzanas la superficie cultivada de café en las cinco cooperativas: comparativa entre el área disponible cultivada antes del proyecto y a su finalización.</p> <p>IOV 1.2 Aumento de un 30% de la productividad laboral en las Cooperativas: Al menos el 35% de los/as productores/as son mujeres.</p>	<p>1. En principio el indicador se ha sobre cumplido llegando a 181 manzanas en lugar de las 100 Manzanas propuestas, pero por falta de documentación oficial de las cooperativas es difícil de verificar.</p> <p>2. Este indicador no se ha cumplido debido a los daños ocasionados por la roya en todo el país. Este hongo ha menguado la producción cafetalera en general en todo el país generando pérdidas de producción de hasta el 75% respecto a años normales. Por poner ejemplos concretos, en la cooperativa del Rodeo la producción por manzana en el 2011 fue de 22 quintales, en el 2012 de 18 quintales, en el 2013 de 8 quintales y la previsión para el 2014 está entre 11-13 quintales.</p> <p>En la cooperativa del Rosario los rendimientos por manzana han sido de 20-25 quintales en el 2011, de 16 en el 2012, de 8 en el 2013 y se espera unos 12 quintales para este año 2014</p> <p>En Rancho Monte Vista en el 2012 la producción por manzana fue de 14, en el 2013 de 7 quintales y para el 2014 la producción es de 9 quintales.</p> <p>A nivel de país en el 2012 se produjo 1,7 millones de quintales, en el 2013 se produjeron 0,7 millones de quintales y en el 2014 la producción se espera en 1,1 millones de quintales</p>	<p>3 Se ha incrementado la superficie de cultivo, pero debido al problema externo de la roya no se ha incrementado la productividad</p>
<p>R2: Mejorada la gestión comercial y empresarial de las coops para el aumento de competitividad en el mercado, con especial atención a la participación e inclusión de las mujeres en los espacios de poder y toma de decisiones.</p>	<p>Abiertos y en funcionamiento, al menos, 2 canales nuevos de comercialización y distribución de la producción: asociado al indicador previsto verificar:</p> <p>* Se han creado al menos una comisión de gestión por cooperativa.</p> <p>* Al menos el 30% de integrantes de los comités de gestión son mujeres</p>	<p>Dada la debilidad estructural de las cooperativas, hoy en día la posibilidad que las cooperativas puedan disponer de café elaborado queda muy lejana. Es cierto que algunos socios guardan un poco de su producción y la llevan a moler y tostar a un beneficio particular, y éste les devuelve el café elaborado a cambio de un pago, pero siempre a muy pequeña escala para consumo personal o comercio local.</p> <p>Hay un comité de comercialización en cada cooperativa pero su función se limita a contactar con las empresas comercializadoras que compran el café uva.</p>	<p>4 Existen los canales de comercialización, aunque la mayoría del café se vende en uva</p>
<p>Resultado3: Reducidos problemas</p>	<p>Disminuido el impacto medio-ambiental negativo a cero, por medio de la</p>	<p>Se han entregado 35.000 plantas de café compradas con fondos del proyecto.</p> <p>También se consiguieron y se repartieron otras</p>	<p>5 Muy satisf</p>

medioambientales de la zona y se contribuye a su recuperación y mantenimiento.	siembra de nuevos árboles (12.000) para el cultivo del café de alta calidad, con una tasa de sobrevivencia de los mismos del 65% para la reducción de la vulnerabilidad ambiental y capacitación a las cooperativas.	25.000 que provenían del MAG. En total se repartieron cerca de 60.000 plantas que son 5 veces más de lo ideado en el indicador.	ctorio
R4:Sensibilización administrativa y social Salvadoreña respecto a la problemática del sector cafetalero y vinculación a la mejora en condiciones sociolaborales y seguridad y soberanía alimentaria en el país.	Presentadas, al menos, 5 propuestas legislativas ante las instancias del Gobierno (MAG; Asamblea Legislativa, BFA, etc.), orientadas a fortalecer la caficultura de los pequeños y medianos productores.	Se han presentado 6 propuestas ante instancias del Gobierno para mejorar la situación de la caficultura en el país, y de la agricultura en general. -Reactivación del sector agropecuario. Esta propuesta se presentó en dos ocasiones al presidente del país Fernando Funes y en otra ocasión al partido del Gobierno en su campaña política de cara a las elecciones presidenciales que se celebraron en este año 2014, -Viabilizar los procesos de legalización de tierras. Este tema también se presentó dos veces, por un lado al ISTA para agilizar la legalización de la posesión de tierras de los campesinos y por otro lado al MAG para legalizar tierras de vocación agrícola - Pronunciamiento del Consejo Nacional de los Trabajadores de Campo (CNTC), - Ley de Soberanía y Seguridad Alimentaria y Nutricional,	5 Muy satisfactorio

En cuanto a los indicadores, comentar que son indicadores apropiados y por lo general están bien formulados puesto que están orientados a informar sobre el avance de los resultados. Lo único que quizás se echa en falta para facilitar el seguimiento del proyecto es que hubiera un IOV (Indicador Objetivamente Verificable) por cada actividad y así poder demostrar el avance de cada actividad para la consecución de los resultados.

VALORACIÓN EN CUANTO AL CUMPLIMIENTO DE LA EFICACIA

4	Bastante satisfactorio
<p>Se han realizado todas las actividades del proyecto. Algunas actividades tienen un grado de eficacia un poco más bajo como son las actividades de certificación y comercialización, esto se debe a que las cooperativas comercializan el café en uva (sin elaboración) en un elevado porcentaje y en algunas ocasiones los cooperativistas comercializan de forma individual.</p> <p>El problema de la roya ha perjudicado el cumplimiento de algunos indicadores productivos.</p> <p>Se concluye que en el proyecto se ha trabajado de forma adecuada para la</p>	

realización de todas las actividades previstas.

6.8 Sostenibilidad

El grado en que los efectos positivos derivados de la intervención continúan una vez se ha retirado la ayuda externa.

Considera todos los elementos de la lógica vertical de la intervención y será función de los siguientes factores de desarrollo:

a) Políticas de apoyo.

La acción se inscribe en las políticas agrícolas del gobierno de El Salvador, referidas a las políticas locales, departamentales e incluso nacionales. La evaluación se ha centrado en el estudio de los cambios socio-económicos y en la adecuación de la intervención al contexto. Como se viene diciendo, los cambios socio-económicos son difíciles de apreciar en el corto plazo pero si se esperan resultados de mejora en el medio largo plazo.

Como se ha comentado en el punto de pertinencia, hay distintos programas del Gobierno que están en la línea del proyecto y en los que las cooperativas del proyecto pueden apoyarse, algunos de esos programas son el CENTA-CAFÉ, Amanecer Rural y el Programa de Agricultura Familiar.

ANTA tiene idea de presentar una segunda fase del proyecto, una continuación del mismo. La segunda fase estaría más centrada en la profesionalización de las cooperativas en la elaboración del café. Crear un pequeño beneficio que permitiera la transformación del café, mejorando las condiciones asociativas y de comercialización. La segunda fase sería muy importante para terminar de consolidar a las cooperativas cafetaleras.

Con el proyecto en sí, se da sostenibilidad a la actividad cafetalera de los pequeños caficultores.

b) Capacidad institucional.

Los asociados han avanzado en cómo mejorar su producción de una manera más orgánica, como manejar adecuadamente los cafetales. Pero en lo que les ha faltado mayor interiorización es en la capacidad de gestión. Los campesinos no visualizan de forma inminente darle un valor agregado al producto y comercializar de forma agrupada. De las 5 cooperativas hay 3 que comercializan de forma agrupada, mientras que hay dos que la comercialización es individual, estas son Las Mercedes e Iberia el Perical.

Ninguna de las 5 cooperativas ha desarrollado gran capacidad institucional que les haya permitido consolidarse como un referente. Las cooperativas formadas por pequeños campesinos de cara al mercado deberían funcionar como empresas que comercializan café de calidad y con precios competitivos. Las cooperativas que comercializan de forma agrupada no generan ningún tipo de ingreso para el crecimiento de las cooperativas. Estas cooperativas pagan a los asociados el mismo precio que las empresas les pagan a las cooperativas sin generar ninguna utilidad para las cooperativas. Ese factor unido al escaso poder

adquisitivo de los productores les ha impedido crecer de una forma colectiva y crear de las cooperativas unas pequeñas industrias de elaboración y comercialización. Este debilitamiento se debe a las políticas neoliberales que vivió el país en los veinte años posteriores a la Guerra Civil de El Salvador, en dichas políticas las cooperativas y la organización social siempre fueron consideradas un enemigo del régimen político del país y siempre se pretendió la disolución de las mismas. Por ese motivo, aunque las cooperativas se encuentren debilitadas se considera un logro importante el hecho de que se hayan mantenido vivas y activas en todo este tiempo, y que ahora con el proyecto se fortalecen adecuadamente.

Un problema es que las empresas compradoras de café se basan en precios internacionales para comprar el café, y no tienen en cuenta cuando hay años de muy baja producción como en El Salvador en estos últimos años debido al problema de la roya. En estos años de problema de roya la producción ha sido muy baja y el precio también ha sido relativamente bajo. Si se funcionase a oferta y demanda a nivel nacional, al bajar la producción subirían los precios, cosa que no ocurre en El Salvador.

La roya ha sido un problema de consecuencias devastadoras, y que si sigue afectando del mismo modo en los próximos años los pequeños productores se van a ver abocados a mayores condiciones de pobreza de la que ya sufren. Es necesario que el gobierno tome más cartas en el asunto si no quiere que se le escape de las manos el problema de la roya y afecte a miles y miles de personas que tendrían que abandonar los cafetales.

Un factor que ha beneficiado históricamente a las cooperativas del proyecto es que siempre han tenido demanda del café que han producido a través de las comercializadoras.

c) Aspectos sociales.

ANTA conoce y respeta el entorno sociocultural que define las relaciones de poder, de comunicación, el sentido de la propiedad, etc. La intervención influye positivamente sobre los distintos factores socioculturales de la población.

Los socios han mejorado las relaciones internas dentro de las cooperativas y como las cooperativas son representativas de las comunidades donde se ubican, se puede decir que se ha mejorado la relación en las comunidades.

En El Salvador, y más concretamente en el mundo rural, la presencia de pandilleros agrupados en maras es otra amenaza que siempre está presente. De hecho las dos grandes amenazas que han afectado al proyecto han sido la roya y el problema de las maras.

En la cooperativa de Iberia El Perical la situación es extremadamente grave y la zona cafetalera está totalmente controlada por los mareros. Las tierras de esa cooperativa están ubicadas en un punto rojo donde ni siquiera la policía tiene capacidad de intervenir. En esa zona hay presencia de 3 maras que se pelean por el control del territorio que son: la mara 18, la mara Salvatrucha y la mara Los Revolucionarios. Desde que comenzó el proyecto han muerto varias personas en la zona. Primero los mareros mataron a dos chicos que trabajaban en un cafetal de uno de los socios de la cooperativa. Posteriormente fue asesinado un socio de la cooperativa y su familia, en total 4 personas de la misma familia. Además los campesinos han recibido amenazas y ya no pueden ni siquiera ir a trabajar en sus

fincas. La última cosecha no se recogió y el café se quedó en las plantas porque los mareros habían advertido a los productores que si seguían trabajando en sus fincas iban a morir. Es un problema que no tiene solución próxima y mientras no se solucione los campesinos no van a poder trabajar sus parcelas.

En las otras 4 cooperativas la situación es un poco más tranquila, aunque sigue siendo un grave problema real. En estas cooperativas los socios trabajan en sus parcelas con normalidad, pero siempre con la amenaza de que cualquier día los pandilleros tomen las parcelas como ocurre en la cooperativa de Iberia El Perical. Los municipios de El Congo y Coatepeque donde se encuentran 3 cooperativas del proyecto son considerados como de los municipios más peligrosos del país. De hecho y como curiosidad, el evaluador fue atacado en la zona de la cooperativa de la Iberia el Perical en el mes de Agosto por dos pandilleros armados.

d) Factores tecnológicos.

Se han considerado las tecnologías apropiadas que aplicadas a la situación local respetan la cultura y la ecología del entorno y favorecen el desarrollo humano, la independencia económica, la igualdad entre grupos, géneros y edades y suponen ahorro de tiempo. Todas las capacitaciones llevadas a cabo son totalmente replicables por los beneficiarios, de hecho todo lo que se ha dado en las capacitaciones, los campesinos lo han puesto en práctica en sus fincas, incrementando fertilidad del suelo, disminuyendo pérdidas por la roya, controlando la sombra...

El proyecto solamente ha apoyado con herramientas básicas de trabajo como tijeras, sierras o palas, y no ha apoyado con maquinaria e industria de elaboración y transformación del café más compleja tecnológicamente, por lo que se puede decir que no hay ningún problema con los factores tecnológicos del proyecto.

e) Factores económico-financieros.

En la evaluación se ha reducido al análisis del flujo de bienes y servicios de la intervención en términos de beneficios y costes, expresado en tipo de unidades comparables para determinar si el balance de ambos flujos ha sido positivo.

A juicio de la evaluación realizada, las actividades llevadas a cabo con el proyecto tendrán un grado de sostenibilidad alto. Por un lado se ha trabajado muy bien en el proyecto apoyando a los pequeños productores de manera individual y de manera colectiva cuyo camino es el correcto. Por otro lado siguen siendo campesinos de escasos recursos que siguen siendo muy vulnerables a las políticas neoliberales. Pero no hay duda que el hecho de estar asociados fortalece en gran medida a estos pequeños productores, pero el gran objetivo es seguir fortaleciendo de manera colectiva a los beneficiarios. Que las pequeñas cooperativas a las que pertenecen los pequeños productores se conviertan algún día en cooperativas referentes en el sector cafetalero, que estos pequeños campesinos lleguen a disponer de una industria de transformación propia y sean capaces de vender como cualquier empresa comercializadora.

Se ha mejorado la capacidad de los pequeños campesinos asociados de producir más cantidad de café y de más calidad, aunque estos años con el problema de la roya no se ha podido comprobar. Se ha generado y

reforzado la capacidad empresarial de los pequeños campesinos asociados, aunque el evaluador considera que es aquí donde más trabajo ha faltado y más se debe seguir apoyando.

Las acciones del proyecto han actuado desde el trabajo agrícola en el terreno hasta que el café es comercializado por las cooperativas, aunque sea una comercialización primaria de café sin elaboración alguna.

Las cooperativas están en el camino adecuado para poder mejorar el nivel de vida de sus asociados, pero para eso deben empoderarse más de forma colectiva. La viabilidad económica es un proceso que nunca termina, y más cuando hablamos que los asociados son personas de bajos recursos con una vulnerabilidad considerable.

ANTA tiene capacidad para darle seguimiento a las actividades realizadas porque los beneficiarios del proyecto son asociados de ANTA. Una vez concluye la intervención, ANTA sigue presente siempre con la idea de seguir apoyando a sus asociados.

VALORACIÓN EN CUANTO AL CUMPLIMIENTO DE LA SOSTENIBILIDAD

4	Bastante satisfactorio
<p>En principio se han dado los pasos adecuados e imprescindibles para garantizar la sostenibilidad de los pequeños campesinos, que es fortalecerlos individualmente y fortalecerlos a través del asociacionismo. Comercializando de manera conjunta un producto final de calidad teniendo más decisión y participación en el mercado.</p> <p>Pero la vulnerabilidad de estos productores de bajos recursos unido a las amenazas como las políticas neoliberales, enfermedades como la roya y amenazas sociales como las maras dificultan la sostenibilidad de estos pequeños productores.</p> <p>Por otro lado, el hecho que trabajen el café que es un producto prioritario para el Gobierno y que hasta la fecha siempre ha habido mercado demandante les garantiza una relativa sostenibilidad.</p> <p>Hay intención de presentar una segunda fase que se centraría más en el procesado y la comercialización del café, lo que sería la consolidación definitiva.</p>	

6.9 Impacto previsible

Hace referencia a los efectos de cualquier tipo que la intervención planteada tiene sobre la comunidad en general.

Es un concepto más amplio que el de eficacia y busca la causalidad entre la intervención y los cambios sufridos una vez se aíslan las consecuencias de otras acciones. Y es central en la evaluación ex post pues el impacto permite analizar consideraciones a medio y largo plazo.

Impacto social.

- A nivel comunitario, el proyecto generó una dinámica asociativa valorada como importante por los beneficiarios. Se generó más unión entre los miembros de las cooperativas, aunque se debe seguir trabajando en reforzar el modelo cooperativista que se encuentra bastante debilitado.
- El proyecto, tuvo una gran incidencia en la perspectiva de los/as beneficiarios/as en relación con sus propias capacidades (mejora de la autoestima) tanto a nivel individual como colectivo.
- Al fortalecerse la cooperativa y como cada cooperativa representa a una comunidad también se fortalece la misma comunidad. Algunas de las comunidades del proyecto, durante la ejecución del mismo han conseguido mejoras comunitarias como ha sido el acceso al agua entubada en la comunidad de El Rodeo o la pavimentación en El Rosario. Se puede considerar que es un impacto paralelo al proyecto y que en cierta manera el proyecto ha influido en conseguir dichos resultados externos al proyecto.

Impacto medioambiental

- El proyecto ha tenido un impacto medioambiental positivo en términos generales y los campesinos han aprendido e interiorizado la importancia de realizar prácticas agroecológicas para mejorar sus producciones además de obtener un producto sano. Se ha interiorizado el concepto de producir lo más ecológicamente posible, aunque el proyecto podría haber buscado obtener el certificado de BPA (Buenas Prácticas Agrícolas). Este certificado es un paso previo a la obtención del certificado de café orgánico.
- El problema de la roya no ha contribuido en el avance agroecológico, y para combatirla se han utilizado diversos productos químicos más o menos nocivos principalmente aportados por el Gobierno, comprados por los propios caficultores o incluso con fondos del proyecto. Se considera contradictorio, por un lado se ha capacitado en prácticas agroecológicas y por otro lado se ha utilizado potentes químicos para la adecuación de los campos.
- Dentro de las capacitaciones con componente ecológico se pueden destacar: el uso de combinar los cafetales con árboles frutales como cítricos o aguacate, y con plantas más rastreras como frijol. Esta combinación de tres tipos de cultivos se considera como muy positiva medioambientalmente.
- En general el bosque de café genera grandes beneficios medioambientales, como captación de agua para acuíferos, conservación de suelos, captación de carbono, conservación de bosque primario....

Impacto económico

- El impacto económico no se puede llegar a considerar del todo positivo ni a nivel individual ni a nivel colectivo debido a los efectos que ha producido la roya. En el proyecto se han dado los pasos adecuados para la mejora económica de los productores, pero no se contaba que la roya fuera a tener un impacto tan grande y negativo. Aun así y según las entrevistas, los productores del proyecto han sufrido en menor grado el efecto del problema de la roya que otros pequeños productores no pertenecientes al proyecto. En el primer año del proyecto (2012) sí que hubo un incremento en los ingresos de los beneficiarios, pero a partir del segundo año empezó a afectar la roya.
- Las cooperativas que venden su producción de forma agrupada y que son las cooperativas de Rancho Montevista, el Rosario y Palo Negro obtienen mejores precios que las cooperativas de Iberia el Perical y las Mercedes donde sus asociados venden de forma individual a las comercializadoras. La diferencia puede ser de unos 7 dólares por quintal. El día que se visitó a una comercializadora del proyecto, ésta le pagaría a un pequeño productor individual 143,75 dólares por quintal de café en uva, mientras que a la cooperativa que le vendiera la producción agrupada le pagaría 150,75 por quintal
- A nivel colectivo, las 5 cooperativas no han conseguido gracias al proyecto incrementar el precio ingresado por la venta de café. Esto se debe a que no cuentan con los medios para elaborar ese grano de café y darle un valor añadido. Otra estrategia que se podría haber utilizado es que varias cooperativas se unieran a la hora de comercializar, por lo menos las que estuvieran más cercanas como son las de Rancho Montevista, el Rosario y Palo Negro.

En las cooperativas

- Las cooperativas han mejorado la cohesión entre sus socios. Pero las cooperativas en El Salvador se encuentran muy debilitadas debido a los 20 años de Gobiernos Liberales que siempre vieron en las agrupaciones de los más pobres como las cooperativas una amenaza y priorizaba el apoyo de forma individual hacia los campesinos. Hoy en día las cooperativas son una fuente de esperanza hacia los pequeños productores pero el modelo se encuentra debilitado. Se han reforzado los vínculos sociales entre los socios y se han generado capacidades en la gestión y el modelo empresarial. Sin embargo queda mucho trabajo por hacer para que las cooperativas lleguen a un nivel alto de compromiso por parte de los asociados y que funcione como una empresa colectiva. Los socios ven la importancia de fomentar las cooperativas, pero les falta capacidad y recursos para llevar las cooperativas a otro escalón. De las 5 cooperativas del proyecto, hay 3 que comercializan de forma agrupada, y otras 2 que siguen comercializando de forma individual.
- La contribución del proyecto ha sido importante para el crecimiento, fortalecimiento y consolidación de las cinco cooperativas a nivel social y no tanto a nivel empresarial. Los socios se encuentran más unidos entre si y comprometidos con la causa común de hacer

crecer las cooperativas. También en el sentido de considerar cada finca como una microempresa para que sea lo más óptima posible en cuanto a rendimientos.

- Un impacto importante ha sido la reducción de actividad por parte de los intermediarios que han visto como las cooperativas van ocupando su puesto en el mercado. Antes muchos de los socios vendían a intermediarios, ahora tres cooperativas venden directamente a las empresas que elaboran el café y lo comercializan. El vínculo directo de las cooperativas con las comercializadoras es un paso importante y necesario para ir fortaleciendo las cooperativas.
- La posibilidad de crecimiento en las cooperativas es muy grande. Todas las cooperativas pueden llegar a convertirse en claras referencias asociativas de bastante poder formadas por pequeños productores. El proyecto les ha servido como bastón de apoyo y guía para empezar ese crecimiento, ha significado según los socios “un abrir los ojos y ver que se puede llegar muy lejos con el modelo asociativo”, el cual hoy en día es necesario para no desaparecer como productores.

En ANTA

- Para ANTA este proyecto es la continuación de un proceso de apoyo a pequeños productores desde la producción, la asignación de tierras hasta la comercialización.
- ANTA considera que ha sido un éxito de ejecución y que es una responsabilidad de la organización “cumplir con las expectativas creadas en la identificación y formulación”.
- El proyecto también contribuye al fortalecimiento institucional de ANTA, ya que mejora su imagen con respecto a los campesinos, las alcaldías, MAG y Gobiernos Departamentales. ANTA siempre ha trabajado por y para los/as campesinos/as de El Salvador, y al continuar ejecutando este tipo de proyectos todavía sale más reconocida.

Impactos negativos

- El principal impacto negativo ha sido la afectación por el hongo de la roya. Este hongo ha generado gravísimas pérdidas en el sector cafetalero en todo el país, y concretamente las cooperativas del proyecto también se han visto muy afectadas. A nivel nacional se ha pasado de 2 millones de quintales de café uva en el 2011, 1,7 millones en el 2012 hasta el mínimo histórico del 2013 que han sido 0,7 millones. Para el 2014 la previsión es de 1,1 millones de quintales.
- En el proyecto las cooperativas han pasado de producir 22 quintales por manzana a producir hasta 8 quintales por manzana. Para este año 2014 hay previsión de empezar la recuperación de los cafetales.
- Un impacto muy negativo ha sido la presencia de grupos de pandilleros (maras) controlando, presionando, extorsionando, asesinando y expulsando a los productores de sus

parcelas de cultivo. El problema ha sido muy grave en la cooperativa de Iberia El Perical, pero en todas las cooperativas (como en todo el país) existe el miedo a estos grupos violentos y armados.

VALORACIÓN EN CUANTO AL CUMPLIMIENTO DE IMPACTOS

4	Bastante satisfactorio
<p>La mayor parte de los impactos mencionados son positivos generando oportunidades y retos para el siempre difícil camino de los pequeños campesinos en cualquier parte del mundo. Se concluye que el impacto generado en los beneficiarios de manera individual ha sido positivo. También ha sido positivo pero con menor grado a nivel colectivo.</p> <p>Ha habido impactos negativos y externos al proyecto como la presencia de roya en los cafetales y la presencia de grupos armados que han disminuido el gran impacto que se podría haber generado.</p> <p>Aun así los campesinos se han fortalecido gracias al proyecto y se encuentran en situación más ventajosa que al inicio.</p>	

7. Conclusiones

El evaluador considera el proyecto como muy pertinente por apoyar a pequeños campesinos de la única forma posible para que estos puedan seguir produciendo y vivir del campo con sus pequeñas fincas, apoyando el trabajo en la finca y el trabajo asociativo.

En cuanto al apoyo directamente con el pequeño campesino cafetalero, se apoyó la producción en si con entregas de un paquete básico a cada productor de cada una de las cinco cooperativas y con un programa muy completo de capacitación donde los campesinos aprendieron a optimizar su trabajo en la parcela para conseguir el mejor rendimiento posible y siempre respetando el medioambiente. Las capacitaciones recibidas por los campesinos fueron entre otras las siguientes: poda, siembra, fertilización a base de compost líquido o sólido proveniente de los desechos de los animales, manejo de sombra, como sembrar entre medias de los cafetales otras plantas que aporten sombra o leguminosas rastreras que mejoren las propiedades del suelo, como prevenir enfermedades en los cafetales, como manejar plantas enfermas.... Los beneficiarios consideran que es un programa de capacitación “muy amplio, bueno y con excelentes profesionales” que les ha reforzado totalmente a la hora de producir más y de mayor calidad.

El paquete donado individualmente han sido plantas de café y herramientas de trabajo. En total, el proyecto ha donado 35.000 plantas jóvenes de café a repartir entre los 311 asociados de las 5 cooperativas. También se han donado 2600 plantas de árboles frutales de sombra, concretamente cítricos, mangos aguacates y una leguminosa que se llama pepeto. En cuanto a las herramientas de trabajo se han donado palas, serruchos, carretillas, motosierras....Además se consiguieron 25000 plantas de café por medio del MAG que también aportó insumos para combatir la roya.

El otro apoyo dado por el proyecto ha sido al nivel asociativo, donde los mismos productores capacitados son los que forman y manejan las cooperativas. El apoyo del proyecto en este concepto se ha basado en capacitaciones de manejo cooperativo y capacitaciones en tema comercial.

Las capacitaciones en los temas asociativos iban dirigidas a los mismos campesinos, pero no a todos como en las capacitaciones de campo. Esta vez las capacitaciones estaban más orientadas a Juntas Directivas y al personal competente para una cierta labor.

Esas dos modalidades existentes en el proyecto han sido la de apoyar al pequeño campesinado asociado y a la cooperativa de la que hacen parte. No solamente producir más cantidad y calidad por parte de las 5 cooperativas, sino que cada productor sienta a su cooperativa como parte de él, que cada productor considere su finca como una pequeña empresa, y todas esas pequeñas empresas forman una empresa mayor como son las cooperativas.

Tanto los asociados como las cooperativas tienen escasos recursos lo que les dificulta un crecimiento tanto individual como colectivamente. En dos de las cinco cooperativas la comercialización es de forma individual y cada socio se busca el mercado por su propia cuenta. Las empresas comercializadoras anticipan dinero a los beneficiarios, de ese modo las empresas se aseguran que los productores vendan su producción a estas empresas. Ese modelo ocurre por la vulnerabilidad de los socios que necesitan dinero

para sobrevivir y el único modo de obtenerlo es pedirselo a las empresas. Una de las cooperativas que vende por separado es Iberia el Perical que está amenazada por las maras. Esa amenaza por parte de las maras debilita la producción campesina por la imposibilidad de cultivar con tranquilidad, y ese mismo factor de las maras afecta en el proceso cooperativo.

Las cooperativas que venden de forma agrupada, venden su café sin ninguna elaboración, lo venden en uva sin poder darle un valor añadido a sus producciones. Estas cooperativas pagan a los productores el mismo precio que las empresas pagan a las cooperativas. De ese modo nunca se genera un valor añadido hacia las cooperativas que permitiera un crecimiento de estas cooperativas como pequeñas empresas. Las cooperativas no cuentan con sede social, con almacén de café y mucho menos con maquinaria para poder elaborar el café.

Las cooperativas después del proyecto se sienten más fortalecidas y los socios consideran que otra ayuda podría ir enfocada a elaborar el café para poder obtener mayor beneficio.

Ha habido dos problemas que han afectado en gran manera a la obtención de resultados más positivos. Por un lado el problema de la roya que ha devastado las producciones y los campesinos pese a las capacitaciones e insumos recibidos han visto cómo sus rendimientos económicos se han reducido considerablemente. Los beneficiarios del proyecto no se han visto tan afectados como otros pequeños productores de café del país justamente por la ayuda recibida, pero aun así las pérdidas han sido muy elevadas.

Otra amenaza que se ha convertido en una triste realidad es la presencia de pandilleros, hasta el extremo que en una de las cooperativas del proyecto, concretamente en la cooperativa de Iberia el Perical, los productores no pueden ir a trabajar sus fincas porque están amenazados por estos grupos armados y violentos, y durante el tiempo de ejecución del proyecto son varias las personas asesinadas.

Un aspecto negativo es que se promueva la agricultura ecológica como se ha hecho que es apropiado, pero dentro de los insumos comprados por el proyecto se haya incluido algún agroquímico.

En resumen se destaca del proyecto:

Nivel alto de satisfacción de los distintos agentes implicados en el proyecto, tanto beneficiarios, como cooperativas locales, ISCOD y ANTA.

Nivel alto de Pertinencia y Alineamiento con la Estrategia de El Salvador

Nivel alto en la capacidad ANTA para conseguir buenos resultados en eficacia y pertinencia en la ejecución del proyecto.

Nivel muy alto de participación y apropiación del proyecto por parte de la población beneficiaria.

Valoración satisfactoria del impacto del proyecto.

Alta eficiencia en la ejecución según lo programado en cuanto a recursos por actividades y tiempo.

En cuanto al género, se considera que el proyecto ha mejorado el empoderamiento de la mujer y las relaciones de igualdad de género, pero que es un camino largo y difícil por el contexto machista que pervive en El Salvador. Han habido actividades de formación en temas de género que han permitido un empoderamiento de la mujer. En dichas capacitaciones participaban hombres y mujeres. El empoderamiento de la mujer se va dando por la voluntad y ganas que ponen las mismas. Es cierto que hay una mayor participación y empoderamiento de la mujer.

El proyecto también contribuye al fortalecimiento institucional de ANTA, ya que mejora su imagen con respecto a las/los campesinas/os. ANTA siempre ha trabajado por y para los/as pequeños campesinos/as de El Salvador.

Sobre el medioambiente, el proyecto ha trabajado bien a todos los niveles, pero básicamente a nivel de prácticas diarias de los productores y en interiorización colectiva de la importancia de una agricultura ecológica para la salud de personas, animales y tierra y para darle un valor añadido al café.

8. Recomendaciones

En cuanto a la formulación

- El resultado 2 de comercialización se sale un poco de la realidad porque las cooperativas no tienen capacidad de elaborar, diversificar y certificar el café que producen. Se considera más apropiado hablar de fortalecer la gestión cooperativa que de vender el café elaborado y certificado.
- Los beneficiarios, actividades, indicadores y resultados están bien identificados.
- En un inicio la idea era trabajar con 7 cooperativas pero los fondos eran limitados y se redujo el número a 5 cooperativas. Aunque el evaluador considera que para un impacto mayor y más concentración de recursos y de las actividades, el número de cooperativas podría haber sido tres en lugar de cinco. Se podría haber trabajado con las cooperativas del Departamento de Santa Ana que se encuentran en los municipios de El Congo y Coatepeque que se encuentran muy próximas entre sí. En ese caso se podría haber fortalecido en un mayor grado el modelo cooperativo y se podría haber llegado incluso a la construcción de un pequeño beneficio común a las tres cooperativas, que les generase mayores beneficios a los asociados y sus respectivas cooperativas.

En cuanto a ANTA

- ANTA es un gremio que aglutina a miles de campesinos repartidos por todo El Salvador, entre ellos los beneficiarios del proyecto. Los campesinos se sienten totalmente identificados y responden con creces a su organización, ya que los proyectos que ANTA ejecuta son proyectos solicitados por los propios campesinos.
- La dirección de ANTA se encuentra en San Salvador un poco distante del proyecto. Sería interesante que el equipo técnico radicase en la zona de ejecución.
- En el proyecto se ha echado en falta más vínculos con Instituciones Gubernamentales que pudieran haber realizado su apoyo, como por ejemplo el CENTA-café o Amanecer Rural.
- Seguir buscando el apoyo del MAG que en este proyecto concreto ha tenido una importante participación.
- Se considera que si se hubiera trabajado solamente con las tres cooperativas de Santa Ana se hubiera podido concentrar las actividades pudiendo realizar un programa formativo más extenso e incluso se podría haber llegado a la transformación del café de una forma única y agrupada para las 3 cooperativas. El impacto hubiera sido mucho mayor que trabajando con las cinco cooperativas, aunque el número de beneficiarios hubiera sido menor.

En cuanto a los beneficiarios

- Seguir trabajando de la forma que lo han hecho y no perder el horizonte del trabajo asociativo que es el que les garantiza la viabilidad. Lo más complicado siempre son las relaciones personales, y tienen que tener claro que entre todos pueden crecer, pero si empiezan a tener problemas personales entre unos y otros pueden llegar a terminar con las cooperativas y con su

futuro en el campo. Necesitan capacidad de trabajo, visión de futuro, paciencia con los otros socios e involucramiento en las cooperativas.

- Necesitan buscar y consolidar más relaciones institucionales con las municipalidades o los Gobiernos Departamentales.

En cuanto a ISCOD

- En un inicio ISCOD contaba con personal expatriado en El Salvador, posteriormente ISCOD realizó un ERE interno y retiró el personal expatriado del país. Se considera un acierto haber retirado el personal expatriado y más teniendo en cuenta que ISCOD apenas tenía otro proyecto más en El Salvador. La Cooperación Internacional debe funcionar en esa dirección, que sean las organizaciones del Sur las que ejecuten según sus necesidades y las del norte que se centren en buscar recursos y en darle seguimiento a las ejecuciones, pero que no sean las organizaciones del norte las que ejecutan directamente.
- No debería haber cooperante expatriado cuando el volumen anual de gestión de la organización del norte no llega al menos a unos 400.000 euros.

En cuanto a la medioambiente

- El Fortalecimiento de la agroecología en si se ha producido de forma paulatina gracias también a esta intervención. Pero hay que seguir incidiendo en el tema para que cada vez la agricultura resulte más sana, más amigable con el medioambiente y más sostenible para las familias.
- Existía un gran desconocimiento en las técnicas agroecológicas entre muchos de los campesinos, sin embargo, gracias al proyecto los beneficiarios han visto en estas técnicas un gran potencial y los propios campesinos deben de ser los transmisores a otros campesinos de la importancia de estas prácticas agroecológicas.
- Harían falta indicadores cuantitativos y cualitativos de agroecología.
- Si se promueve la agroecología no debería haber insumos químicos nocivos dentro del proyecto.

8 Lecciones aprendidas (LA)

LA 1. Muy apropiado trabajar con los campesinos en la producción y con las asociaciones en fortalecimiento institucional.

LA 2. A nivel comunitario, el proyecto generó una dinámica asociativa valorada como muy importante por los beneficiarios. Los socios han reforzado su vínculo, amistad y solidaridad con el resto de socios de la cooperativa e incluso con los de las otras cooperativas.

LA 3. El tema asociativo en pequeños productores es la única posibilidad de mejorar sus condiciones de vida, por lo que hay que hacer más inciso de fortalecer las estructuras asociativas como son las cooperativas.

LA 4. El contexto de mercado de las cooperativas no favorece el uso de una agricultura más ecológica porque las empresas no reconocen y valoran ese valor añadido. Pero hay que seguir avanzando en una agricultura más sostenible económica, social y medioambientalmente.

LA 5. Gran capacidad de ANTA de ejecutar proyectos que son solicitados por sus propios socios.

LA 6. Muy positivo y eficiente realizar el foro entre las cinco cooperativas. Con pocos recursos se consiguen unos resultados que son muy útiles ya que los campesinos no olvidan el haber conocido esas experiencias similares a las suyas.

LA 7. Hay que promover que todos los caficultores obtengan su carnet oficial de caficultor ya que así pueden recibir ayudas del Gobierno.

LA 8. Los campesinos muchas veces no tienen capacidades para buscar mejores horizontes, y ANTA debe aprovechar estas intervenciones para posicionarlos con instituciones que les puedan apoyar como es el caso de CENTA-Café o Amanecer Rural.

LA 9. La falta de personal técnico de ISCOD en El Salvador ha dificultado la comunicación con ANTA, aunque se ha sabido llevar y la tendencia es a trabajar sin cooperante pero se tienen que marcar estrictas pautas de comunicación.

Anexos

Anexo 1. Términos de Referencia.

TÉRMINOS DE REFERENCIA PARA LA EVALUACIÓN FINAL DEL PROYECTO “FORTALECIMIENTO DE LAS CAPACIDADES ORGANIZATIVAS, PRODUCTIVAS, Y COMERCIALES DE 5 COOPERATIVAS CAFETALERAS DE LA REGIÓN PARACENTRAL Y OCCIDENTAL DE EL SALVADOR PARA LA DEFENSA DE SUS DERECHOS” (Expediente n° 43/2011)

TIPO DE EVALUCIÓN: Final Externa de proyecto.

1. Introducción

Los presentes Términos de Referencia se refieren a la **evaluación final** del proyecto arriba mencionado, presentado a la **convocatoria para el año 2011 de subvenciones para la realización de intervenciones sociales y económicas en países de desarrollo del Gobierno de Navarra.**

El proyecto a evaluar pretende impulsar el desarrollo económico y social de comunidades campesinas de los Departamentos de La Paz y Santa Ana, a través de la reactivación del sector cafetalero, mediante la mejora de capacidades y recursos de sus cooperativas productoras. Para ello y a partir de diagnósticos diferenciados de mejora de la producción con respecto al medio-ambiente, y planes de comercialización, el programa contribuirá a que una actividad tradicional y no rentable en la actualidad, debido a prácticas de cultivo ineficientes, falta de homogeneidad y calidad del producto, y dificultades de acceso a la venta directa a mayoristas, se convierta en motor de desarrollo para los/as beneficiarios/as y las comunidades a las que éstos/as pertenecen.

2. Objeto de evaluación y antecedentes

Las condiciones de vida en El Salvador son dramáticas en general, acusándose aún más en el medio rural. Se trata por tanto, de mitigar esta situación apoyando el desarrollo rural en las siete comunidades, afectadas por fenómenos naturales y por las políticas excluyentes para este sector en los últimos veinte años.

Con este proyecto, se pretende consolidar un sistema productivo en el rubro de la caficultora sustentable con técnicas y estrategias para producir de manera más eficiente y armónica con el medio ambiente, competir comercialmente y mejorar sus niveles de ingresos de las cooperativas beneficiaras.

Las propiedades donde se desarrollará el proyecto son áreas con muchas vegetaciones naturales, suelos y alturas apropiadas para el cultivo del café; además han sido zonas tradicionalmente cafetaleras, y que no se han podido reactivar con la producción del café ya que las familias campesinas beneficiarias de estas tierras carecen de recursos económicos para hacerlo. Por ello, el café sustentable se concibe como el proceso de producción, industrialización, comercialización y consumo de café ambientalmente sano, socialmente justo y económicamente solidario, que garantiza la producción, la conservación de los recursos naturales y un desarrollo humano equilibrado.

Las fincas/parcelas agrícolas, pertenecen a las familias campesinas que se beneficiarán del proyecto, estos inmuebles los han obtenido por medio de la lucha gremial reivindicativa que realizan las cooperativas de ANTA así como por el apoyo financiero brindado por el Gobierno de Navarra en los últimos años. Dichas propiedades, desde que fueron asignadas y escrituradas, se calificaron para la producción del café, no permitiendo el Estado la explotación de dichas tierras en otros sub-rubros.

El proyecto generará empleos directos, para los/as beneficiarios/as, integrantes de las Cooperativas y empleos indirectos en las comunidades aledañas a la zona de acción; también se buscará estimular a otros campesinos/as y cooperativas que deseen comenzar con esta actividad en zonas de características similares. Se fomentará la producción del café sustentable, bajo estándares de calidad, por medio de la formación y capacitación de los/as beneficiarios, con el uso y manejo de técnicas adecuadas, para la protección y conservación de los recursos naturales de las zonas involucradas. Para ello se cuenta con la ayuda de técnicas/os agrónomas/os y otras/os campesinas/os ya experimentados en este rubro.

El proyecto cuenta con una fuerte inversión, en equipos, materiales y suministros, principalmente para el proceso de siembra, fertilización, producción y comercialización. Esta inversión persigue el objetivo de garantizar la sostenibilidad de los/as beneficiarios/as, garantizar así mismo su independencia y la posibilidad de generar ingresos con la comercialización directa.

Inicialmente, el proyecto contempla la reactivación de 100Mz de café; para ello, se tendrá que adquirir plantaciones nuevas, realización de poda, ahoyados, control de malezas, fertilización y la formación de los/as beneficiarias en las diferentes temáticas. Los/as beneficiarios/as, pondrán los inmuebles y mano de obra como aporte directo.

El objetivo general al que ayuda el proyecto es “Contribuir a la mejora del nivel y calidad de vida, especialmente de trabajo, de las trabajadoras y trabajadores asociados y asociadas en las siete cooperativas de la zona occidental y paracentral de El Salvador” El proyecto formuló el siguiente objetivo específico: “Fortalecer las capacidades organizativas, productivas, y comerciales de 5 cooperativas cafetaleras de la región paracentral y occidental de El Salvador para la defensa de sus derechos”.

Para lograr este objetivo específico el proyecto contaba con tres resultados:

- Resultado 1: Reactivado el sector cafetalero de alta calidad en 100 Mz de 5 cooperativas de la región occidental y paracentral del país, para alivio de la situación de la vulnerabilidad soportada por las familias campesinas.
- Resultado 2: Mejorada la gestión comercial y empresarial de las cooperativas para el aumento de la competitividad en el mercado, con especial atención a la participación e inclusión de las mujeres en los espacios de poder y toma de decisiones.
- Resultado 3: Reducidos los problemas medioambientales de la zona y se contribuye a su recuperación y mantenimiento.
- Resultado 4: Sensibilizada la administración pública y sociedad Salvadoreña respecto a la problemática del sector cafetalero y su vinculación a la mejora en las condiciones socio-laborales y de seguridad y soberanía alimentaria en el país.

Las beneficiarias y beneficiarios son miembros de las cooperativas donde se va a realizar el proyecto. Estas familias son dueñas legítimas de las fincas/parcelas donde se ejecutará el proyecto. Estos inmuebles les fueron concedidos al firmarse los Acuerdos de Paz entre el Gobierno y la guerrilla salvadoreña, y también gracias a las reivindicaciones que la organización ANTA, gracias al apoyo del Gobierno de Navarra en la Convocatoria 2007, han logrado por la lucha y legalización de las tierras.

Con este proyecto se verán beneficiados 311 familias, es decir, una población de 1560 personas pertenecientes a las cooperativas. Aproximadamente 75 campesinas y campesinos serán capacitados, recibiendo formación especializada para el cultivo de café de alta calidad, liderazgo, género, asociacionismo, cooperativismo y desarrollo rural, medio ambiente y comercialización del café.

En concreto, se ha estimado que la población beneficiaria directa serían unas 462 campesinos y campesinas, de las cuales 237 (54%) son mujeres y 225 (46%) hombres. De ellos, alrededor de un 70% serán jóvenes y/o niños/as.

Con este proyecto se verán beneficiadas las comunidades donde se encuentran asentadas las cooperativas, pertenecientes a los Municipios de Zacatecoluca, El Congo, Coatepeque y San Julián; en su orden de los departamentos de La paz, Santa Ana y Sonsonate, con trabajos temporales y permanentes.

De forma indirecta, serán beneficiadas el conjunto de las cooperativas y la población de la zona donde se ejecutará el proyecto (2.356 personas), además de favorecer el desarrollo del conjunto de la sociedad salvadoreña.

El proyecto ha tenido una duración de 36 meses, iniciándose el 20 de julio de 2011 y finalizando el 19 de julio de 2014.

El coste total del proyecto aprobado por el Gobierno de Navarra es de 345.911,96 euros, de los que 219.501,25 corresponden a la subvención de dicho organismo.

Con este proyecto se verán beneficiadas las comunidades donde se encuentran asentadas las cooperativas, pertenecientes a los Municipios de Zacatecoluca, El Congo, Coatepeque y San Julián; en su orden de los departamentos de La paz, Santa Ana y Sonsonate.

3. Actores implicados.

Personas claves.

Por otro lado, los actores implicados en la intervención, y por tanto, de los que la evaluación deberá recabar información e implicar, son los que aparecen a continuación:

- ISCOD: Sede central (Responsable de Programas y Proyectos, Técnico de sede responsable del proyecto)
- Socio local ANTA: Comité Directivo Nacional y una muestra de Comités Directivos Departamentales y de Base participantes en el proyecto. Comité técnico del proyecto formado por el coordinador del mismo, un abogado, un ingeniero agrónomo, un ingeniero topógrafo y un contador.
- Beneficiarios directos e indirectos
- Ministerio de Agricultura y Ganadería de El Salvador.
- Instituto Salvadoreño de Transformación Agraria. ISTA.

Unidad de gestión de la evaluación.

Su función es administrar y coordinar la aplicación de la evaluación y al mismo tiempo guiar el trabajo de las y los evaluadores, proporcionarles información y los documentos necesarios. Es responsable del proceso de validación y seguimiento, desarrollar los términos de referencia, la contratación del equipo evaluador y difundir los resultados.

Los que participan directamente en la unidad de gestión son:

- ISCOD: Responsable financiero, responsable de programas y proyectos y técnico del proyecto en sede.

- ANTA: Secretario General de ANTA y coordinador del proyecto.

Comité de seguimiento de la evaluación.

Sus principales funciones, bajo la supervisión de la unidad de gestión son las siguientes:

- Facilitar la participación de los actores involucrados en el diseño de la evaluación: la identificación de necesidades de información, definición de objetivos...
- Validar los documentos de planificación de la evaluación.
- Facilitar al equipo de evaluación toda la información y los documentos pertinentes para acceder a la intervención, los interesados y los informantes que pueden participar en las entrevistas a informantes clave, grupos de discusión y otras técnicas para recopilar información.
- Supervisar la calidad de los procesos y documentos y que los informes están preparados para completar con sus contribuciones y asegurarse de que se cumplan con sus intereses y demandas de información de respuesta.
- Difundir los resultados de la evaluación, en particular entre las organizaciones y grupos de interés.

El comité participará en el diseño de la evaluación y establecerá una comunicación directa con el equipo de evaluadores. Estará compuesto por:

- ISCOD: Responsable de programas y proyectos y técnico del proyecto en sede.
- ANTA: Secretario General de ANTA y coordinador del proyecto.

4. Alcance de la Evaluación

Se trata de una evaluación final de un proyecto de 36 meses de duración, desarrollado en los Departamentos de La Paz, Santa Ana y Sonsonate de El Salvador, cuya población beneficiaria son 1.560 personas.

Dimensión institucional y reglamentaria:

-Financiador: Es el Gobierno de Navarra, que aporta gran parte del marco normativo al que debe ajustarse el proyecto. Dicho marco normativo puede consultarse en la página web de Sección de Programas de Desarrollo y Acción Humanitaria del Servicio de

Atención al Desarrollo e Inclusión a las Personas:
http://www.navarra.es/home_es/Temas/Asuntos+sociales/Cooperacion/

-ONG Subvencionada: ISCOD, aporta sus propias normas de gestión interna a través del Manual de Procedimientos y del Manual Administrativo, así como el Convenio de Colaboración que firmado con el socio local, la Asociación Nacional de Trabajadores Agropecuarios (ANTA)

Dimensión sectorial:

El proyecto incide en los sectores y subsectores CAD 31120 Desarrollo agrario, 31161 Producción alimentos agrícolas, 31165 Desarrollo agrario alternativo y 31194 Cooperativas agrícolas.

Por lo que respecta al Plan Director de la Cooperación Navarra el proyecto estaría enmarcado dentro de la línea sectorial “Mejora de las capacidades económicas y productivas” tanto en el subsector “Fortalecimiento de las capacidades productivas” como el de “Derecho a la alimentación, seguridad y soberanía alimentaria, desarrollo rural y acceso a la tierra” El proyecto cuenta con una componente de género inserto en el subsector del Plan: “Contribución al ejercicio de los derechos de las mujeres”

En cuanto al MAP establece como sectores de intervención o asociación en El Salvador: La reducción significativa y verificable de la pobreza, la desigualdad social y de género y la exclusión social. En este sentido, el proyecto colabora estrechamente con este sector puesto que la población meta corresponde al sector más vulnerable y en situación de exclusión social del estado salvadoreño y es ampliamente afirmado entre los organismos internacionales (ONU, FAO) así como por la cooperación española. Asimismo, se considera como una de las principales acciones para la reducción de la pobreza el acceso a los recursos y la lucha contra el hambre, dos de las cuestiones que se incorporan de manera directa en el proyecto a través de la entrega de tierras a campesinos/as desposeídos/as y la formación y capacitación de los mismos para que puedan valerse en su lucha por la reivindicación de la misma.

Se trata de una **Evaluación Final Externa**, que al igual que el proyecto debe realizarse bajo un **enfoque de desarrollo humano**. Se tendrán en cuenta los siguientes **niveles de análisis**:

- La evaluación de diseño: Se analizará la racionalidad y coherencia de la intervención, la definición de los objetivos y el análisis de la lógica de la intervención.
- La evaluación de proceso o gestión: Se valorará la capacidad de planificación y gestión de la intervención en relación con su diseño, aplicación, seguimiento y evaluación.

- La evaluación de resultados de actuación: Se valorará hasta qué punto se han conseguido o se pueden conseguir los resultados establecidos, así como la eficiencia de los recursos empleados para ello. Es decir, si los resultados del proyecto han sido de utilidad.

Así mismo, de manera transversal al proceso de evaluación se deberán tener en cuenta las siguientes **áreas de indagación:**

- Igualdad y no discriminación: La evaluación deberá considerar si el proyecto ha promovido una participación en condiciones de igualdad para los/as beneficiarios/as considerando aquellas circunstancias especiales que pudieran presentar éstos/as.
- Impacto medio ambiental: La evaluación tendrá en cuenta si la buena ejecución del programa garantizan la sostenibilidad y viabilidad de las actividades en el tiempo tras la finalización del mismo, especialmente al ubicarse en un espacio protegido.
- Participación: En este sentido la evaluación indagará sobre si han participado todos los actores en todas las fases del proyecto y si éste ha favorecido la participación ciudadana.
- Fortalecimiento de las capacidades de los/as beneficiarios/as: se valorará la mejora de las capacidades técnicas, profesionales y de empleabilidad de los/as beneficiarios/as del proyecto.

5. Criterios y preguntas de evaluación

Criterio de PERTINENCIA

- ¿La intervención fue formulada de acuerdo con las necesidades e intereses de todos los grupos meta interesados?
- ¿Las actividades realizadas satisfacen las necesidades de los distintos grupos interesados?
- ¿Las actividades trataron las causas subyacentes de los problemas identificados?
- ¿Los resultados de la intervención responden a las necesidades de todas las partes interesadas, tal como se identificaron en la etapa de diseño?

Criterio de ALINEAMIENTO

- ¿Se han tenido en cuenta las estrategias y políticas sobre desarrollo agrario y

del café en El Salvador?

- ¿Contemplan los diferentes planes de desarrollo local el desarrollo agroecológico?
- ¿Las partes implicadas en la intervención contemplan estos ámbitos de actuación en sus planes estratégicos?

Criterio de COHERENCIA:

- ¿Se ha definido correctamente la estructura de objetivos, resultados y actividades del proyecto?
- ¿Son adecuadas las actividades programadas para lograr los objetivos del proyecto?

Criterio de EFICIENCIA:

- ¿En qué medida el presupuesto formulado y aprobado ha sido coherente con respecto a los objetivos planteados y las actividades planificadas?
- ¿Se ha respetado el presupuesto del proyecto aprobado inicialmente? Si no es así ¿Cuales han sido los motivos de las desviaciones? ¿Estas desviaciones han supuesto una mejora en el logro de los objetivos o una dificultad?
- ¿Se ha respetado el cronograma de actividades inicialmente aprobado? Si no es así ¿Cuales han sido los motivos de las desviaciones? ¿Estas desviaciones han supuesto una mejora en el logro de los objetivos o una dificultad?
- ¿Se han tenido en cuenta las especificidades de los grupos más vulnerables en la asignación de recursos?
- ¿Durante la ejecución del proyecto se ha contado con información suficiente sobre los grupos más vulnerables relacionados con el proyecto?
- ¿En qué medida los procedimientos de gestión de recursos de los actores implicados en la ejecución, ANTA e ISCOD, han contribuido a alcanzar los resultados de la intervención?

Criterio de APROPIACIÓN

- ¿En qué medida han participado los/as beneficiarios/as en el proceso de diseño y formulación del proyecto?
- ¿Las autoridades locales y resto de autoridades implicadas, han adoptado la

intervención como una práctica a reproducir con más y nuevos beneficiarios?

- ¿Se ha conseguido que la intervención sean referente para los actores vinculados al proyecto?

Criterio de COORDINACIÓN

- ¿Se ha creado un espacio para la coordinación del proyecto entre los diferentes agentes que participan en la ejecución del proyecto?
- ¿En los espacios de coordinación del proyecto participan todos los titulares relacionados con su ejecución?

Criterio de EFICACIA

- ¿Se han alcanzado los objetivos específicos del proyecto? Si no ha sido así ¿Cuales han sido los motivos?
- ¿Se han alcanzado otros efectos no previstos?
- ¿No se han realizado algunas actividades? ¿Alguna de las consideradas esenciales?

Criterio de IMPACTO

- ¿Los hombres y mujeres implicados han alcanzado un mayor nivel de renta? En caso afirmativo, ¿Qué consecuencias ha tenido a nivel comunitario o de desarrollo local?
- ¿Ha habido alguna réplica de esta experiencia en otros municipios durante el desarrollo del proyecto o hay intención de desarrollarla una vez finalizada la intervención?
- ¿Se ha conseguido un fortalecimiento del tejido productivo cooperativista?
- ¿Se han producido impactos positivos no previsto sobre los beneficiarios directos e indirectos?
- ¿Se han producido impactos negativos no previstos sobre los beneficiarios directos e indirectos?

Criterio de SOSTENIBILIDAD

- ¿El proyecto ha alcanzado la implicación de los gobiernos estatal y locales?

- ¿Existe voluntad por replicar la experiencia a nivel nacional, enmarcada en los planes estratégicos del propio Estado y en concreto de los ministerios responsables? Y ¿A nivel local?

6. Metodología y plan de trabajo

La evaluación se realizará además de en San Salvador, donde está ubicada la sede de ANTA, en una muestra de comunidades beneficiarias del proyecto en los Departamentos de La Paz y Santa Ana. En estas localizaciones será pertinente la recogida de información a través tanto de instrumentos cualitativos como cuantitativos, con gran parte de los actores implicados: gobierno central, gobiernos locales, población beneficiaria y personal técnico. También será posible evaluar la actuación del comité de seguimiento del proyecto.

El punto de inicio será una reunión con la sede de ISCOD a través de video conferencia, en la que se hará llegar la documentación necesaria para la evaluación, se establecerá el Plan de Trabajo definitivo y el correspondiente cronograma del Plan.

En todo caso, desde la contratación hasta la entrega del Informe definitivo no transcurrirán más de dos meses.

7. Estructura y presentación de informes de evaluación

El informe final de evaluación no podrá ser superior a 50 páginas. Estará acompañado por un resumen ejecutivo de 3 a 5 páginas y de la hoja resumen de la evaluación según el formato establecido por el CAD de la OCDE.

Tras su presentación en formato electrónico y una vez aprobado, el equipo evaluador proporcionará la versión final en tres copias, una para ISCOD, otra para ANTA y la tercera para el financiador.

1. Portada: nombre de la empresa, título de la evaluación...
2. Presentación del equipo de trabajo
3. Introducción
4. Antecedentes, objetivo y enfoque metodológico
5. Metodología empleada en la evaluación
6. Condicionantes y límites del estudio realizado
7. Concepción inicial de las intervenciones y evolución
8. Análisis de los criterios de evaluación

9. Conclusiones y enseñanzas obtenidas. Recomendaciones

10. Anexos

8. Equipo Evaluador

- En caso de que la evaluación sea realizada por más de una persona, deberá de existir un responsable e interlocutor para las relaciones con ISCOD.
- La formación académica del evaluador o del equipo evaluador deberá ser una licenciatura superior y deberá tener experiencia en evaluación de proyectos de cooperación al desarrollo aplicando el Enfoque Basado en Desarrollo Humano.

9. Premisas de la Evaluación y publicación.

Premisas de la evaluación.

- Anonimato y confidencialidad: La evaluación debe respetar el derecho de las personas a proporcionar información asegurando su anonimato y confidencialidad. Los evaluadores no están autorizados bajo ninguna circunstancia a replicar o facilitar a terceros información recabada y trabajada en esta evaluación.
- Responsabilidad: Cualquier desacuerdo o diferencia de opinión que pudiera surgir entre los miembros del equipo o entre estos y los responsables del proyecto sobre las recomendaciones y/o conclusiones debe ser mencionada en el informe. Cualquier afirmación debe ser sostenida por el equipo o dejar constancia del desacuerdo sobre ella.
- Integridad: Los evaluadores tendrán la responsabilidad de poner de manifiesto cuestiones no mencionadas en el pliego de prescripciones técnicas sin ello fuera necesario para obtener un análisis más completo de la intervención.
- Independencia: El equipo evaluador deberá garantizar su independencia de la intervención evaluada no estando vinculado a la gestión de la misma.
- Comunicación de incidencias: En el supuesto de aparición de problemas durante la realización del trabajo de campo o en cualquier otra fase de la evaluación deberán ser comunicados a ISCOD.
- Convalidación de la información: Corresponde al equipo evaluador garantizar la veracidad de la información recopilada para la elaboración de los informes y, en última instancia, será responsable de la información presentada en el Informe Final de Evaluación.

- Respecto al plazo de entrega del informe final: En el caso de retraso en la entrega de los informes o en el supuesto en que la calidad de los informes entregados sea manifiestamente inferior a lo pactado, serán aplicables las sanciones previstas en el contrato. La difusión de la información recopilada así como del informe serán tareas de ISCOD.

Derechos de autor y de publicación de la información.

La divulgación de la información recopilada y del informe final es prerrogativa de ISCOD.

10. Plazos para la realización de la Evaluación

La evaluación se desarrollará durante los **90 DÍAS posteriores a la firma del contrato con el evaluador o equipo evaluador**. A la firma del Convenio, ISCOD entregará la formulación aprobada del proyecto con los anexos aportados en la misma, así como el Informe Final, y se establecerá un cronograma de las reuniones previstas.

11. Presupuesto

El presupuesto máximo para esta evaluación es de 6.000,00 euros (IVA incluido) que incluye los honorarios del equipo de evaluación y los gastos de movilidad, alojamiento, manutención y otros gastos del equipo de valuación.

Se realizará un primer pago por el 50% del importe total, tras la firma del contrato de evaluación y la aprobación por ISCOD del plan de trabajo y presupuesto de la evaluación. El segundo y último pago se hará tras la entrega y aceptación por ISCOD del informe final. Los pagos se realizarán mediante transferencia bancaria a la cuenta indicada en el contrato de evaluación.

12. Presentación de la oferta técnica y económica y criterios de valoración.

Las características que deben reunir las ofertas para concurrir en esta licitación son las siguientes:

- En la primera página deberá aparecer nombre de la empresa o evaluador/a, título del proyecto evaluado y número de proyecto.
- Datos de contacto de la empresa o evaluador/a.
- Oferta técnica que comprende:
 - Currículum detallado de la empresa (si procede)
 - Currículum detallado de las y los evaluadores del equipo.

- Metodología propuesta.
- Propuesta de una matriz de evaluación.
- Plan de trabajo.
- Presupuesto estimado para la evaluación que incluye todos los gastos derivados de la misma.

Los siguientes puntos se valorarán:

- La incorporación en el diseño de la evaluación de un enfoque multidisciplinar.
- Metodología innovadora y participativa.
- Técnicas que hagan hincapié en los datos cualitativos y cuantitativos.
- Propuesta con una visión global que integre diferentes factores.
- Evaluación de la experiencia evaluadora de proyectos de cooperación al desarrollo.
- Capacidad técnica del equipo evaluador.

Criterios de evaluación de la oferta

CRITERIOS	VALORES	FACTORES	VALORES DE CADA FACTOR
Experiencia profesional	40%	Experiencia en proyectos de desarrollo agrícola	33,33%
		Experiencia en proyectos desarrollo agroecológico	33,33%
		Experiencia en proyectos de fortalecimiento organizativo	33,33%
Perfil del/la evaluador/a o del equipo de evaluación	20%	Conocimiento del contexto de la zona	20%
		Formación en cooperación al desarrollo y evaluación de proyectos	40%
		Formación y/o conocimiento en desarrollo agrícola	40%
Calidad y valor técnico de la	40%	Rigor en la elección de las técnicas de evaluación y en su	40%

propuesta		implementación práctica	
		Utilización de la evaluación de procesos y de otros elementos estructurales que complementen el análisis de resultados	30%
		Valor añadido de los resultados esperados de la evaluación, especialmente el género, la soberanía alimentaria y la agroecología	30%

Dirección y fecha límite para presentar las ofertas.

Las ofertas deberán remitirse al correo iscod@iscod.org (con copia a la dirección jtajada@iscod.org) con el asunto **Evaluación programa 43/2011 El Salvador**

El plazo para presentar las ofertas concluye el 14 de Agosto de 2014.

Tras concluir el plazo de presentación de ofertas y la aprobación por el Gobierno de Navarra de la oferta seleccionada, se procederá a firmar el contrato e iniciar los trabajos.

Anexo 2. Preguntas clave

PERTINENCIA

- ¿La intervención fue formulada de acuerdo con las necesidades e intereses de todos los grupos meta interesados?
- ¿Las actividades realizadas satisfacen las necesidades de los distintos grupos interesados?
- ¿Las actividades trataron las causas subyacentes de los problemas identificados?
- ¿Los resultados de la intervención responden a las necesidades de todas las partes interesadas, tal como se identificaron en la etapa de diseño?

ALINEAMIENTO

- ¿Se han tenido en cuenta las estrategias y políticas sobre desarrollo agrario y del café en El Salvador?
- ¿Contemplan los diferentes planes de desarrollo local el desarrollo agroecológico?
- ¿Las partes implicadas en la intervención contemplan estos ámbitos de actuación en sus planes estratégicos

COHERENCIA:

- ¿Se ha definido correctamente la estructura de objetivos, resultados y actividades del proyecto?
- ¿Son adecuadas las actividades programadas para lograr los objetivos del proyecto?

EFICIENCIA:

- ¿En qué medida el presupuesto formulado y aprobado ha sido coherente con respecto a los objetivos planteados y las actividades planificadas?
- ¿Se ha respetado el presupuesto del proyecto aprobado inicialmente? Si no es así ¿Cuales han sido los motivos de las desviaciones? ¿Estas desviaciones han supuesto una mejora en el logro de los objetivos o una dificultad?
- ¿Se ha respetado el cronograma de actividades inicialmente aprobado? Si no es así ¿Cuales han sido los motivos de las desviaciones? ¿Estas desviaciones han supuesto una mejora en el logro de los objetivos o una dificultad?
- ¿Se han tenido en cuenta las especificidades de los grupos más vulnerables en la asignación de recursos?
- ¿Durante la ejecución del proyecto se ha contado con información suficiente sobre los grupos más vulnerables relacionados con el proyecto?
- ¿En qué medida los procedimientos de gestión de recursos de los actores implicados en la ejecución, ANTA e ISCOD, han contribuido a alcanzar los resultados de la intervención?

APROPIACIÓN

- ¿En qué medida han participado los/as beneficiarios/as en el proceso de diseño y formulación del proyecto?
- ¿Las autoridades locales y resto de autoridades implicadas, han adoptado la intervención como una práctica a reproducir con más y nuevos beneficiarios?
- ¿Se ha conseguido que la intervención sean referente para los actores vinculados al proyecto?

COORDINACIÓN

- ¿Se ha creado un espacio para la coordinación del proyecto entre los diferentes agentes que participan en la ejecución del proyecto?
- ¿En los espacios de coordinación del proyecto participan todos los titulares relacionados con su ejecución?

EFICACIA

- ¿Se han alcanzado los objetivos específicos del proyecto? Si no ha sido así ¿Cuales han sido los motivos?
- ¿Se han alcanzado otros efectos no previstos?
- ¿No se han realizado algunas actividades? ¿Alguna de las consideradas esenciales?

IMPACTO

- ¿Los hombres y mujeres implicados han alcanzado un mayor nivel de renta? En caso afirmativo, ¿Qué consecuencias ha tenido a nivel comunitario o de desarrollo local?
- ¿Ha habido alguna réplica de esta experiencia en otros municipios durante el desarrollo del proyecto o hay intención de desarrollarla una vez finalizada la intervención?
- ¿Se ha conseguido un fortalecimiento del tejido productivo cooperativista?

- ¿Se han producido impactos positivos no previsto sobre los beneficiarios directos e indirectos?
- ¿Se han producido impactos negativos no previstos sobre los beneficiarios directos e indirectos?

SOSTENIBILIDAD

- ¿El proyecto ha alcanzado la implicación de los gobiernos estatal y locales?
- ¿Existe voluntad por replicar la experiencia a nivel nacional, enmarcada en los planes estratégicos del propio Estado y en concreto de los ministerios responsables? Y ¿A nivel local?

Anexo 3. Lista de entrevistados

Entidad	Cargo	Nombre
ANTA	Coordinador proyecto	Óscar Calle
ANTA	Secretario General	TeodoroAldán
ANTA	Secretario de Finanzas	Ostmin Aldana
Cooperativa El Rosario	Presidente	Jorge Alberto Pérez
Coop. Rancho Montevista	Asociado	José Orillo Carranza
Coop. Rancho Montevista	Asociado	Rafael Pérez
Coop. Rancho Montevista	Presidente	Félix Rivas
Coop. Rancho Montevista	Asociado	Emilio Aldana
Cooperativa Palo Negro	Asociado	Simón Pérez
Cooperativa Palo Negro	Asociado	Genaro Carvalho
Coop. Iberia el Perical	Asociada	Juana Mendoza
Cooperativa Las Mercedes	Presidente	Rogelio Enamorado
Cooperativa Las Mercedes	Vicepresidente	Félix Argueta
Ministerio de Agricultura	Asesor	Wilfredo Rubio Reyes
CENTA-CAFÉ	Director	Adán Hernández
Jefatura Asoc. Agropecuarias	Director	Carlos Hurtado
Departamento Santa Ana	Gobernador	Gilberto Delgado
Amanecer Rural	Coordinador	Carlos Gómez
UNEX (Unión de Exportadores)	Gerente	Saul Linares