

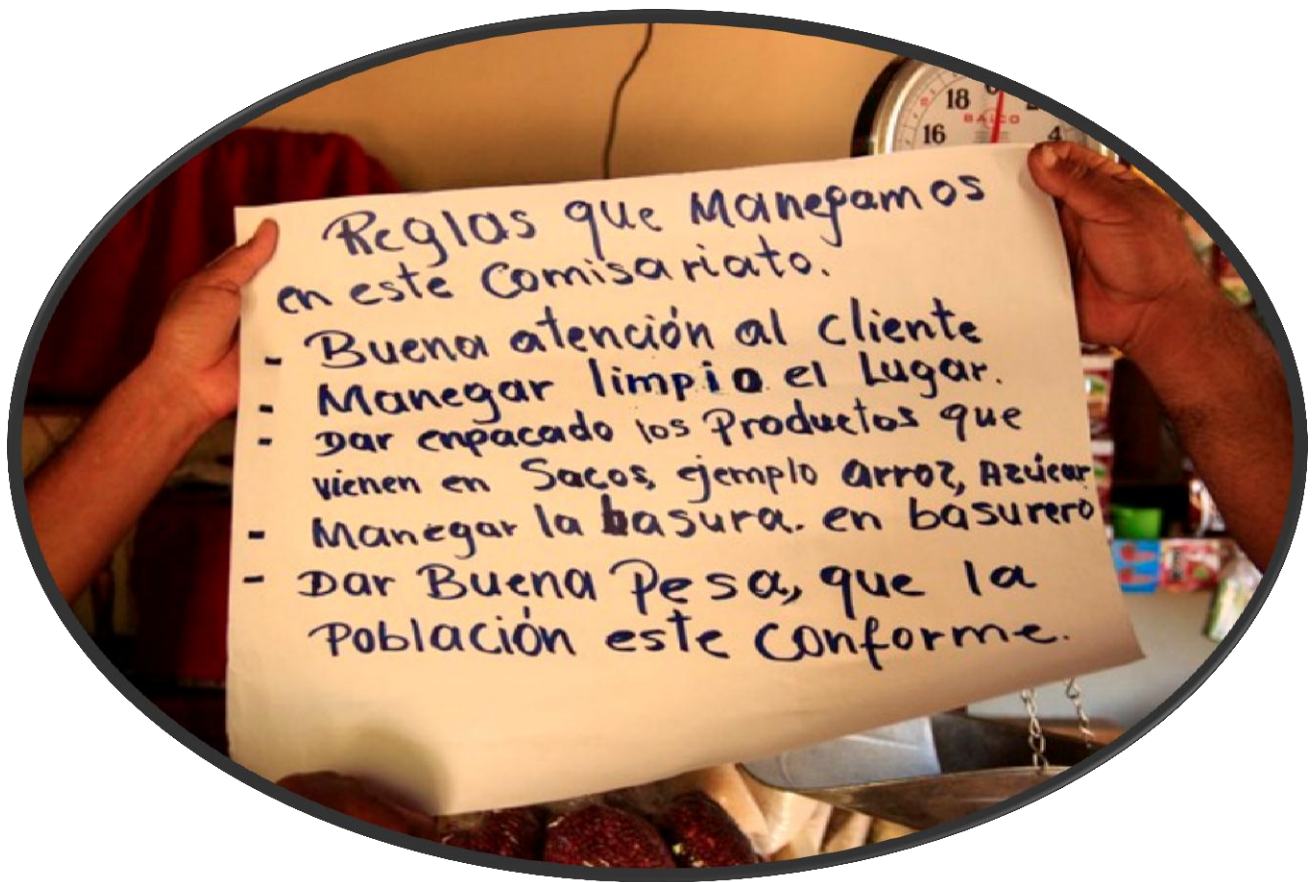


Proyectos SIWA SL

Evaluación Final Externa del proyecto:

Fortalecimiento de la Soberanía Alimentaria en Nicaragua.
Mejora de la red de comercialización agropecuaria integrada por
productores/as del medio rural y trabajadores/as del área urbana

Financiado por: Generalitat de Valencia, convocatoria 2010. Nº EXPTE. 1045/2010



Reglas que Manejamos
en este Comisariato.

- Buena atención al cliente
- Manejar limpio el lugar.
- Dar enpacado los productos que vienen en Sacos, ejemplo Arroz, Azúcar
- Manejar la basura. en basurero
- Dar Buena Pesa, que la Población este conforme.



Proyectos SIWA SL

Índice

Listado de Acrónimos	7
Ficha descriptiva del proyecto	7
0. Resumen ejecutivo	8
I. INTRODUCCIÓN	8
II. DESCRIPCIÓN DE LAS INTERVENCIONES REALIZADAS.....	8
III. CRITERIOS DE EVALUACIÓN	9
IV. CONCLUSIONES Y ENSEÑANZAS OBTENIDAS	10
V. LECCIONES APRENDIDAS.....	11
VI. RECOMENDACIONES	12
1. Introducción	14
1.1 Antecedentes del proyecto.....	14
1.2 Antecedentes y objetivos de la evaluación.....	15
1.3 Criterios de valoración	16
1.4 Presentación del equipo evaluador	18
1.5 Aspectos y limitaciones de la evaluación	18
2. Descripción de la intervención	19
2.1. Concepción inicial.....	19
2.2. Descripción detallada de su evolución	20
3. Metodología y Técnicas utilizadas para la evaluación	24
3.1. Metodología de la evaluación.	24
3.2. Fases de la evaluación.	25
3.3. Principales herramientas y técnicas utilizadas.	29
4. Evaluación de la intervención	31
4.1. Análisis de Evaluabilidad	31
4.2. Pertinencia.....	32
4.3. Eficacia	33
4.4. Eficiencia	41
4.5. Viabilidad	42
4.6. Impacto.....	43
5. Conclusiones y Enseñanzas Obtenidas	48
5.1. Conclusiones de la evaluación.....	48
5.2. Lecciones aprendidas	50

5.3. Recomendaciones	51
Anexos.....	54
1. Dossier Fotográfico	54
2. Documentación Revisada.....	60
3. Listados de entrevistados de los Grupos Focales.....	62





Listado de Acrónimos.

CIPRES	Centro para la Promoción, la Investigación y el Desarrollo Rural y Social
PPA	Programa Productivo Alimentario
PCC	Programa de Comercialización Campesina
CCC	Centro de Comercialización Campesina
FECODESA	Federación de Cooperativas para el Desarrollo
UE	Unión Europea
AECID	Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo
COOPESALUD	Cooperativa de Trabajadores de la Salud
COOPCOVE	Cooperativa Multisectorial Construyendo Vida y Esperanza
CECOMUMEN	Central de Cooperativas María Elsa Maldonado
CECOSORORIDAD	Central de Cooperativas de Sororidad
COOPAL	Central de Cooperativas de Palacagüina
CECOOP	Central de Cooperativas de Pueblo Nuevo
UCOOPB	Unión de Cooperativas de Peñas Blancas
COSENUP	Cooperativa de Servicios Múltiples Nueva Unidad de Producción
COOMJEM	Cooperativa Multisectorial de Jóvenes Emprendedores
FETRAJUN	Federación Nacional de Trabajadores Judiciales de Nicaragua
FETSALUD	Federación de Trabajadores de la Salud
CARUNA	Caja Rural Nacional
ATC	Asociación de Trabajadores del Campo
UNAPA	Unión Nacional Agropecuaria de Productores Asociados
DNMT	Asociación Doris María Molrales Tijero

Ficha descriptiva del proyecto.

Título del proyecto	Fortalecimiento de la Soberanía Alimentaria en Nicaragua. Mejora de la red de comercialización agropecuaria integrada por productores/as del medio rural y trabajadores/as del área urbana	
Sectores Cooperación	Agricultura (311). Servicios Agrícolas (31191) Cooperativas agrícolas (31194).	
País de ejecución	Nicaragua	
Lugar de ejecución	Departamento de Madriz, Estelí, Nueva Segovia, Matagalpa, Jinotega, León, Chinandega, Río San Juan y Managua	
Duración	24 meses	
ONG:	Pau i Solidaritat	
Contraparte local	CIPRES	
Financiador	Generalitat de Valencia	
Periodo de ejecución	15 de Septiembre 2010 - 14 de Septiembre de 2012	
Coste total del proyecto	403.180,93 €	100%
Importe Subvencionado	271.817,62 €	67.42%
Aportación ONGD	18.939,83 €	4.70%
Aportación Contraparte	52.798,14 €	12.63%
Aportación beneficiarios/as	59.625,34 €	14.79%

0. Resumen ejecutivo.



I. INTRODUCCIÓN

La presente evaluación tiene como objeto de su intervención el programa de cooperación internacional para el desarrollo: “Fortalecimiento de la Soberanía Alimentaria en Nicaragua. Mejora de la red de comercialización agropecuaria integrada por productores/as del medio rural y trabajadores/as del área urbana” ejecutado por CIPRES, gestionado por Pau i Solidaridad, y financiado por la Generalitat de Valencia, convocatoria: 2010. Nº EXPTE. 1045/2010.

El programa se ha desarrollado en los departamentos de Madriz, Estelí, Nueva Segovia, Matagalpa, Jinotega, León, Chinandega, Rio San Juan y Managua, en Nicaragua, iniciando su ejecución el 15 de Septiembre de 2010 y finalizando el 14 de Septiembre de 2012. La evaluación se lleva a cabo 5 meses después de la fecha de finalización.

El enfoque de la evaluación apunta hacia la idea de transformación social desde la reflexión y la acción y ha pretendido la implicación de los/as actores implicados, incluida la población beneficiaria, con un planteamiento de análisis exploratorio que pretende ir más allá de la descripción de un fenómeno, aunque sin tener preconcebida cuáles son las causas y consecuencia de ese fenómeno.

La evaluación es holística, externa y final, centrándose en las estructuras de funcionamiento y en el periodo de implementación, en la coordinación entre los actores implicados en la intervención, así como en el análisis de la coherencia de la intervención resultando, de todo ello, un diagnóstico respecto a los objetivos y resultados previstos en la formulación del programa.

II. DESCRIPCIÓN DE LAS INTERVENCIONES REALIZADAS

El proyecto pretendía dar continuidad al trabajo para reforzar los procesos de comercialización con los pequeños productores, que viene realizando CIPRES en Nicaragua, con el objetivo de incidir en la mejora de la producción, tanto en calidad como en su aumento, y continuar con la estrategia de comercialización y procesamiento de la producción agropecuaria realizada a través de un Centro de Comercialización Campesina en la ciudad de Managua. En particular, el proyecto se ha dirigido a la mejora de la red de comercialización, partiendo de la federación de cooperativas FECODESA, ambas establecidas con anteriores proyectos.

A través de la iniciativa, se ha querido incidir en:

- La reducción de la incidencia de los intermediarios de venta en las condiciones de participación de pequeños productores/as en los mercados locales, nacionales e internacionales;
- El aumento del poder adquisitivo de los y las trabajadores/as de áreas urbanas y de comunidades rurales campesinas;
- Garantizar el abastecimiento de productos de la canasta básica, la reducción y estabilización de su precio, para aumentar el acceso a los alimentos y productos del hogar, por parte de la población de las áreas de intervención;

El proyecto se ha implementado a partir de los siguientes componentes:



El acondicionamiento de una bodega de acopio y distribución de producción agropecuaria.

Se rehabilita un edificio existente en un área segura en la que ya operan las oficinas centrales de FECODESA y el Centro de Comercialización Campesina en la ciudad de Managua; se equipa la bodega según normas higiénico-sanitarias y con insumos para realizar las labores de acopio y distribución. Se instala una oficina de gestión administrativa.

Se refuerzan las capacidades de organizaciones de base en: técnicas de inventarios, administración, manejo de granos básicos, cálculo de costos y atención al cliente,

para posibilitar la gestión administrativa de comisariatos destinados a la venta de la producción agropecuaria. Se contrata una asesoría externa para la elaboración de un estudio de necesidades y para el apoyo técnico sobre diversos temas relacionados con el comercio justo; se llevan a cabo talleres específicos para la capacitación de los contenidos formativos.

Se instala y pone en funcionamiento un sistema de acopio y distribución de alimentos básicos,

destinado a los comisariatos. Se realiza un estudio de mercado y se llevan a cabo reuniones para la asignación de acreditaciones de compra. Se adquieren productos agropecuarios de las Centrales y Uniones de Cooperativas pertenecientes a FECODESA y se entregan de manera periódica a los comisariatos. Se elaboran contratos de venta y se adquiere un camión para el transporte. Finalmente, se realiza una campaña de publicidad y promoción.

Se lleva a cabo un proceso de consolidación de las organizaciones gremiales del campo y de la ciudad.

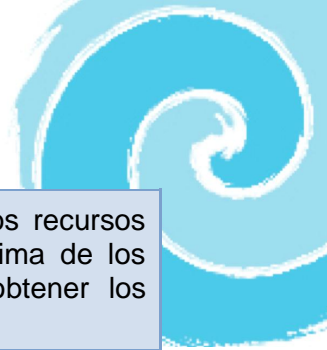
Se realizan encuentros entre productores/as del área rural y trabajadores/as del área urbana. Se realizan intercambios de experiencias entre productores/as, ferias y asambleas participativas de productores y productoras miembros de FECODESA.

III. CRITERIOS DE EVALUACIÓN

Los cuatro principios en los que se apoya la metodología empleada por el equipo evaluador, tanto en España como en el trabajo de campo son: **independencia, transparencia, credibilidad y utilidad**. Entendiendo la evaluación como una función unida a las demás fases del ciclo de la intervención, como un mecanismo que sirve para aprender de errores y aciertos y, en consecuencia, para aprender de la experiencia, mejorar la planificación y la gestión en futuras actuaciones. La información necesaria para el análisis fue obtenida utilizando diferentes herramientas, como la revisión de documentos, la realización de entrevistas a agentes clave, la observación directa del entorno y la creación de grupos de discusión.

La metodología implementada evalúa los siguientes criterios:

CRITERIO	DEFINICIÓN
PERTINENCIA	Adecuación de los resultados y los objetivos del proyecto al contexto en que se realiza, considerando los problemas y las necesidades de los beneficiarios, así como de las políticas de desarrollo en el sector sobre el que se interviene.
EFICIENCIA	El punto de enlace entre el objetivo base del proyecto y los resultados de la intervención en la población beneficiaria, considerándose además, el periodo de tiempo estimado para la ejecución y consecución de los mismos.



EFICACIA	La medición de los logros de los resultados en relación con los recursos consumidos, esto es la búsqueda de la combinación más óptima de los recursos financieros, materiales, técnicos y humanos para obtener los resultados previstos.
IMPACTO	Medición de los cambios que se esperan lograr al final del proyecto, e incluso más allá de su finalización, y que son definidos en su <i>Propósito</i> u <i>Objetivo general</i> .
VIABILIDAD	Grado en el que los efectos positivos derivados de la intervención, continúan una vez que ésta termina, partiendo de la idea de la conveniencia de que las instituciones o las contrapartes se hagan cargo de continuar rentabilizando los resultados de la actuación ejecutada.

IV. CONCLUSIONES Y ENSEÑANZAS OBTENIDAS

Presentamos unas conclusiones generales que sirvan para enmarcar los resultados de la evaluación. Queremos señalar que no tienen carácter determinante, y se articulan como reflexiones para contribuir positivamente al ciclo de desarrollo en el contexto de intervención, y mejorar la implementación continua de futuras intervenciones.

Como conclusión general del proyecto, las acciones se han ejecutado de manera satisfactoria y pertinente, han cumplido tanto con la planificación inicial como con el objetivo específico previsto. Las actividades se han desarrollado de manera óptima, cumpliendo con los indicadores diseñados, demostrando una buena capacidad de gestión y de adaptación a los factores contextuales del proyecto. Hemos podido verificar la existencia de un sistema de acopio y distribución sólido y con buena sostenibilidad y, sobre todo, con amplios márgenes de mejora futura en términos de sostenibilidad y apropiación en los contextos de intervención.

El uso de los recursos previstos y el aprovechamiento de las sinergias locales, para complementar las acciones y para generar nuevas dinámicas en línea con los objetivos previstos, ha sido racional y efectivo durante toda la implementación.

Tras lo anterior delineamos algunas consideraciones generales, para complementar el análisis de la presente evaluación:

- Los impactos de los comisariatos establecidos han constatado las hipótesis iniciales de intervención, siendo capaces de generar unas entradas efectivas para las cooperativas y gremios (gracias a eliminación de intermediarios y a la economía de escala en la fase de compra), además de reducir los gastos mensuales de las familias beneficiarias (clientes del comisariato), aumentando así su capacidad adquisitiva.
- El proyecto pretendía establecer, además, un sistema de comercialización efectivo y sostenible, dirigido a potenciar el trabajo cooperativo y gremial como alternativa a las reglas del mercado local y nacional. Así pues, creemos que se han aprovechado de manera fundamental las ventajas comparativas en cuanto a la disposición para generar, como antes se ha mencionado, un sistema de acopio y distribución sólido, con una buena perspectiva de sostenibilidad y un alto grado de apropiación. Entre otras cuestiones, resaltamos la importancia de trabajar en el marco de una federación de cooperativas como FECODESA, la existencia previa al proyecto de procesos de comercialización e insumos



asociados (el CCC, la procesadora de café, infraestructuras, etc.) y la relación de confianza entre los gremios y el personal de CIPRES tanto de la sede como en las diferentes zonas de intervención.

- Dada la evolución del proyecto y analizados los factores de crecimiento del volumen de venta obtenido hasta el momento, consideramos muy probable que los impactos directos en términos económicos (ganancia comparativa de los comisariatos, margen de reducción de los precios de los productos, crecimiento de la venta de los productos de los/as pequeños/as productores/as) aumenten con el tiempo, a la par de que crezca el volumen de compra centralizado. Entre los elementos que permiten este crecimiento, destaca el grado de confianza que se da a nivel local para empezar a tener un comisariato, y tras sintetizar los resultados de la evaluación, podemos señalar que este factor es muy positivo, sobre todo, en la medida que las cooperativas comprueben el buen funcionamiento y los impactos positivos de los comisariatos instalados.
- Los talleres y formaciones en gestión administrativa y económica, han tenido un impacto menor con respecto a los talleres de atención al cliente y manejo del producto. En particular, hemos podido detectar por un lado una debilidad en fase de planificación de los talleres, pues su ejecución se planteó al principio del proyecto cuando todavía muchos comisariatos no estaban formados y su duración fue corta, sobre todo considerando el perfil de las y los participantes. Por otro lado, también ha habido una tendencia general a la hora de enviar a un/a solo/a socio/a de la organización de base a las formaciones, siendo en la mayoría de los casos un directivo de la misma, lo que podría plantear dificultades futuras que no han sido detectadas en el momento de la evaluación. A pesar de lo mencionado, el equipo de CIPRES ha ido complementando y apoyando a las y los encargados/as finales de los comisariatos de manera continua, lo que ha permitido equilibrar la mencionada debilidad formativa tanto que, a nuestro modo de ver, por el momento no representa un factor limitante para el buen funcionamiento de los comisariatos, ni del sistema de comercialización.
- El proyecto ha contribuido de manera importante a aumentar el grado de reflexión en el seno de las cooperativas y gremios, sobre nuevas posibilidades e iniciativas para mejorar su organización, producción, venta y acceso al mercado. Además, efectivamente, se está acercando a la población hacia los productos de las cooperativas, presentándose como una alternativa al mercado general, por su calidad y precio.
- En términos de equidad de género no hemos podido observar ningún efecto destacable directo de la intervención, salvo algún caso específico de empoderamiento de mujeres tras haber asumido la gestión del comisariato. De la misma manera, consideramos que no ha habido ningún impacto negativo al respecto, y más bien que tras consolidarse todo el sistema de comercialización y tras el seguimiento específico del equipo encargado, en el futuro se puede prever que sea un mecanismo que beneficie positivamente la equidad de género en las zonas de intervención.

V. LECCIONES APRENDIDAS

La mayor lección aprendida del proyecto, es que el sistema cooperativo y gremial demuestra tener unas características y componentes que permiten implementar acciones de beneficio e impacto directo y rápido para aquellas áreas o segmentos de población que resultan socialmente y económicamente excluidos, además de posibilitar una mayor capacidad de acceso a dichas áreas y segmentos que suelen permanecer aislados.



Complementando lo señalado, el equipo evaluador ha identificado otras lecciones para la implementación de iniciativas similares:

- El apoyo técnico y formativo continuado tiene impactos mayores en términos de aprendizaje y empoderamiento en las zonas rurales, en socios y socias de organizaciones de bases, que los talleres tradicionales llevados a cabo de manera centralizada y limitada en el tiempo.
- Generar un sistema de comercialización alternativo a los sistemas tradicionales basados en intermediarios de venta, tiene también beneficios indirectos en la reactivación socio-económica, tanto de los pobladores como en las organizaciones de base. En el caso específico que nos ocupa, un sistema de comercialización de tipo cooperativo y que fomenta el intercambio entre organizaciones de base, genera una mayor capacidad para encontrar alternativas de desarrollo endógeno.
- Establecer puntos de ventas directamente en las comunidades o gremios, tiene un mayor grado de eficiencia, que la creación de un sistema de acreditaciones para que socios y socias compren directamente y de manera individual en un centro único de distribución.
- Áreas geográficas o incluso comunidades específicas, tienen necesidades de consumo diferentes, por lo que la selección de la canasta básica distribuida tiene que adaptarse a tales necesidades, para generar un mayor impacto y una mayor apropiación por parte de las organizaciones de bases gestoras y de población indirectamente beneficiada.
- En el sistema tradicional de Nicaragua, las cooperativas tienen la tendencia a centralizar las actividades de fortalecimiento en sus directivos, lo que dificulta la promoción de la equidad de género de manera directa, dado que la mayoría de ellos resultan todavía ser hombres.

VI. RECOMENDACIONES

Tras la evaluación exponemos una serie de consideraciones que puedan servir para potenciar los impactos positivos alcanzados por el proyecto y darles continuidad en el tiempo y que, además, puedan servir para la mejora de intervenciones similares en el contexto.

Criterio	Recomendación	Dimensión
Sostenibilidad	El proyecto intervenía tanto en el ámbito urbano como en el rural, y en ambos casos los buenos resultados alcanzados han generado una demanda para la instalación de nuevos comisariatos por parte de cooperativas y gremios. Al respecto, consideramos que en el ámbito rural , se debería limitar por el momento el aumento del número de comisariatos, centrando la estrategia en el refuerzo del actual sistema de acopio y distribución y, sobre todo, de las capacidades de gestión de los comisariatos. En el ámbito urbano en cambio, que se amplíen los comisariatos que funcionan con el sistema de repago por planilla, dado que presentan menor riesgos de insolvencia y aumentan de forma leve la carga de trabajo relativa a su gestión. Dicha ampliación en el área urbana, podría permitir aumentar el volumen de gestión de productos del sistema de acopio y distribución, contribuyendo positivamente al incremento de la economía de escala y así reducir posteriormente los precios de compra de los productos.	Operativa
Eficacia / Sostenibilidad	El sistema de distribución establecido con los comisariatos es sólido y tiene un funcionamiento fluido. Por el momento se hace un reparto de dos días al mes por zona; sería interesante ampliar la visita a la zona de	Estratégica



	<p>un día, utilizando ese día para dar apoyo técnico y formación continua específica a las y los encargados de los comisariatos que presentan mayores debilidades en cuestiones de gestión administrativa. Aunque esta sugerencia puede ser uno de los ejemplos de sistema de refuerzo, en general, se recomienda potenciar las capacidades de gestión y control de todos los comisariatos, sobre todo en zona rural, posiblemente de forma rotativa para cubrir todas las zonas de intervención y dar la atención adecuada a cada uno de ellos.</p>	
Eficiencia	<p>De la misma manera, se podría utilizar el sistema de reparto anteriormente descrito, para hacer un monitoreo constante de resultados e impactos. A este respecto, por ejemplo, se podrían seleccionar 3 familias por comunidad, con la que ir monitoreando los impactos directos del comisariato (2 grupos de clientes y 1 grupo de control). Asimismo, se sugiere mejorar el diagnóstico de producción de las cooperativas o dar más uso a los datos presentes en el seno de FECODESA. Es decir, el actual sistema de visitas se podría utilizar como elemento de refuerzo de este diagnóstico para, por un lado planificar la eventual recogida de producción en las comunidades¹ que se visitan, sin duplicación de viajes, y por otro contrastar la información sobre la producción y los productos disponibles (tiempos, calidad, cuantía, etc.).</p>	Evaluativa
Eficiencia / Eficacia	<p>Aunque el equipo de comercialización ha demostrado estar haciendo un excelente trabajo, se ha podido observar la multiplicación de funciones de la Coordinadora, y una ligera sobrecarga de trabajo. Sería interesante que se separaran ciertas funciones, para mejorar la eficiencia y generar tiempo para el seguimiento efectivo de los comisariatos en términos operativos y de impacto. Como ejemplo, las funciones de encargos y pedidos dentro de FECODESA se podrían asignar a un asistente técnico (jóvenes universitarios en pasantía de la Universidad que colaboró en el estudio de necesidades, mientras se alcanza una mayor sostenibilidad económica), para que la coordinadora realice un seguimiento más directo a los comisariatos y pueda seguir ampliando la red a más zonas.</p>	Operativa
Impacto	<p>El sistema de distribución establecido permite alcanzar comunidades rurales normalmente alejadas y excluidas, y como antes se ha dicho es fluido y eficaz. Por tanto, sería interesante utilizar la red como un sistema informativo de prevención de riesgos, sobre todo frente a sequías, lluvias ácidas, huracanes u otros desastres que puedan afectar la producción agrícola y la situación de seguridad alimentaria de las zonas de implementación. Esto se comenta, dado que uno de los elementos más complicados de un sistema de prevención, es la presencia de un sistema de recogida de información rápido y fiable.</p>	Estratégica
Impacto	<p>En el futuro se podría utilizar también el sistema centralizado de compra, para comercializar productos de apoyo a la producción² de las cooperativas (abono, fertilizantes naturales, etc.), con el objetivo de aprovechar la economía de escala y bajar los precios también de los insumos necesarios para la producción agropecuaria.</p>	Estratégica

¹ Distintos productores a lo largo de la evaluación han sugerido este aspecto; en particular que se utilice el camión para recoger la producción cuando se realizan las visitas de reparto, que al momento se está haciendo pero de manera puntual y no fluida.

² Sugerencia aportada por parte de distintos productores en el último grupo focal llevado a cabo en Las Segovias.

1. Introducción



1.1 Antecedentes del proyecto

Pau i Solidaritat y **CIPRES** colaboran y trabajan conjuntamente en Nicaragua desde más de 15 años, a través de la implementación de proyectos de cooperación, actividades de difusión y sensibilización y la colaboración en iniciativas de comercio justo. La iniciativa representa una continuación de este trabajo conjunto y en particular del **Programa Productivo Alimentario (PPA)** empezado tras las ocurrencias del Huracán Mitch y del **Programa de Comercialización Campesina (PCC)**.

Dentro del Programa de Comercialización Campesina, se llevó a cabo lo que representa la primera fase de la iniciativa a través de la financiación de la Generalitat Valenciana en la convocatoria 2005. En esta fase se consiguieron unos resultados importantes que generan la estructura marco dentro de la cual se implementan las acciones del proyecto. Entre ellos:

- Se constituyó un **Centro de Comercialización Campesino (CCC)** en la ciudad de Managua, para la venta de la producción agropecuaria de pequeños/as productores/as de Nicaragua, para facilitar el acceso a sus productos.
- Se llevó a cabo un proceso de fortalecimiento organizativo de cooperativas y pequeños/as productores/as
- Se constituyó **FECODESA (Federación de Cooperativas para el Desarrollo)**, que agrupa todas las Centrales y Uniones de Cooperativas que trabajaban con CIPRES, y que ha pasado a asumir la administración del Centro de Comercialización Campesino, así como la estructura de comercialización del presente proyecto.

El Programa Productivo Alimentario enmarca la iniciativa³ aunque fundamentalmente el proyecto es parte de los lineamientos de CIPRES: *“Apoyo al procesamiento, los servicios de comercialización y el desarrollo empresarial de las organizaciones campesinas emergentes a nivel nacional”*. En el marco de unos de sus objetivos principales, siendo el fortalecimiento de la autogestión en los servicios de comercialización de la producción de pequeños/as productores/as, se observa la necesidad de que se potencie la venta de productos básicos para mejorar los

³ El objetivo fundamental consistía en una primera etapa en la capitalización material organizativa y social del campesinado de las diferentes regiones del país, y en una segunda etapa el aumento de la productividad de sus bienes agropecuarios, en vistas a la producción de excedentes y posterior comercialización en el mercado interno y externo)



ingresos de FECODESA y beneficiar sus socias/os y se mejore el poder adquisitivo de las/os trabajadoras/es del área urbana a través del acceso a la canasta básica.

CIPRES por estos motivos suscribe convenios y acuerdos de colaboración con Centrales Sindicales para que se comercialice la producción agropecuaria de las cooperativas de FECODESA, y elabora en colaboración con Pau i Solidaridad el diseño del proyecto objeto de la evaluación.

La ejecución del proyecto tuvo comienzo el día 15 de Septiembre 2010 y ha finalizado el día 14 de Septiembre de 2012, cubriendo las siguientes áreas geográficas:

- **Nicaragua:** La sede de CIPRES y FECODESA, y por tanto del proyecto. En concreto el proyecto está localizado en 8 departamentos.
- **Departamento de Managua,** siendo en la ciudad de Managua, el lugar donde se encuentra el Centro de Comercialización Campesina y las organizaciones gremiales y sindicales.
- Además el ámbito de actuación también implica a los departamentos de **Estelí, Madriz, Chinandega, León, Matagalpa, Jinotega y Río San Juan,** siendo éstos los lugares donde se encuentran las Centrales de Cooperativas y Cooperativas agropecuarias de base participantes en la ejecución del proyecto.

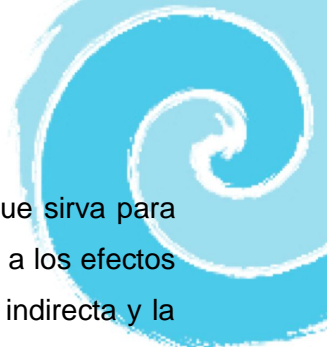
1.2 Antecedentes y objetivos de la evaluación

El objetivo primario de la presente evaluación es valorar en qué medida la intervención ha conseguido la mejora de las condiciones para alcanzar:

- **Fortalecimiento de la Soberanía Alimentaria en Nicaragua. Mejora de la red de comercialización agropecuaria integrada por productores/as del medio rural y trabajadores/as del área urbana.**

Para la consecución de este objetivo, hemos considerado que la realización del proceso de evaluación, desde sus fases iniciales hasta la entrega del presente informe, tiene que estructurarse de forma que los productos generados sean coherentes, inherentes y activos dentro del ciclo de desarrollo en el ámbito de actuación. Para ello la presente evaluación además del objetivo primario anteriormente mencionado, ha perseguido 3 metas paralelas:

- La identificación de posibles debilidades y deficiencias en el proceso de implementación, y aislar sus componentes y factores causales, así como los puntos fuertes y las buenas prácticas puestas en marcha.



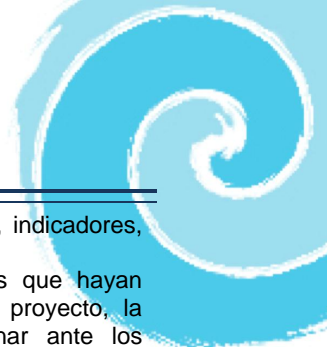
- La concepción de una visión multidimensional de las acciones realizadas, que sirva para analizar la efectiva calidad de los impactos generados, con especial atención a los efectos que el proyecto ha creado entre la población beneficiaria de forma directa e indirecta y la sostenibilidad futura de los beneficios aportados.
- La facilitación de sugerencias y recomendaciones concretas a Pau i Solidaritat y a su contraparte local CIPRES, para el mantenimiento y/o mejora de los impactos ocurridos tras la intervención realizada.
- La valoración contrastada de las actividades realizadas, del diseño y ejecución de la intervención, la pertinencia temporal y factual del proyecto y la coherencia Resultados – Objetivos.

1.3 Criterios de valoración

Los criterios de evaluación utilizados se conforman con lo requerido por los Términos de Referencia, y se han acordado con Pau i Solidaritat y CIPRES para generar las preguntas de evaluación pertinentes para cada criterio.

Los criterios y las preguntas de evaluación correspondientes se detallan a continuación:

CRITERIOS	DIMENSIÓN DE ANÁLISIS	PREGUNTAS
PERTINENCIA	Adecuación del proyecto al contexto, adecuación a las necesidades, adecuación de las estrategias a los propósitos, y adecuación a las prioridades de los actores implicados.	<ol style="list-style-type: none">1. ¿La preparación del Proyecto tuvo en cuenta las necesidades y demandas de los beneficiarios y beneficiarias?2. ¿Plantea el objetivo una respuesta adecuada a la situación de partida?3. ¿El Proyecto ha dado respuestas a los problemas de las organizaciones participantes en el mismo (Centrales y Uniones de Cooperativas, organizaciones gremiales y sindicales)?4. ¿El proyecto está en consonancia con las estrategias y líneas de actuación de CIPRES?5. ¿Se han tenido en consideración las políticas del gobierno Nicaragüense y locales en relación a temas de comercialización y cooperativismo?6. ¿A quién va dirigido el proyecto -sólo mujeres, sólo a hombres, a ambos y porqué?
EFICACIA	Grado de cumplimiento de los objetivos y resultados previstos en el proyecto, a través, entre otros medios, de los indicadores de la matriz de planificación y de las actividades realizadas.	<ol style="list-style-type: none">1. ¿Se han alcanzado el objetivo específico y los resultados previstos en el Proyecto?, ¿Cuáles han sido los principales factores que han contribuido a lograrlos o los han dificultado?2. ¿Ha sido coherente la formulación del



		<p>Proyecto (lógica de intervención, indicadores, fuentes de verificación, etc.)?</p> <p>3. ¿Ante factores externos que hayan podido condicionar el éxito del proyecto, la contraparte ha sabido reaccionar ante los mismos. En qué grado su actuación ha sido positiva?</p> <p>4. ¿Los resultados positivos alcanzados han beneficiado de igual manera a hombres y mujeres?</p>
EFICIENCIA	<p>Estudio y valoración de los resultados alcanzados en comparación con los recursos empleados. Análisis de las modalidades de uso de los medios en la consecución de los resultados.</p>	<p>1. ¿Cómo se ha gestionado el proyecto por parte de la contraparte?</p> <p>2. ¿Son las actividades adecuadas para el logro de los resultados, o deben precisar más?</p> <p>3. ¿La estructura formada para la ejecución del Proyecto ha funcionado adecuadamente? (Contraparte: equipo técnico, áreas de trabajo, organigrama)</p> <p>4. ¿Ha sido adecuado el acceso a los recursos facilitados por el Proyecto?</p> <p>5. ¿El acceso a los recursos y medios de trabajo ha sido equitativo entre hombres y mujeres?</p> <p>6. ¿De qué manera ha contribuido la distribución de roles entre hombres y mujeres a la consecución de los resultados esperados?</p>
IMPACTO	<p>Se analizará, en la medida de lo posible dado el poco tiempo transcurrido desde la finalización del Proyecto, los efectos que se están produciendo o que previsiblemente puedan producirse más allá del logro de los Objetivos Específicos</p>	<p>1. ¿Cuáles son los principales efectos del Proyecto según los distintos actores implicados? ¿Y según los beneficiarios?</p> <p>2. ¿En qué medida la implantación de los comisariatos ha sido positiva en las diferentes organizaciones? ¿Cómo ha sido la evolución de los mismos?</p> <p>3. ¿Cuál ha sido la contribución del proyecto en el Fortalecimiento organizativo de las centrales de cooperativas y cooperativas de base?</p> <p>4. ¿Cuál ha sido el grado de difusión del proyecto a través de las acciones publicitarias? ¿En qué medida es conocida la red de comercialización establecida por el proyecto?</p> <p>5. ¿Los efectos positivos alcanzados por el proyecto han beneficiado por igual a hombres y mujeres?</p> <p>6. ¿La capacidad organizativa y nivel de participación real de las mujeres se ha visto incrementada?</p>
VIABILIDAD	<p>Análisis de la capacidad de que los efectos positivos de la intervención se pueden mantener una vez ésta finalice y de la probabilidad de que los beneficiarios de las actuaciones continúen más allá del tiempo de acción de la intervención.</p>	<p>1. ¿En qué aspectos concretos se ha fortalecido y mejorado la red de comercialización establecida en el proyecto?</p> <p>2. ¿Existen evidencias para afirmar que los cambios provocados por el proyecto serán sostenibles?</p> <p>3. ¿Los comisariatos consolidados y creados a través del proyecto cuentan con los recursos necesarios para su continuidad finalizada la ayuda externa?</p> <p>4. ¿Las actividades formativas han contribuido de forma suficiente a garantizar a los/as responsables de los comisariatos la capacidad de gestionarlos?</p>

1.4 Presentación del equipo evaluador

El equipo evaluador ha estado conformado por dos evaluadores y un coordinador interno con experiencia contrastada en metodología de evaluación, fortalecimiento institucional, cooperación internacional, desarrollo socioeconómico y género, expertos en la temática a evaluar y en el contexto y dinámicas sociopolíticas del ámbito geográfico donde se ha desarrollado el proyecto.

Francesco Michele, responsable de la evaluación y de la redacción del informe de evaluación.

Javier Sánchez Lombardero, responsable de la fase de gabinete y del trabajo de campo, y s corresponsable en la redacción del informe de evaluación.

Carmen Tejedor, coordinadora interna del equipo, encargada de la revisión final del informe.

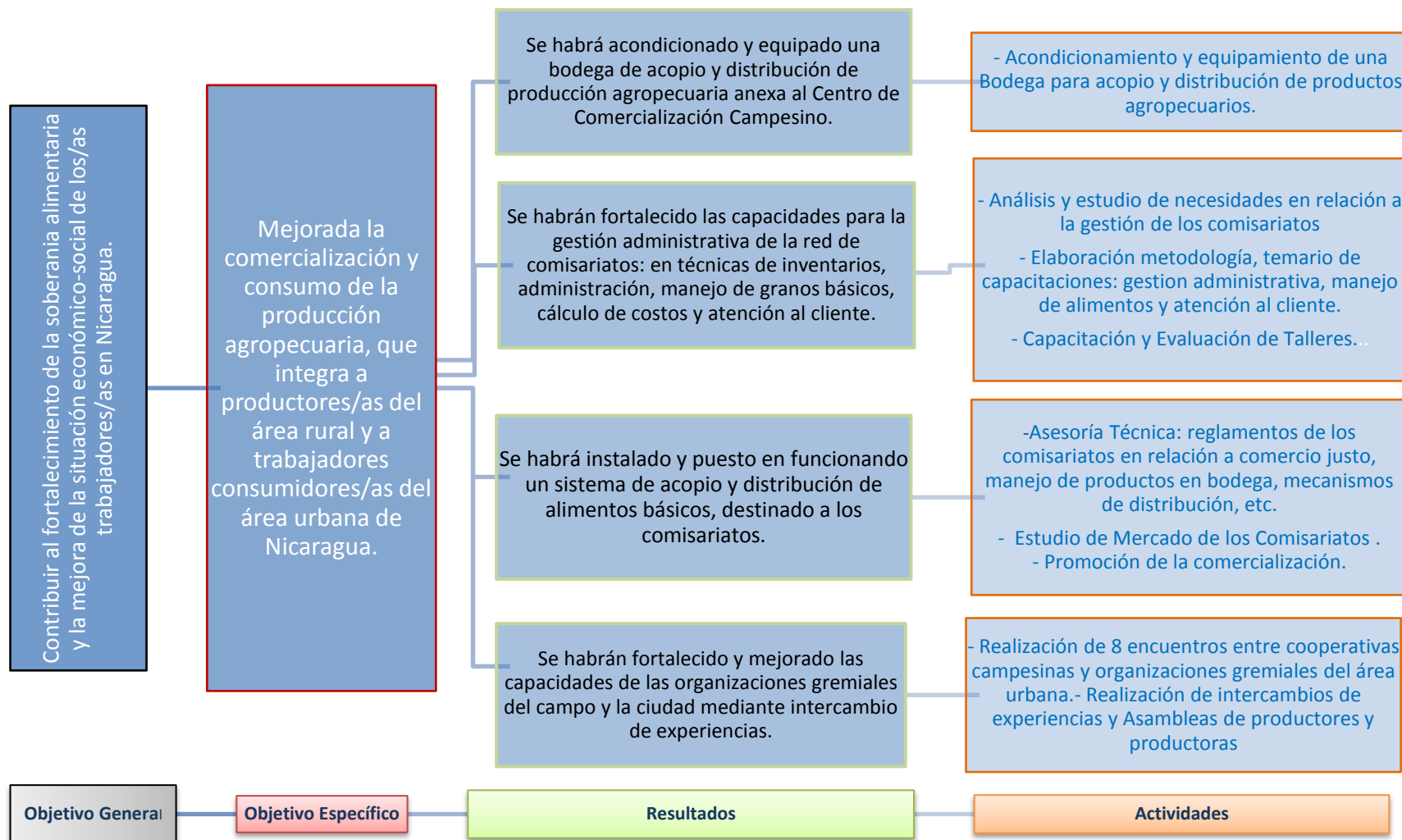
1.5 Aspectos y limitaciones de la evaluación

No se han presentado limitaciones remarcables en la conducción de la evaluación en todos sus aspectos.



2. Descripción de la intervención.

2.1. Concepción inicial



2.2. Descripción detallada de su evolución



Al principio del proyecto se instauró un comité de gestión conformado por una coordinadora de proyecto, una responsable administrativa y de la bodega y un encargado del manejo y almacenamiento de productos en Managua y del reparto en los distintos comisariatos a lo largo del país. Los 3 técnicos pertenecen a CIPRES, aunque en la actualidad ya están siendo asumidos por FECODESA. Durante el primer año de ejecución hubo un cambio en el equipo de coordinación del proyecto, al igual que en las distintas direcciones sindicales en Managua, lo que supuso ciertos contratiempos y retrasos que se han ido solventando con el avance de la intervención, hasta haberla finalizado con éxito y con una buena perspectiva de sostenibilidad y autonomía futura.

Conviene señalar que el proyecto fue reformulado al inicio, en noviembre de 2010 y que las modificaciones fueron aprobadas por la Generalitat de Valencia. El principal cambio fue proponer la rehabilitación de un espacio que ya pertenecía a CIPRES en lugar de la construcción de una nueva bodega de acopio, lo que supuso un reajuste en el presupuesto y permitió incluir un estudio de mercado y la compra de un camión para la red de distribución y comercialización implementada con la presente intervención.

Así pues, en las actividades referidas al **resultado 1**, como ya se ha señalado, en lugar de construir una nueva bodega se rehabilitó y acondicionó un espacio de 150 m² que ya pertenecía a CIPRES. Con el objetivo de que sirva como lugar para el almacenamiento de productos agropecuarios, con los que abastecer a los distintos comisariatos y al propio Centro de Comercialización Campesina de Managua (CCC). Dicho espacio fue acondicionado y equipado según estaba previsto, tal y como se refleja en el informe final de la intervención.

En cuanto al **resultado 2**, que tiene que ver con la constitución de la red de comisariatos y el refuerzo de capacidades de los mismos, se comenzó por realizar el estudio de necesidades en relación a la gestión y comercialización en los comisariatos. Como resultado de dicho proceso se planificaron las capacitaciones sobre gestión administrativa, manejo de alimentos y atención al cliente. Para ello se elaboraron los materiales didácticos y la metodología de las formaciones, así como la evaluación de las mismas, a través de un consultor externo. Al inicio de proyecto, se plantearon y ejecutaron 2 talleres sobre gestión administrativa y más tarde, con la evolución del proyecto, se realizaron otros 2 talleres en manejo de alimentos y atención al cliente. Finalmente, señalar que la asesoría técnica para el seguimiento y la formación continua de los y las responsables de los comisariatos en técnicas de administración, gestión de inventarios y comercialización, realizada durante 3 meses, permitió profundizar en cuestiones abordadas durante las capacitaciones y garantizar el arranque exitoso de algunos comisariatos que fueron



sumándose a la red y que no se habían podido constituir al inicio del proyecto. Además, dicho consultor externo, trabajó de manera conjunta con la coordinadora del proyecto de CIPRES, para la elaboración de las normas de funcionamiento y reglamentos de los comisariatos en torno al comercio justo y la gestión de los diferentes productos de forma responsable.

Con respecto al **resultado 3**, referido a la puesta en marcha del sistema de acopio y distribución destinado a la red de comisariatos cabe destacar que, durante la mencionada reformulación del proyecto, se incluyó el estudio de mercado en relación a los productos ofertados y demandados por la población. Además de la compra de un vehículo para la distribución de los productos desde el CCC de Managua a las distintas zonas de la capital y el país. Se trata de un camión de 3, 5 toneladas con tracción trasera y que garantiza unas buenas condiciones para el suministro de los productos agropecuarios y del hogar al conjunto de la red de comisariatos. Señalar que el mencionado estudio de mercado, permitió conocer las potencialidades de cada uno de los comisariatos en cuanto a pautas de consumo de sus usuarios, pues se realizaron encuestas en una muestra de usuarios del ámbito urbano y rural, con el apoyo de los estudiantes de la Escuela de Mercadotecnia de la Universidad Politécnica de Nicaragua que realizaron dichas encuestas, cuyos resultados fueron posteriormente analizados por el consultor encargado de la asesoría técnica y que permitió establecer un sistema de abastecimiento en la red de comisariatos para garantizar dicho suministro de los productos. Aunque si bien es cierto, en la actualidad, este proceso se sigue realizando a través del equipo de FECODESA de forma mensual, para poder responder de manera adecuada a los cambios en el consumo o solventar posibles contratiempos que pueda surgir debido a situaciones de mercado o de cosechas (crisis de frijol, azúcar, café, etc.) Esta información, permite efectuar proyecciones sobre oferta y demanda de los bienes alimenticios y del hogar, comercializados en las diferentes zonas y comisariatos.

En un principio, se realizaron 3 reuniones tanto con miembros de las uniones y centrales de cooperativas, así como representantes de organizaciones sindicales para establecer los mecanismos de trabajo, condiciones de compra y distribución de los diferentes productos. Así como para definir y establecer las acreditaciones para poder realizar compras en el Centro de Comercialización Campesino. Aunque a lo largo del desarrollo del proyecto y para mejorar el funcionamiento interno del mismo, decidieron no utilizar dichas acreditaciones como metodología principal para la compra de los productos, que se mantuvo sólo con el Centro de Salud de Altagracia. Con el objetivo de asegurar las obligaciones de cada entidad en relación a la transacción comercial, se formalizaron durante el proyecto 26 contratos de compra-venta para un conjunto de 32 puestos de venta, más 4 que se han sumado en los últimos meses. Éstos fueron suscritos por CIPRES (a través del Centro de Comercialización Campesino administrado por FECODESA) y por los representantes de los trabajadores de las instituciones, los cuales fueron



avalados por las centrales sindicales nacionales, mediante firmas y rubricas en el mismo convenio.

La entrega de los productos a los comisariatos se realiza de forma mensual o quincenal, según se haya acordado en el convenio, a través de FECODESA (como instancia administrativa), por medio del Centro de Comercialización Campesina y mediante el camión comprado para tal efecto, aunque algunos comisariatos urbanos compran directamente en el CCC. Los productos son recibidos y organizados por los encargados de cada una de las 36 instituciones o comisariatos, que suelen ser comprados a crédito y que presentan un índice de recuperación del 70%. A medida que se fue desarrollando el proyecto, se realizaron numerosas reuniones con la finalidad de dar seguimiento al funcionamiento del sistema de comercialización y hacer balance de la evolución, detectar problemáticas que pudieran estar dándose y adoptar las medidas necesarias. También para incluir en la red de comercialización a nuevas organizaciones, como así ha sucedido con la incorporación de 4 nuevos comisariatos desde que se entregó el informe final del proyecto. Finalmente, se han realizado diversas acciones relacionadas con la promoción y difusión del proyecto entre los posibles usuarios como: volantes informativos, banners en ferias de cooperativas de ámbito nacional y departamental, viñetas radiales y anuncios de prensa, camisetas distribuidas entre los beneficiarios, pizarras acrílicas distribuidas en los puntos de venta, etc.

Al referirnos al **resultado 4**, cuyas actividades tienen que ver con el intercambio de experiencias entre las organizaciones gremiales del ámbito urbano y cooperativas rurales para fortalecerlas y mejorar su funcionamiento. Hay que señalar que finalmente de los 8 encuentros previstos entre productores del área rural y trabajadores del área urbana sólo pudieron realizarse 7, uno de ellos con representantes de CCOO del País Valenciá, debido a la falta de tiempo por el retraso acumulado durante el ya mencionado cambio en el equipo coordinador del proyecto y en algunos equipos directivos de los sindicatos. Además, se realizaron otros 3 intercambios entre las organizaciones con más experiencia como COOPERIO (Rio San Juan) y las cooperativas de jóvenes creadas durante el proyecto; así como un encuentro con organizaciones de países vecinos (Salvador, Guatemala, Honduras y Costa Rica) en el marco del Programa Centroamericano de Economía Solidaria (PECOSOL). Finalmente, destacar las 2 asambleas de productores de las cooperativas afiliadas a FECODESA R.L realizadas y que han permitido mejorar el funcionamiento interno y profundizar la confianza interna, que está siendo clave en la sostenibilidad comprobada del proyecto.





3. Metodología y Técnicas utilizadas para la evaluación.

3.1. Metodología de la evaluación.

La evaluación propuesta es del tipo: **externa, final, explicativa y participativa** enfocada bajo la óptica social y basada en los modelos de evaluación de la UE y de la cooperación española, además de la consideración de la óptica que demanda Pau i Solidaritat.

La evaluación se planifica y diseña a partir de dos enfoques regidores:

- **La evaluación informativa y enfocada a la gestión.**
- **La evaluación conjunta de procesos y resultados.**

Con lo anterior entendemos la aplicación en todo momento de una metodología y un modo de acción que nos inserte como equipo evaluador en el continuum de acción del sistema de cooperación, y aunque externo e independiente, nos caracterice como un actor que comparte el objetivo de que se realice una ayuda efectiva, concreta y coherente. Por lo tanto consideramos antes de todo que nuestra evaluación tiene que diseñarse para que otorgue los elementos informativos necesarios y útiles para la mejora continua en la gestión e implementación de proyectos y programas de desarrollo.

Adicionalmente, la evaluación se inserta como fase en un proceso de gestión de las acciones elaborado a partir del esquema del marco lógico y de la gestión orientada a resultados. Por tanto, en la elaboración del presente informe y en la difusión de los hallazgos, mantenemos los elementos de análisis (indicadores) previstos por el sistema; sin embargo, consideramos que la evaluación tiene que incluir también un análisis de los procesos generados por las acciones que se evalúan y aunque los límites de la presente evaluación no posibilitan un estudio profundo de tales procesos, el equipo evaluador ha aplicado herramientas de trabajo y un enfoque que permitan recoger factores de lecturas que complementen la evaluación por resultados.

Se han observado y estudiado estas dimensiones básicas:

- **Evaluación del diseño del Proyecto**, centrándose principalmente en el marco de planificación y la estrategia de intervención en su ámbito de actuación.
- **Evaluación del proceso de implementación y gestión** del Proyecto en una perspectiva global.
- **Evaluación de los resultados de la intervención** en todas sus componentes específicas y en su interrelación hacia los impactos conseguidos.

- 
- **Elaboración de conclusiones y recomendaciones** sobre la orientación y gestión de futuras actuaciones.

3.2. Fases de la evaluación.

Para la aplicación certera de los criterios de evaluación al analizar la presente actuación se ha definido un plan de acciones estructurado en fases, que se ha llevado a cabo durante los meses de enero y febrero de 2013, entre España y Nicaragua. Estas diferentes fases nos han permitido racionalizar las componentes administrativas y de gestión, con el objetivo de aplicar desde un primer momento un sistema de análisis de la *evaluabilidad*⁴ efectiva del presente proyecto en el ámbito de actuación. De tal manera que el equipo evaluador de SIWA haya así podido concentrarse ya desde la primera fase en el examen de los siguientes factores inherentes:

- Existencia de elementos críticos,
- Relaciones causa-efectos,
- Aplicación de un principio pluralista y participativo,
- Lecciones,
- Utilidad efectiva de la intervención

En una **primera fase**, el equipo evaluador estudió la documentación⁵ relativa al contexto en el que se desarrolló la intervención y la metodología utilizada en evaluaciones similares; para entender los procesos de implementación y la racionalidad de las acciones, fueron estudiados los documentos de formulación y todos los informes de diseño y monitoreo generados por el proyecto. Finalmente se plasmaron las preguntas de la evaluación y se diseñaron las herramientas para la realización de las actividades de campo y para la sistematización de la información a recopilarse.

Tras este primer estudio, se ha realizado la **visita de campo** en la que, a través la aplicación de diferentes métodos de análisis, que sucesivamente detallamos, se ha procedido a la recopilación de la información necesaria.

En la **última fase**, en una primera etapa se ha procedido a sistematizar la información y a elaborar el primer borrador del informe, que sirvió para contextualizar la intervención y validar la información recogida durante el trabajo del campo. Sucesivamente los resultados preliminares del estudio se presentaron a Pau i Solidaritat y CIPRES para ser debatidos. En este debate se ha procedido a validar los datos recogidos y a contrastar la interpretación de los resultados con los

⁴ “Manual de Gestión de Evaluaciones de la Cooperación Española, AECID, 2007, pag. 26.

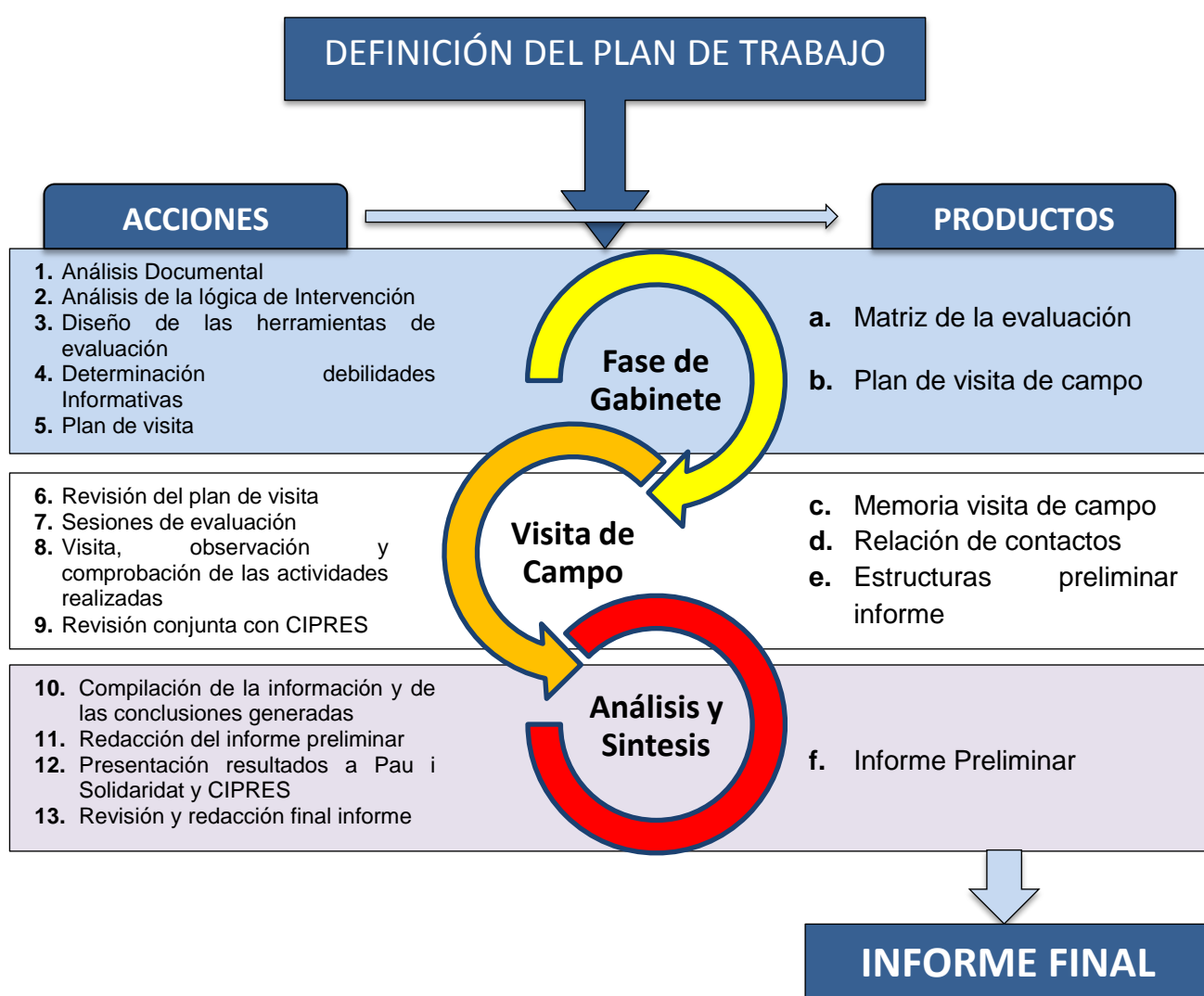
⁵ Ver Anexo 2



grupos informantes. Tras esta revisión se redacta y maqueta la versión final del informe y se procede a su entrega.

A continuación se muestra el **esquema lógico** para la ejecución de las actividades y una representación detallada del **plan de trabajo**, para un mejor entendimiento de las acciones llevadas a cabo y su temporalización.

Esquema lógico para la ejecución de las actividades:



Plan de trabajo:

Fase / Actividad	Semanas				Producto
	1	2 - 3	4	5	
1. Reunión entre Pau i Solidaritat y Proyectos SIWA					Acuerdo de trabajo; Plan de Trabajo Preliminar
2. Diseño de la evaluación					Matriz de Evaluación, Plan de Trabajo definitivo
Revisión Documental					Listado de Documentación y Matriz de Identificación de la Documentación
Línea de base de la Evaluación					Mapa de Actores Claves; Línea de base cuantitativa de los resultados esperados
Diseño y preparación de herramientas					Modelos de herramientas. Planes de aplicación de herramientas
3. Trabajo de Campo					Planes de trabajo específicos
Visitas de campo en Nicaragua					Agendas detalladas, Tablas de información recopilada
Implementación de los planes de trabajo / recogida de la información					Encuestas y modelos de análisis cumplimentados
Revisión Documental					Matriz de verificación información secundaria
4. Volcado, Análisis e interpretación de la información recopilada					Matriz de Evaluación Cumplimentada
5. Elaboración del Informe Preliminar					Informe Preliminar
Revisión Informe					Alegaciones y comentarios.
2. Elaboración del Informe Final					Informe Final

En la fase de trabajo de campo se ha procedido a contrastar la información y recoger datos cualitativos y cuantitativos, según el plan de evaluación elaborado en las primeras fases de gabinete. A continuación presentamos el cronograma de las actividades realizadas durante la visita de campo, y los actores involucrados.



Cronograma de la visita de campo:

Día	Lugar	Acción	Actores	Actividades y Acciones
1	Oficina CIPRES en Managua	Reunión	– Director ejecutivo de CIPRES, Javier Pasquier Luna	Revisión de la agenda de la evaluación y análisis general del proyecto. Contexto nacional y de la organización sobre aspectos relacionados con la ejecución del proyecto.
	Oficina CIPRES En Managua	Reunión	– Coordinadora de proyectos y directora de programa de comercialización de CIPRES-FECODESA, Eileen Vásquez	Revisión de la metodología de la evaluación y análisis detallado sobre la ejecución del proyecto.
	Visita Bodega de Proyecto (Oficina de CIPRES Managua)	Observación directa y reunión	– Entrevista con el equipo de comercialización de CIPRES-FECODESA: Fátima Pérez Trejos y Arles Carrasco	Evaluación del estado de las instalaciones de acopio (Bodega) y del equipamiento otorgado para la comercialización, empaquetado y distribución de los diferentes productos de la canasta básica. Valoración del sistema de almacenamiento, distribución y comercialización del proyecto.
2	Oficina de CIPRES en Chinandega	Reunión	– Responsable de proyectos de CIPRES en zona de Occidente, Javier Mondragón.	Análisis de los niveles de participación en el proyecto y análisis de contraste de la ejecución de las actividades y de los resultados.
	Oficina de CIPRES en Chinandega	Grupo Focal	– Presidentes Cooperativas de base y de Uniones de Cooperativas. Responsables de Comisariatos de Occidente y Usuarios de los distintos comisariatos.	Análisis de apropiación de contenidos y cambio de actitudes. Revisión de actividades y resultados y del impacto en las cooperativas y en la vida familiar de las comunidades.
	Comunidad de Mina de Agua (Villanueva)	Visita a Comisariato de Mina de Agua y reunión informal	– Participantes: Responsable del Comisariato, Presidente de la Coop. “Unión de Maraños ecológicos” y usuarias de la comunidad.	Análisis de apropiación de contenidos y cambio de actitudes. Evaluación del impacto en la cooperativa y en la vida familiar de la comunidad.
	Comunidad de La Danta (Somotillo)	Visita a Comisariato y reunión informal.	– Responsable comisariato, socios de la cooperativa “San Isidro La Danta” y usuarios del comisariato.	Exploración de posibles sinergias y relaciones con otras cooperativas de la zona de Occidente. Análisis de apropiación de contenidos y cambio de actitudes. Evaluación del impacto en la cooperativa y en la vida familiar de la comunidad.



3	Oficina de CIPRES las Segovias	Reunión	– Responsables de Proyectos de CIPRES en Las Segovias: Ena Vásquez y Rolando Herrera	Análisis de los niveles de participación en el proyecto y análisis de contraste de la ejecución de las actividades y de los resultados.
	Oficina CIPRES Las Segovias	Grupos Focales	– Presidentes Cooperativas de base y de Uniones de Cooperativas. Directivos de FECODESA. Responsables Comisariatos de Las Segovias y Usuarios de los distintos comisariatos.	Revisión de la ejecución del proyecto y participación de FECODESA en el futuro de los comisariatos. Exploración de posibles sinergias y relaciones con otras cooperativas de CIPRES/FECODESA. Análisis de apropiación de contenidos y cambio de actitudes. Evaluación del impacto en la cooperativa y en la vida familiar de la comunidad.
4	Oficina CIPRES Managua	Grupos Focales	– Responsables de comisariatos en zona urbana, usuarios y representantes sindicales.	Análisis de apropiación de contenidos y cambio de actitudes. Evaluación del impacto en la vida familiar de los barrios y en las organizaciones gremiales y sindicatos.
	Centro de Salud Silvia Ferrufio, barrio Waspan Norte, distrito VI Managua.	Visita a Comisariato de COOPESALUD.	– Responsable comisariato y encargados de venta al público.	Análisis de hábitos de consumo y de apropiación de contenidos de las capacitaciones, así como del cambio de actitudes y el impacto en el ahorro de las familias.
	Oficina de CIPRES en Managua	Reunión	– Coordinadora de proyectos y directora de programa de comercialización de CIPRES-FECODESA, Eileen Vásquez	Análisis conjunta de los resultados preliminares de la evaluación y conclusiones generales.

3.3. Principales herramientas y técnicas utilizadas.

- 1) **Revisión Documental**; se ha llevado a cabo principalmente durante las etapas de **Planificación** y **Estudio de Gabinete**, y sucesivamente en la fase de redacción del **Informe preliminar**, donde se ha revisado toda la documentación complementaria obtenida durante la visita de campo. Se ha revisado toda la documentación administrativa, los documentos de formulación y los informes generados por Pau i Solidaritat sobre la implementación de las actividades. Se han revisado documentos de estrategia de desarrollo en el ámbito de actuación⁶

⁶ Ver Anexo 2 Documentación Revisada.



- 2) **Entrevistas exploratorias**, mantenidas con el equipo de Pau i Solidaritat durante la fase de **Planificación**, para obtener marcos de referencias para la conducción de la evaluación. También se realizaron durante la **Visita de campo** con el responsables de CIPRES, para complementar la exploración llevada a cabo con en sede. Durante estas entrevistas se ha procedido también a coordinar del punto de vista logístico la fase de visita de campo, y del punto de vista funcional, todas las componentes que ha conformado la estructura de la evaluación.
- 3) Las **entrevistas semi-estructuradas o de grupo**, han representado la técnica principal aplicada durante la fase de **Visita de Campo**. Toda entrevista se ha construido a partir de un marco analítico constituido por los criterios de evaluación, plasmados en las preguntas de evaluación, y conducido por la Matriz de Evaluación. Las entrevistas se han distribuido en un periodo de 5 días, en los que se han encontrado beneficiarios/as, representantes locales y los responsables en terreno del proyecto.
- 4) **Observación cualitativa directa**, aplicada por el equipo de SIWA a lo largo de todo el proceso de evaluación, aunque con mayor rigor durante la fase de **Visita de Campo**. En las fases de análisis en el ámbito de actuación, se ha procedido a visitar actividades y se han comprobado las instalaciones de CIPRES y FECODESA y sus capacidades técnicas.
- 5) **Herramientas para el análisis cualitativo**, se han aplicado en la fase de **Estudio de Gabinete**, en el que se han definido las herramientas necesarias para el análisis propio de las intervenciones a partir de su real evaluabilidad y la información disponible. Según la metodología interna de trabajo de SIWA, tales herramientas se diseñan en esa primera fase y se aplican durante la fase del **Informe Preliminar**, donde el nivel de información obtenida en terreno permite evitar sesgos analíticos.
- 6) **Análisis cuantitativo**, El análisis estadístico y numérico del proyecto dado las características del mismo, se ha visto circunscrito a la verificación de los indicadores durante la fase de **Visita de Campo**, y sucesivamente durante la fase de **Informe Preliminar**, donde se han contrastado las fuentes de verificación obtenida con la información observada. Se ha utilizado una Matriz de elección comparativa para obtener datos numéricos para la triangularización en la fase de elaboración del **Informe Preliminar**.



4. Evaluación de la intervención.

4.1. Análisis de Evaluabilidad

IMPLICACIÓN DE ACTORES Y CONTEXTO SOCIOPOLÍTICO.

IMPLICACIÓN DE ACTORES Y CONTEXTO SOCIOPOLÍTICO	VALORACIÓN		
	SI	NO	MEJORABLE
DEFINICIÓN DE PROBLEMAS			
a. ¿Perciben los actores la utilidad de la evaluación?	X		
b. ¿Existe una actitud favorable por los técnicos y contraparte?	X		
c. ¿Es fluida la comunicación?	X		
DOTACIÓN DE RECURSOS			
a. ¿Es el presupuesto un limitante en la evaluación?		X	
b. ¿Es el tiempo disponible un limitante?		X	
c. ¿Se dispone de medios técnicos adecuados?	X		
CONTEXTO SOCIOPOLÍTICO			
a. ¿Existe una cultura de evaluación?	X		
b. ¿La situación sociopolítica en la contraparte local puede condicionar la evaluación?		X	
c. ¿Existe grupos de presión que puedan interferir en la independencia de la evaluación?		X	

EXISTENCIA Y DISPONIBILIDAD DE INFORMACIÓN.

EXISTENCIA Y DISPONIBILIDAD DE INFORMACIÓN	VALORACIÓN		
	SI	NO	MEJORABLE
DEFINICIÓN DE PROBLEMAS			
a. ¿Se ha generado suficiente información?	X		
b. ¿Es localizable y accesible?	X		
c. ¿Es costosa su recopilación en tiempo y dinero?		X	
SISTEMA DE SEGUIMIENTO E INDICADORES			
a. ¿Se ha previsto mecanismo de recopilación?	X		
b. ¿Se ha establecido periodicidad para su recogida?	X		
c. ¿Se ha determinado responsables?	X		



d. ¿Se ha definido indicadores acorde a los ámbitos de actuación?	X
e. ¿Se han especificado las fuentes de información?	X

CALIDAD DE LA PLANIFICACIÓN.

CALIDAD DE LA PLANIFICACIÓN	VALORACIÓN		
	SI	NO	MEJORABLE
DEFINICIÓN DE PROBLEMAS			
a. ¿Son explícitos, claros, rigurosos y medibles?	X		
b. ¿Se ha delimitado a quienes afectan (población objetivo)?	X		
c. ¿Son las relaciones causa efecto lógicas?	X		
DEFINICIÓN DE OBJETIVOS			
d. ¿Están claramente formulados los objetivos?	X		
e. ¿Están cuantificados o son medibles?	X		
f. ¿Responden los objetivos a las necesidades y problemas detectados?	X		
COHERENCIA INTERNA DE LA ESTRATEGIA			
g. ¿Son las relaciones fines medio lógicas?	X		
h. ¿Contribuye cada nivel de objetivos a la consecución de los objetivos de nivel superior?	X		
i. ¿Se corresponden las cadenas fines medios con las de causa efecto?	X		

4.2. Pertinencia

Consideramos que el presente proyecto ha sido pertinente tanto en su diseño como en su ejecución, con respecto al ámbito de intervención y a los contextos de acción, pues pretendía consolidar etapas de trabajo anteriores que el CIPRES había venido realizando en los últimos años, tanto en el área rural, con los productores y las cooperativas, como en el área urbana, con las organizaciones gremiales y sindicales. Además, pretendía dar respuesta a las necesidades que habían ido surgiendo con la situación de recesión económica que afecta al país debido a la crisis internacional, concretamente en Estados Unidos, que recordemos es el mayor destino de la exportación de productos agropecuarios de Nicaragua. Esto había significado una inflación acentuada en los precios mientras que los salarios en cambio, no se incrementaban en la misma proporción, lo que había reducido el nivel adquisitivo de los trabajadores asalariados en la ciudad y los ingresos de los pequeños productores agrícolas.



Ante tal problemática, el proyecto pretendía y ha logrado garantizar el abastecimiento y la estabilización de precios del: maíz, frijol, arroz, aceite, azúcar, jabón, lácteos y demás productos de la canasta básica hacia las y los trabajadores asociados a los diferentes grupos gremiales y sindicatos de la ciudad de Managua, y de otros departamentos el país. Señalar que los productos de la canasta básica son definidos por el Instituto Nicaragüense de Estadística de forma mensual para garantizar precios accesibles, al margen de las especulaciones propias del mercado y de los intermediarios. Pues mediante la red de comercialización y distribución de los comisariatos desaparece la figura del intermediario, en beneficio tanto de las y los productores como de las y los trabajadores del área urbana. Además de promover un mecanismo mediante el cual los ingresos de los grupos campesinos llegan al campo procedentes de la ciudad misma, posibilitando un equilibrio entre las familias menos favorecidas del sector urbano y rural.

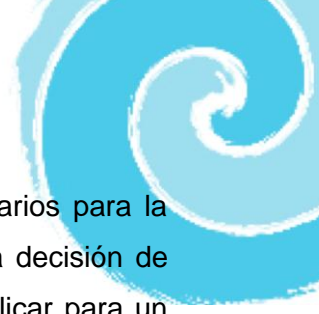
Así pues, los componentes están bien estructurados y enmarcados en una estrategia común coherente en todos sus aspectos. Durante la ejecución se ha intentado la alineación con los contextos políticos local, nacional y regional a través de la creación de sinergias a través de la participación en ferias agropecuarias y en los intercambios con otras organizaciones de Centroamérica (PECOSOL), además de la focalización en temas de agendas comunes al contexto político nacional y local en el ámbito de intervención (Programa Hambre Cero, etc.) cuando las condiciones lo han permitido.

4.3. Eficacia

Con el análisis de eficacia se presenta una valoración de los alcances obtenidos en la realización de las actividades, teniendo en cuenta los indicadores establecidos y en el marco del diseño de la intervención planificado al principio del proyecto. Para un mejor entendimiento de las conclusiones obtenidas por la evaluación se presentan los resultados plasmados en la matriz del proyecto, y se delinea una valoración por cada uno de ellos, así como por cada uno de los indicadores previstos para su medición.

De carácter general consideramos que el proyecto ha satisfactoriamente alcanzado el objetivo específico previsto, sobre todo gracias a la atenta gestión por parte de CIPRES y Pau i Solidaritat, que han demostrado tener un alto grado de comunicación y gestión interna que les ha permitido orientar oportunamente las actividades previstas frente a las necesidades de implementación y del contexto de intervención.

Como descrito en el 2.2 se han presentado modificaciones, aprobadas por parte de la Generalitat de Valencia e inherentes a las actividades previstas, todas ellas coherentes con las necesidades y que han sin duda contribuido a la consecución satisfactoria de los resultados previstos. Cabe



subrayar que la implementación ha sufrido unos retrasos iniciales, en parte necesarios para la reformulación de ciertas actividades y en parte por las dificultades causadas por la decisión de varias organizaciones gremiales seleccionadas para participar en el proyecto de aplicar para un programa similar recién puesto en marcha por el Gobierno. Sin embargo estos retrasos no han afectado mayormente la ejecución final de las acciones, en la que se han cumplido todos los indicadores previstos y se han utilizado oportunamente todos los recursos a disposición.

R.1. Acondicionada y Equipada una bodega de acopio y distribución de producción agropecuaria anexa al Centro de Comercialización Campesino.

Durante la visita de campo hemos procedido a visitar la Bodega de Acopio y así mismo los recursos humanos y materiales de los que se dispone para realizar las actividades necesarias para el sistema de comercialización implantado. En el orden:

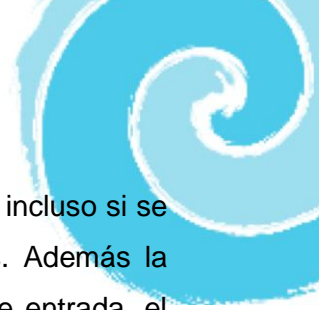
- Se ha **revisado la estructura física** tanto interna como externamente, observando por un lado la calidad de las obras y por otro la manutención que se está haciendo de las instalaciones.
- Se han hecho **pruebas en situ del equipamiento** para verificar su funcionamiento, y la capacidad de uso del personal de la bodega.
- Se ha **verificado la logística interna de la Bodega**, en particular la distribución de los productos y sus condiciones higiénico-sanitarias.
- Se ha revisado el **modelo de gestión administrativa** de la Bodega.
- Finalmente se han **revisado las fuentes de verificación** correspondientes al resultado y otra documentación generada por las actividades inherentes.

Como antes se ha mencionado⁷, finalmente no se construyó un edificio nuevo para la bodega, debido a que otra instalación de CIPRES se dejó de utilizar y con el debido acondicionamiento podía responder a las necesidades del proyecto.

Hemos podido verificar que la bodega así acondicionada, se encuentra en el mismo recinto de la oficina central de FECODESA, siendo un espacio seguro y funcional para la realización de las actividades necesarias de cargas y descargas de los productos, y de fácil referencia para los/as usuarios/as que necesiten acercarse al mismo. La bodega se ha encontrado en buenas condiciones y su construcción adecuada, respetando la regulación nacional al respecto, manteniendo armonía con el entorno y empleando materiales correctos.

La oficina interna es adecuada para sus funciones, y cuenta con el espacio y el equipamiento necesarios para el control administrativo de las compras y de la distribución de los productos.

⁷ Ver capítulo 2.2



Los espacios internos permiten el almacenamiento de un gran número de productos, incluso si se produjera un aumento del volumen de comercialización de la red de comisariatos. Además la carga y descarga se puede realizar fácilmente gracias a la amplitud de la puerta de entrada, el acceso a la misma y el espacio de maniobra interno a la bodega. En conversaciones con el encargado del transporte, así como de la carga y descarga, se nos ha comentado que la única dificultad se encuentra en la carga del tanque de aceite, debido a su peso y tamaño, cuya única solución sería la compra de una herramienta de carga específica; aun así nos ha informado, y hemos podido verificar en situ, que a través del trabajo conjunto con un ayudante de bodega el tanque se puede subir al camión de transporte de manera bastante rápida y segura.

En cuanto al material adquirido, se encuentra dentro de la bodega y se está utilizando, por lo que podemos afirmar que se ha comprado y otorgado satisfactoriamente; en situ hemos pedido que se nos mostrara el funcionamiento y hemos podido verificar:

- a. Que el mantenimiento ha sido adecuado.
- b. Que el personal de bodega sabe manejar todo el equipamiento y por su destreza, demuestra haberlo utilizado de manera constante.
- c. Que el equipamiento es adecuado a las necesidades de la bodega y para la adecuación de los productos a las necesidades de las beneficiarias/os de los Comisariatos donde se realiza la venta.

Tras lo anterior, consideramos que este resultado se ha cumplido satisfactoriamente, que los recursos previstos han sido adecuadamente diseñados para las funciones requeridas en el marco del proyecto, y que el personal está muy empoderado en el uso y manejo tanto de las instalaciones cuanto de los equipamientos otorgados.

Tras la finalización del proyecto, la bodega ha pasado a ser de uso de FECODESA, por lo que al momento de la visita se han encontrado almacenados materiales de otras actividades de la red de cooperativas. No consideramos la ocurrencia como un elemento negativo y sobre todo reconocemos que el material estaba bien distribuido y separado de los productos, sin embargo creemos que sería más oportuno en términos higiénicos-sanitarios mantener el uso exclusivo de la bodega para el almacenamiento de los productos de la red de comisariatos.

Indicador	Valoración			
	Bajo	Suficiente	Alto	Excelente
I.1.1. Realizadas las obras de acondicionamiento y adecuación de las instalaciones existentes: colocación de piso, construcción de servicio higiénico, construcción pequeña oficina y portón. Sellado de espacios abiertos y mejorada entrada vehículos.				X



I.1.2. Adquirido e instalado el equipamiento necesario para el funcionamiento de la Bodega.				X
---	--	--	--	---

R.2. Fortalecidas las capacidades para la gestión administrativa de la red de comisariatos: en técnicas de inventarios, administración, manejo de granos básicos, cálculo de costos y atención al cliente.

Después de revisar la documentación facilitada por Pau i Solidaritat y CIPRES en cuanto a la formulación y a los informes de seguimiento, así como la documentación administrativa en la que se refleja la participación, y después de haber mantenido entrevistas con grupos de encargados/as de comisariatos y miembros de cooperativas, y contrastar las opiniones de diferentes actores como, entre otros, usuarios/as de los comisariatos y el director de CIPRES, podemos afirmar lo siguiente:

El estudio de necesidades elaborado se considera adecuado para la identificación inicial de los temas de formación y la estructuración del sistema de distribución y compra de los productos. A la par los manuales didácticos son adecuados tanto en contenidos cuanto en formato para el perfil de las y los encargados de los comisariatos.

Tanto la asesoría cuanto los talleres previstos se han llevado a cabo satisfactoriamente, alcanzando el número de beneficiarias/os previstas/os inicialmente. Hemos podido verificar que la asesoría ha sido de gran utilidad para sentar las bases de la red de comercialización y sobre todo empoderar el personal a cargo de la misma.

En cuanto a las personas participantes en los talleres, tenemos que afirmar que no ha sido fácil para las y los entrevistadas/os recordar el contenido, y que de las y los entrevistadas/os sólo un pequeño número había participado en ellos. La razón se debe a que muchos de los comisariatos se fueron formando en la segunda parte del proyecto, y según la planificación de los talleres éstos se llevaron a cabo en las primeras etapas, y no se ha previsto una segunda ronda de formación para los nuevos comisariatos. Al respecto consideramos oportuno sin embargo añadir que el equipo de comercialización ha estado dando seguimiento y apoyo constante a las y los encargados/as de los comisariatos a lo largo de toda la implementación, y que tras la finalización del proyecto, sigue dando apoyo constante en todo aspecto administrativo y de venta.

En general, hemos podido verificar una leve debilidad de las y los encargados de los comisariatos, sobre todo en aspectos específicos de administración y control de los flujos de caja, como por ejemplo la definición de precios, control de entradas y salidas y márgenes de ganancia. En conversaciones con la responsable del equipo de comercialización, se ha demostrado consciente



de la debilidad y al momento están diseñando un sistema para aumentar estas capacidades y el apoyo administrativo a los comisariatos.

Finalmente, hemos podido verificar que las y los encargados/as han asumido de manera muy satisfactoria las técnicas de manejo de los granos básicos y sobre todo de atención al cliente; todos los comisariatos visitados estaban limpios y en orden, además la persona encargada ha demostrado tener muy claro los aspectos necesarios para que la población de las comunidades se acerque a los comisariatos y esté dispuesta a comprar en ellos. Considerado el perfil de las comunidades en las que se han establecido, valoramos estos aspectos como muy importantes y factor clave de los buenos resultados que todos están obteniendo en términos de venta y visibilidad.

De manera general concluimos que el presente resultado se ha alcanzado satisfactoriamente, recomendando que se dé un mayor refuerzo a las y los encargados de los comisariatos en sus capacidades emprendedoras, elaborando modelos de seguimiento internos por parte del equipo de comercialización de FECODESA.

Indicador	Valoración			
	Bajo	Suficiente	Alto	Excelente
I.2.1. Elaborado un estudio de necesidades en relación a la gestión y comercialización en los Comisariatos.			X	
I.2.2. Elaborados manuales didácticos, que incluyen, metodología, utilizada, temario e instrumentos de evaluación de las capacitaciones.				X
I.2.3. Realizados 2 Talleres sobre Gestión administrativa de Comisariatos, en los que han participado 25 personas (administradores/as) de los mismos.		X		
I.2.4. Realizados 2 Talleres sobre Manejo de Alimentos y atención al cliente, en los que han participado 25 personas administradores/as de los Comisariatos.		X		
I.2.5. Realizada una Asesoría Técnica durante un periodo de 3 meses, al personal responsable de los comisariatos, en temas de administración, técnicas de inventarios, comercialización, atención al cliente, etc.				X

R.3. Instalado y funcionando un sistema de acopio y distribución de alimentos básicos, destinado a los comisariatos.

Tras el proceso de revisión y contraste descrito para el resultado 2, de manera general creemos



que las actividades correspondientes al presente resultado se han llevado a cabo de manera altamente satisfactoria, y añadimos que han garantizado la generación de un sistema de acopio y distribución sólido y sostenible.

El estudio de mercado realizado ha permitido identificar concretamente la canasta básica a distribuirse a través de la red de comercialización de los comisariatos, que consideramos oportuna y adecuada para las necesidades de la población beneficiaria. De la misma manera las conclusiones del estudio han sido concretamente utilizadas por parte del equipo de comercialización para definir el sistema de distribución y acopio. En particular, tras una primera idea de unificar los sistemas de compra y venta del Centro de Comercialización Campesino y de la red de comisariatos, el equipo de comercialización ha oportunamente decidido separar las dos estructuras en vista de una mayor eficiencia. Al respecto el sistema de acreditaciones, aunque se ha diseñado y puesto en marcha en un principio, finalmente se aplicó sólo en un caso y se ha sustituido con un sistema de distribución de los productos que prevé la entrega directa a los comisariatos por parte del Equipo de Comercialización.

En este aspecto, el camión adquirido ha demostrado ser un elemento clave para el buen funcionamiento de todo el sistema, y esencial para poder alcanzar las comunidades seleccionadas, que hemos podido verificar en general ser de no fácil acceso. El vehículo se ha encontrado en buenas condiciones, bien mantenido, constantemente utilizado y adecuado para las necesidades de transporte de la red.

Considerando que la evaluación se ha producido tras la finalización de las actividades, hemos analizado todo el histórico de compra y venta de productos durante la vida útil del proyecto y sucesivamente, así como los flujos de caja del sistema de comercialización. Al respecto, no hemos detectado ninguna anomalía, y hemos podido verificar que los volúmenes de compra y venta corresponden a lo justificado por CIPRES. En este sentido, queremos añadir que tras la finalización del proyecto estos volúmenes han aumentado y que el sistema de acopio y distribución está generando un flujo de caja más alto que el alcanzado durante la vida del proyecto, lo que hace prever una buena sostenibilidad en el tiempo. Los productos esenciales (frijoles, café y arroz) se están comprando de cooperativas pertenecientes a FECODESA, y se está complementando la canasta con productos de mercado. Destacamos que hemos podido verificar que de manera puntual se han comprado productos (ej: tomates) de cooperativas de FECODESA y distribuidas a través de la red. El equipo de comercialización, así como los directivos de cooperativas entrevistados y miembros de la directiva de FECODESA, además están estudiando cómo mejorar la compra de productos de las cooperativas para darles más beneficios, ahora que ya pueden hacer un diagnóstico certero del funcionamiento del sistema de acopio y



distribución.

En cuanto a los contratos firmados, consideramos que incluyen todas las cláusulas necesarias para el buen entendimiento y para la justa distribución de responsabilidades entre FECODESA y las cooperativas y sindicatos que han instalado un comisariato; además los contratos corresponden al número de comisariatos con los que se está trabajando.

En cuanto a los materiales y productos previstos por la campaña, hemos podido verificar en situ la presencia de etiquetas, camisetas, pancartas, pizarras acrílicas, volantes y rótulos, aunque no ha sido posible su cuantificación considerando que su distribución tanto geográfica cuanto temporal no permite ahora una numeración concreta. Sin embargo consideramos que la visibilidad ha sido adecuada, y sobre todo ha sido útil para dar a conocer los comisariatos en sus entornos.

Indicador	Valoración			
	Bajo	Suficiente	Alto	Excelente
I.3.1. Realizado un estudio de mercado en relación a los productos ofertados y demandados en lo comisariatos.			X	
I.3.2. Realizadas 3 reuniones para establecer las acreditaciones para poder realizar compras de productos agropecuarios a precios bonificados en el Centro de Comercialización Campesina.			X	
I.3.3 Adquiridos productos agropecuarios de las Centrales y Uniones de Cooperativas pertenecientes a FECODESA y establecido y un sistema de acopio de granos básicos en la Bodega.			X	
I.3.4. Adquirido 1 pequeño camión para la distribución de los productos agropecuarios y del hogar desde el Centro de Comercialización Campesina a los Comisariatos. Incluido con la Reformulación.				X
I.3.5. Realizados 25 contratos de compra-venta entre CIPRES y los comisariatos estableciendo las diferentes condiciones de compra, precios de adquisición, forma de pago, periodicidad de distribución, etc.				X
I.3.6. Entregados los productos agropecuarios y del hogar con periodicidad mensual y elaborados los informes correspondientes a la entrega.				X
I.3.7. Puesta en marcha de una campaña de publicidad y promoción en torno a la oferta de productos existente en los comisariatos, a través del diseño de banner, rótulos, volantes y boletines informativos.			X	



R.4. Fortalecidas y con un mejor funcionamiento las organizaciones gremiales del campo y la ciudad mediante intercambio de experiencias.

Tras el proceso de revisión y contraste descrito para el resultado 2, consideramos que las actividades correspondientes al presente resultado también se han llevado a cabo de manera altamente satisfactoria y, junto al resultado anterior, han favorecido el alcance de impactos positivos en términos de apropiación por parte de las organizaciones gremiales.

Todas las actividades de refuerzo se han llevado a cabo tal como estaba previsto, y han contado con una elevada participación, y sobre todo con un alto grado de satisfacción de las y los participantes. En todos los grupos focales llevados a cabo, más de un/a participante nos ha dado ejemplos de beneficios adquiridos por cada una de las actividades previstas en la ejecución del presente resultado. Entre lo más destacado, han sido las visitas e intercambio de experiencias de productores/as que, según mencionado por varias/os miembros de organizaciones gremiales y cooperativas. En particular se reconocía la importancia de haber visto cómo se trabajaba en otra área del país, y sobre todo que habían servido para entender que hay otras zonas del país que tienen necesidades que se pueden cubrir con productos propios; a raíz de estas actividades dos cooperativas nos comentaron que empezaron a comercializar sus productos con otras organizaciones gremiales de FECODESA en otras áreas del país, lo que sin duda demuestra el buen impacto que está teniendo el proyecto y las potencialidades a desarrollar en el futuro.

Adicionalmente, destacamos positivamente que durante los grupos focales, en general hemos visto un muy alto grado de apropiación con respecto al proyecto, y sobre todo la presencia de un debate constante y rico en contenidos e iniciativas sobre la ampliación de los servicios y sobre cómo utilizar el sistema de acopio y distribución para beneficiar en mayor medida a las cooperativas de FECODESA. En el apartado de recomendaciones incluiremos algunas iniciativas e ideas que han surgido por parte de participantes (beneficiarias/os) de la evaluación.

En cuanto al género, hemos denotado una buena participación tanto de hombres como mujeres en las actividades y en términos de iniciativas e ideas propuestas durante la evaluación; sin embargo tenemos que subrayar que con respecto al medio rural hemos podido observar una ligera superioridad en número de hombres respecto a las mujeres en cuanto a la participación en actividades y durante la evaluación. Así mismo hemos observado la tendencia general de enviar a las formaciones el o los directivos de la organización gremial o cooperativa, siendo en su mayoría hombres. Reconocemos que este aspecto es cultural y una dinámica bastante constante de las organizaciones de base en Nicaragua a la que hay que ajustarse para la consolidación del sistema de acopio y distribución, aunque consideramos que en el tiempo se podría diseñar el refuerzo organizacional para impulsar una mayor equidad de género.



Indicador	Valoración			
	Bajo	Suficiente	Alto	Excelente
I.4.1. Realizados 8 encuentros de productores/as del área rural y trabajadores/as del área urbana con una participación total de 240 personas, donde se evalúa la situación socio-económica del país.			X	
I.4.2. Realizadas 3 visitas a Centrales de cooperativas e intercambios de experiencias de productores/as y trabajadores/as del medio urbano en los que han participado un total de 90 personas.				X
I.4.3. Realizadas 2 Asambleas participativas de productores y productoras pertenecientes a la Centrales y Uniones de Cooperativas afiliadas a FECODESA, en las que han participado un total de 39 personas.			X	

4.4. Eficiencia

Todas las actividades y recursos se han utilizado de manera óptima y eficiente en todo momento. Como puede comprobarse en el hecho de haber reformulado la planificación prevista al plantear la rehabilitación de un espacio ya existente en lugar de la construcción de una nueva bodega, lo que permitió la inclusión del estudio del mercado y del camión para la red de comercialización y distribución que garantiza la autonomía futura de la intervención. En particular consideramos muy oportuna y destacable la importancia de trabajar en el marco de una federación de cooperativas como FECODESA, pues la existencia previa al proyecto de procesos de comercialización, ha permitido la integración de nuevos comisariatos y cooperativas donde destacan las relaciones de cooperación y plena confianza. Además, las sinergias establecidas con actores locales y nacionales se configuran, no sólo como importantes aspectos logísticos para determinados componentes del proyecto relacionados con el intercambio de experiencias e información y ferias agropecuarias, sino como factores esenciales para la eficacia de las acciones.

Por otro lado, también consideramos que se ha hecho una gestión adecuada de los espacios y tiempos para desarrollar las capacitaciones, asambleas y demás actividades para el intercambio de experiencias. Aunque si bien es cierto, que las capacitaciones en temas de gestión administrativa fueron planificadas demasiado al principio del proyecto cuando aún los comisariatos no estaban consolidados y, por otro lado, se convocó sólo un/a socio/a por organización, lo que debilita la estabilidad de los comisariatos y hace que dependan en exceso de una sola persona. En cuanto a la estructura de gestión y metodologías empleadas durante las capacitaciones, se consideran adecuadas para el contexto y las poblaciones meta. A pesar de lo comentado, puede decirse que la asesoría externa contratada cubrió con las expectativas exigidas en cuanto a las



capacitaciones y también en lo relacionado a la elaboración de la reglamentación interna de los comisariatos en temas de comercio justo.

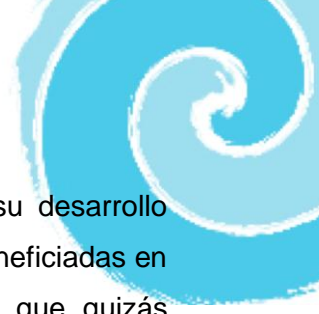
En cuanto al acceso equitativo de hombres y mujeres a las acciones, no hemos visto restricciones para la participación, aunque si se advirtió menor implicación en los procesos de toma de decisiones de las mujeres en el área rural, debido a cuestiones propias del contexto cultural que son muy difíciles de cambiar en un proyecto de estas características por la limitación temporal del mismo.

4.5. Viabilidad

El presente proyecto ha sido evaluado cinco meses después de su finalización, con lo que ya se comprobado que no sólo sigue en marcha, sino que han aumentado el número de comisariatos, por lo que presenta unas buenas perspectivas de futuro. Esto es reflejo de la experiencia que tiene CIPRES, a través del Centro de Comercialización Campesina en la gestión comercial, en utilización de fondos de operaciones y en estrategias de comercialización, pues como ya se señalaba en el diseño de la intervención, el acumulado de los 5 años de operación del CCC indica una RBC acumulada de 1.24, lo que supone que por cada dólar invertido se recuperan al menos 0,24 centavos de dólar. Hemos podido verificar que los volúmenes de compra y venta corresponden a lo justificado por CIPRES y que tras la finalización del proyecto estos volúmenes han aumentado, y que el sistema de acopio y distribución está generando un flujo de caja más alto que el alcanzado durante la vida del proyecto, lo que hace prever una buena sostenibilidad futura.

Como ya se ha mencionado anteriormente el hecho de que el proyecto se haya planteado dentro del marco de FECODESA garantiza el espacio de formalidad y autonomía necesaria para que los miembros del mismo, ya sea comisariatos urbanos o rurales, sigan profundizando su buen nivel de organización y coordinación interna, que posibilite su sostenibilidad y el aumento del impacto sobre las poblaciones más desfavorecidas en los próximos años. Según los datos económicos evaluados se puede constatar una tendencia positiva en los niveles de consumo que permitirán, no sólo la sostenibilidad de los comisariatos ya creados, sino su posible ampliación en un futuro como ya ha sucedido en los últimos meses, desde la entrega del informe final, al haber aumentado en 4 los puestos de venta.

La intervención ha contribuido efectivamente al refuerzo de las sinergias entre las cooperativas de base y las uniones de cooperativas, entre éstas y las comunidades, y entre todos y FECODESA. Este marco de relaciones es a nuestro parecer un elemento muy importante que en el futuro se configura como un factor de sostenibilidad de los efectos positivos generados. Ha habido una efectiva apropiación por parte de todas y todos los involucrados en cuanto a los contenidos de las



capacitaciones, la importancia del proyecto y a la necesidad de profundizar en su desarrollo posterior para garantizar que cada vez más familias y comunidades puedan verse beneficiadas en el futuro, tanto en el ámbito rural y urbano. En este punto conviene destacar que quizás convendría reforzar las capacidades de los comisariatos rurales y que la posible ampliación se dé en las áreas urbanas a través del sistema de repago por planilla implementado a través de los sindicatos y que utiliza COOPESALUD y otros.

En general consideramos que tanto en el diseño como en la fase de implementación, se han implementado de manera adecuada mecanismos para garantizar la sostenibilidad de los efectos positivos del proyecto en las zonas de trabajo y que FECODESA es, sin duda, una garantía de que esto suceda en el futuro y de forma sostenible.

4.6. Impacto

El objetivo fundamental del proyecto consistía en la dotación de insumos y recursos, y la paralela generación de capacidades para la estructuración, en el seno de FECODESA, de una red de comercialización de la producción agropecuaria de cooperativas y gremios locales, para la venta a través de comisariatos entre los asociados de las mismas cooperativas y gremios de zonas rurales y urbanas, así como para la población residente en las zonas de implementación. De esta manera se quería reducir la dependencia de los pequeños productores de las redes de comercialización formales que causan un alza en los precios de los productos, así mismo garantizando la disponibilidad de productos de calidad y a menor precio para las comunidades y socios/as de cooperativas y gremios, para aumentar de manera indirecta el poder adquisitivo de las familias.

En este marco no tenemos dudas en afirmar que el proyecto ha tenido impactos positivos tanto para la reducción de la dependencia de los intermediarios, cuanto y sobre todo en el aumento del poder adquisitivo de las familias beneficiarias. Al respecto presentaremos una estimación de los impactos económicos, aunque afirmamos que los límites de la evaluación no han permitido un análisis económico exhaustivo y completo de tales impactos. Se sugiere que FECODESA lleve a cabo tal análisis a través de su equipo de comercialización, para así identificar los impactos por zona y medio (urbano y rural) y obtener datos esenciales para valorar la sostenibilidad del sistema de acopio y distribución a través de los comisariatos.

En cuanto a los impactos positivos generados, podemos por lo tanto afirmar que:

- Los comisariatos instalados están generando una ganancia media que beneficia la cooperativa o gremio de base, garantizándole unos ingresos mensuales constante. En el medio rural sobre 15 comisariatos entrevistados (Ver tabla de Análisis Económico II),



hemos detectado⁸ una ganancia media de 2.230 Córdobas (C) mensuales, siendo la mayor ganancia 4.000,00 C, la menor 500 C, y que 4 comisariatos no han sabido cuantificarla con exactitud aunque han afirmado tener ganancias. Estas ganancias resultan de un volumen de venta medio estimado de 13.230 C mensuales.

- La presencia de los comisariatos en las comunidades y en los gremios urbanos, está teniendo un impacto directo a través de la venta de productos a precios menores que los comercios de su área. En las tablas abajo presentamos un análisis elaborado sobre la base de dos productos (Aceite y Arroz)⁹, para la demostración de tales impactos positivos. Los cálculos se han hecho a partir de las diferencias entre los precios de venta en el mercado local y el precio de venta del producto a través del comisariato. Así mismo, el número de familias representa sólo aquellas que actualmente son beneficiarias según hemos sido informados por las y los entrevistadas/os, y no el número de familias presentes en el área de influencia del comisariato. Como apunte general se puede observar, por ejemplo, que la cooperativa Rolando Rodríguez cubre actualmente 30 familias que tienen un consumo de entre 2-3 litros de aceite y de 1-5 libras de arroz por semana (Tabla de Análisis Económico I A.), y están teniendo un ahorro mensual individual de entre 24-60 C en compra de aceite y entre 4-10 C en compra de arroz (Tabla de Análisis Económico I B.), resultando un ahorro mensual entre 720-1.800 C y 120-300 C respectivamente para todas las familias (Ver Tabla de Análisis Económico II).

Tablas de Análisis Económico I

A.

Consumos semanales de productos básicos (Cordoba)				
Producto	Unidad	Rural 1 (14 familias)	Rural 2 (6 familias)	Urbano 3 (12 familias)
Aceite	Litro	2 - 3	1 - 2.5	1
Arroz	Libra	1 - 5	1.5 - 4	1 - 3
Frijoles	Libras	3 - 5	4 - 5	3 - 5
Azucar	Libras	3 - 7	8 - 21	1 - 1.5
Café	Bolsita	7	11 - 12	7

⁸ Los datos económicos reportados son una estimación de datos recogidos a través de los grupos focales, y se consideran como una aproximación útil para el entendimiento de los impactos bajo el enfoque de la presente evaluación, y en ningún caso como cálculos exhaustivos para posteriores estudios.

⁹ Se consideran sólo estos dos productos por haber sido los únicos de los que se han podido obtener datos de todas las zonas visitadas y por parte de todas las personas entrevistadas.


B.

Ahorro Mensual por familia			
Calculado sobre la diferencia entre el precio de venta en el Comisariato y el precio de venta en el mercado del área			
Zona	Rural (1)	Rural (2)	Urbano (3)
Aceite	24 - 60	12 - 50	24 - 44
Arroz	4 - 10	6 - 36	4 - 30



Tabla de Análisis Económico II

Zona	Comisariato	Volumen de venta mensual (Cordoba)	Ganancia Mensual (Cordoba)	Numero de productos vendidos	Número de clientes	Ahorro mensual aceite Total (Cordoba)	Ahorro Mensual Arroz Total (Cordoba)
1	COOPCOVE	7000	No detectado	25	30 familias	720 - 1800	120 - 300
1	Rolando Rodriguez	5000 / 12000	1300	25	50 familias	1200 - 3000	200 - 500
1	Mujeres en Acción	No detectado	No detectado	25	50 familias	1200 - 3000	200 - 500
1	Un sueño por un futuro mejor	5000 / 12000	1300	12	20 familias	480 - 1200	80 - 200
1	Ojos de Agua	8000	500	12	25 familias	600 - 1500	100 - 250
1	CECOMUMEN	5000	No detectado	25	No detectado	No detectado	No detectado
1	Multisectorial "San Ramón"	No detectado	No detectado	12	No detectado	No detectado	No detectado
2	Unión de Marañoseros Ecologicos	21000	1200	17	25 familias (70 potenciales)	300 - 1250	150 - 900
2	La Danta	20000 / 25000	2000	20	60 familias	720 - 3000	360 - 2160
3	Socios del Reino	7000 / 11000	1500	15 / 16	28 familias	672 - 1232	112 - 840
3	ATC/UNAPA	21000	4200	15 / 16	Puesto de carretera, difícil de detectar el número exacto de personas	Incalculable	Incalculable
3	CDI Eduardo Contreras	4000 / 5000	500	15	70 profesores/as y maestros/as	1680 - 3080	280 - 2100
3	COOPESALUD (3 comisariatos en Managua)	60000 / 70000	12000	20	172 familias de socios, más demás trabajadores/as de los centros de salud no socios.	480 - 880	80 - 600

- 
- En general los comisariatos de las zonas rurales cubren comunidades con difícil acceso, sobre todo en época de lluvias, y con menores recursos económicos, por lo que en general han demostrado tener un mayor impacto relativo, en cuanto al aumento del poder económico de las familias, que las zonas urbanas. En estas zonas rurales además ha habido en general un ahorro en transporte, dado que en la mayoría de los lugares muchos productos se encontraban anteriormente sólo en el mercado del centro urbano más cercano al que normalmente las familias iban a comprar cada 2 semanas, teniendo un gasto de transporte mensual estimado de entre 160-200 C por familia.
 - Considerando que el salario mínimo en Nicaragua es de 145.5 \$ (aprox. unos 3.500,00 C) y que la mayoría de familias (podríamos decir la totalidad en zona rural) tiene unos ingresos muy por debajo de ese umbral, se puede observar que los comisariatos están teniendo un impacto efectivo en términos de aumento de capacidad adquisitiva de las familias beneficiarias. Este aspecto asume es aun más relevante si se considera que la venta se hace a crédito sin intereses, lo que permite mitigar la pobreza relativa debida a la falta de fluidez de ingresos de las familias beneficiarias. La mayoría de las y los entrevistados/as han subrayado que anteriormente sólo compraban ciertos productos cuando disponían de dinero efectivo, circunstancia no frecuente debido a su grado de pobreza y a la falta habitual de trabajo asalariado y continuo.
 - Así mismo en todos los grupos focales se nos ha evidenciado que gracias al sistema de venta de los comisariatos, ahora tienen un abastecimiento continuo de productos de calidad en sus propias áreas sin tener que desplazarse o depender de su llegada discontinua. Durante las visitas hemos podido verificar la dificultad de acceso a ciertas comunidades y su general falta de servicios de venta (normalmente reducidos a un puesto de venta familiar, escasamente abastecido).
 - En las comunidades y con las personas entrevistadas se ha podido comprobar, además, que los comisariatos en muchos casos han conseguido romper con el “monopolio” ligado a la presencia de un solo puesto de venta en la comunidad (pulpería), generando dinámicas como la disminución de los precios también en estos puestos o el mayor control de los clientes sobre la validez de los instrumentos de medición del peso. Consideramos oportuno afirmar que no se ha llevado a cabo un análisis de los posibles impactos negativos de tales dinámicas (ej. Reducción de la capacidad adquisitiva de las familias propietarias de los puestos de venta), aunque consideramos tales impactos de menor peso si se confrontan con los impactos positivos descritos anteriormente. Hemos de añadir que durante el proceso de evaluación los mencionados posibles impactos negativos no se han revelado.
 - Más del 70 % de entrevistadas/os ha afirmado estar consumiendo, al menos, un producto de mayor calidad con respecto a la situación previa al establecimiento del comisariato. El

café producido por FECODESA por ejemplo, de calidad y certificado, se está vendiendo como producto común a través de los comisariatos. De la misma manera, en muchas áreas han pasado a comprar un arroz de mayor calidad, por tener un precio más asequible y gracias al sistema de crédito.

- Hasta el momento, con respecto a productos como el café, los frijoles y, en menor medida, el arroz se están beneficiando cooperativas productoras de tales productos pertenecientes a FECODESA. La responsable del proyecto nos ha comentado, además, que la compra de productos directamente a las cooperativas se hará en mayor medida al aumentar el volumen de venta de los comisariatos; tras el análisis de los datos y considerando sobre todo que los comisariatos ha venido aumentando sus ventas progresivamente, consideramos que dicha afirmación es válida y se hará realidad en un futuro próximo.
- En cuanto al área urbana, el sistema de repago de los gremios según el cual las compras de productos se deducen del monto salarial debido al trabajador, está haciendo aumentar de manera importante el número de clientes de los comisariatos y está cambiando los hábitos de compra de las familias. Se nos ha comentado por ejemplo que en los comisariatos de COOPESALUD, las y los trabajadores ahora pueden hacer una compra mensual de los productos básicos que les permite planificar mejor sus dietas y mantener un consumo constante y variado.
- Por último comentamos que, tanto en los grupos focales como en las entrevistas individuales, hemos preguntado de forma abierta lo siguiente: ¿Cuál es el mayor beneficio que usted ha obtenido de la instalación del comisariato en su área? Las tres respuestas que han obtenido una mayor valoración (además de ser siempre y exclusivamente las únicas mencionadas) son: **1. el crédito, 2. el reparto en zona y la atención recibida y 3. la disponibilidad de productos de calidad asequibles.**



En términos generales podemos afirmar que hemos destacado un muy alto grado de participación y apropiación por parte de todas y todos entrevistadas/os, y que hemos verificado la presencia de una demanda constante por parte de nuevos gremios y cooperativas para que FECODESA les



incluya en el sistema de acopio y distribución y que les apoye a establecer un comisariato en su área.

Así mismo, en todos los grupos focales hemos podido detectar que los comisaratos están teniendo un efecto de reactivación a nivel interno de las cooperativas y organizaciones de base, impulsando la generación de nuevas ideas para obtener posteriores ingresos y reforzando la participación interna de las y los socios/as hacia las actividades de la cooperativa u organización. Al respecto por ejemplo, en la cooperativa la Danta tienen previsto abrir otro comisariato para cubrir las familias de la comunidad más alejadas, y en COOPESALUD tienen ya 3 comisaratos y están en negociaciones para abrir más en otros distritos y barrios de Managua.

Por último, con respecto al género, no hemos observado que los comisaratos hayan tenido una incidencia destacable en términos de aumento de la capacidad organizativa de las mujeres y, como antes mencionado hemos observado en zona rural una ligera superioridad en número de hombres con respecto a las mujeres en la participación. Estos aspectos sin embargo no se consideran como aspectos relevantes dada la naturaleza del proyecto hasta el momento, aunque se recomienda utilizar en el futuro los buenos frutos que los comisaratos están teniendo, para incidir mayormente sobre la equidad de género en las zonas de intervención.

5. Conclusiones y Enseñanzas Obtenidas

5.1. Conclusiones de la evaluación

Complementando las valoraciones expuestas en la parte de análisis de criterios que preceden a este capítulo, presentamos unas conclusiones generales que sirvan para enmarcar los resultados de la evaluación. Queremos señalar que no tienen carácter determinante, y se articulan como reflexiones para contribuir positivamente al ciclo de desarrollo en el contexto de intervención, y mejorar la implementación continua de futuras intervenciones.

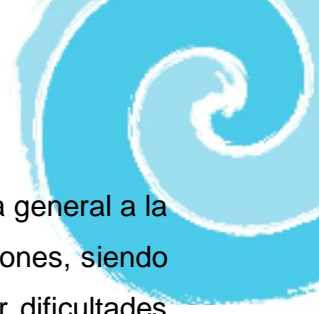
Como conclusión general del proyecto, las acciones se han ejecutado de manera satisfactoria y pertinente, y han cumplido tanto con la planificación inicial como con el objetivo específico previsto. Las actividades se han desarrollado de manera óptima, cumpliendo con los indicadores diseñados, demostrando una buena capacidad de gestión y de adaptación a los factores contextuales de la intervención. Hemos podido verificar la existencia de un sistema de acopio y distribución sólido y con buena sostenibilidad, y sobre todo con amplios márgenes de mejora futura en términos de sostenibilidad y apropiación en los contextos de intervención.



El uso de los recursos previstos y el aprovechamiento de las sinergias locales para complementar las acciones y para generar nuevas dinámicas en línea con los objetivos previstos ha sido racional y efectivo durante toda la implementación.

Tras lo anterior delineamos algunas consideraciones generales a complemento del análisis de la presente evaluación:

- Los impactos de los comisariatos establecidos han constatado las hipótesis iniciales de intervención, siendo capaces de generar unas entradas efectivas para las cooperativas y gremios (gracias a eliminación de intermediarios y la economía de escala en la fase de compra), además de reducir los gastos mensuales de las familias beneficiarias (clientes del comisariato) aumentando así su capacidad adquisitiva.
- El proyecto pretendía establecer además un sistema de comercialización efectivo y sostenible dirigido a potenciar el trabajo cooperativo y gremial como alternativa a las reglas del mercado local y nacional; como tal creemos que se han aprovechado de manera importante las ventajas comparativas en cuanto a la disposición para generar, como antes se ha mencionado, un sistema de acopio y distribución sólido, con buena sostenibilidad y un alto grado de apropiación. Entre otras, resaltamos la importancia de trabajar en el marco de una federación de cooperativas como FECODESA, la existencia previa al proyecto de procesos de comercialización e insumos asociados (el CCC, la procesadora de café, infraestructuras, etc.) y la relación de confianza entre los gremios y el personal de CIPRES tanto de la sede como en las diferentes zonas de intervención.
- Dada la evolución del proyecto y analizados los factores de crecimiento del volumen de venta obtenido hasta el momento, consideramos muy probable que los impactos directos en términos económicos (ganancia comparativa de los comisariatos, margen de reducción de los precios de los productos, aumento de la venta de los productos de los/as pequeños/as productores/as) aumenten con el tiempo, a la par de que aumente el volumen de compra centralizado. Entre los elementos que permiten este aumento, está el grado de confianza a nivel local para empezar a tener un comisariato, y tras sintetizar los resultados de la evaluación, podemos señalar que este factor es muy positivo, sobre todo en la medida de que las cooperativas comprueben el buen funcionamiento y resultados de los comisariatos instalados.
- Los talleres y formaciones en gestión administrativa y económica, han tenido un impacto menor con respecto a los talleres de atención al cliente y manejo del producto. En particular, hemos podido detectar por un lado una debilidad en fase de planificación de los talleres, pues su ejecución se planteó al principio del proyecto cuando todavía muchos comisariatos no estaban formados y su duración fue corta, sobre todo considerando el



perfil de las y los participantes. Por otro lado, también ha habido una tendencia general a la hora de enviar a un/a solo/a socio/a de la organización de base a las formaciones, siendo en la mayoría de los casos un directivo de la misma, lo que podría plantear dificultades futuras que no han sido detectadas en el momento de la evaluación. A pesar de lo mencionado, el equipo de CIPRES ha ido complementando y apoyando a las y los encargados/as finales de los comisariatos de manera continua, lo que ha permitido equilibrar la mencionada debilidad formativa tanto que, a nuestro modo de ver, por el momento no representa un factor limitante para el buen funcionamiento de los comisariatos, ni del sistema de comercialización.

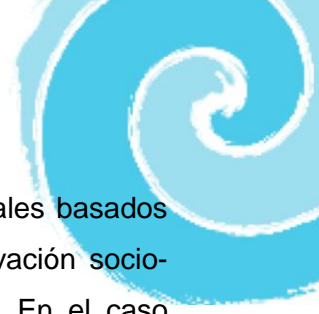
- El proyecto ha contribuido de manera importante a aumentar el grado de reflexión en el seno de las cooperativas y gremios, sobre nuevas posibilidades e iniciativas para mejorar su organización, producción, venta y acceso al mercado. Además, efectivamente se está acercando a la población hacia los productos de las cooperativas, presentándose como una alternativa al mercado general, por su calidad y precio.
- En términos de equidad de género no hemos podido observar ningún efecto destacable directo de la intervención, salvo algún caso específico de empoderamiento de mujeres tras haber asumido la gestión del comisariato. De la misma manera, consideramos que no ha habido ningún impacto negativo al respecto, y más bien que tras consolidarse todo el sistema de comercialización y tras el seguimiento específico del equipo encargado, en el futuro se puede prever que sea un mecanismo que beneficie positivamente la equidad de género en las zonas de intervención.

5.2. Lecciones aprendidas

La mayor lección aprendida del proyecto es que el sistema cooperativo y gremial, demuestra tener unas características y componentes que permiten implementar acciones de beneficio e impacto directo y rápido para aquellas áreas o segmentos de población que resultan socialmente y económicamente excluidos, además de tener una mayor capacidad de acceso a tales áreas y segmentos.

Complementando lo señalado, el equipo evaluador ha identificado otras lecciones para la implementación de iniciativas similares:

- El apoyo técnico y formativo continuado, tiene impactos mayores en términos de aprendizaje y empoderamiento en las zonas rurales, en socios y socias de organizaciones de bases, que los talleres tradicionales llevados a cabo de manera centralizada y limitada en el tiempo.



- Generar un sistema de comercialización alternativo a los sistemas tradicionales basados en intermediarios de venta, tiene también beneficios indirectos en la reactivación socio-económica, tanto de los pobladores como en las organizaciones de base. En el caso específico que nos ocupa, un sistema de comercialización de tipo cooperativo que fomenta el intercambio entre organizaciones de base, genera una mayor capacidad para encontrar alternativa de desarrollo endógeno.
- Establecer puntos de ventas directamente en las comunidades o gremios, tiene un mayor grado de eficiencia, que la creación de un sistema de acreditaciones para que socios y socias compren directamente y de manera individual en un centro único de distribución.
- Áreas geográficas o incluso comunidades específicas tienen necesidades de consumo diferentes, por lo que la selección de la canasta básica distribuida tiene que adaptarse a tales necesidades, para generar un mayor impacto y una mayor apropiación por parte de las organizaciones de base gestoras y de población indirectamente beneficiada.
- En el sistema tradicional de Nicaragua, las cooperativas tienen la tendencia a centralizar las actividades de fortalecimiento en sus directivos, lo que dificulta la promoción de la equidad de género de manera directa, dado que la mayoría de ellos resultan todavía ser hombres.

5.3. Recomendaciones

Tras la evaluación exponemos una serie de consideraciones que puedan servir para potenciar los impactos positivos alcanzados por el proyecto y darles continuidad en el tiempo y que, además, puedan servir para la mejora de intervenciones similares en el contexto.

Criterio	Recomendación	Dimensión
Sostenibilidad	El proyecto intervenía tanto en el ámbito urbano como en el rural, y en ambos casos los buenos resultados alcanzados han generado una demanda para la instalación de nuevos comisariatos por parte de cooperativas y gremios. Al respecto, consideramos que en el ámbito rural , se debería limitar por el momento el aumento del número de comisariatos, centrando la estrategia en el refuerzo del actual sistema de acopio y distribución y, sobre todo, de las capacidades de gestión de los comisariatos. En el ámbito urbano en cambio, que se amplíen los comisariatos que funcionan con el sistema de repago por planilla, dado que presenta menor riesgos de insolvencia y sólo aumenta	Operativa



	<p>de forma leve la carga de trabajo relativa a su gestión. Dicha ampliación en el área urbana, podría permitir aumentar el volumen de gestión de productos del sistema de acopio y distribución, contribuyendo positivamente al incremento de la economía de escala y así reducir posteriormente los precios de compra de los productos.</p>	
Eficacia / Sostenibilidad	<p>El sistema de distribución establecido con los comisariatos es sólido y tiene un funcionamiento fluido. Por el momento se hace un reparto de dos días al mes por zona; sería interesante ampliar la visita a la zona de un día, utilizando ese día para dar apoyo técnico y formación continua específica a las y los encargados de los comisariatos que presentan mayores debilidades en cuestiones de gestión administrativa. Aunque esta sugerencia puede ser uno de los ejemplos de sistema de refuerzo, en general, se recomienda potenciar las capacidades de gestión y control de todos los comisariatos, sobre todo en la zona rural, posiblemente de forma rotativa para cubrir todas las áreas de intervención y dar la atención adecuada a cada uno de ellos.</p>	Estratégica
Eficiencia	<p>De la misma manera se podría utilizar el sistema de reparto anteriormente descrito, para hacer un monitoreo constante de resultados e impactos. A este respecto, por ejemplo, se podrían seleccionar 3 familias por comunidad, con la que ir monitoreando los impactos directos del comisariato (2 grupos de clientes y 1 grupo de control). Asimismo, se sugiere mejorar el diagnóstico de producción de las cooperativas o dar más uso a los datos presentes en seno de FECODESA. Es decir, el actual sistema de visitas se podría utilizar como elemento de refuerzo de este diagnóstico para, por un lado planificar la eventual recogida de producción en las comunidades¹⁰ que se visitan, sin duplicación de viajes, y por otro contrastar la información sobre la producción y los productos disponibles (tiempos, calidad, cuantía, etc..).</p>	Evaluativa
Eficiencia / Eficacia	<p>Aunque el equipo de comercialización ha demostrado estar</p>	Operativa

¹⁰ Distintos productores a lo largo de la evaluación han sugerido este aspecto; en particular que se utilice el camión para recoger la producción cuando se realizan las visitas de reparto, que al momento se está haciendo pero de manera puntual y no fluida.



	<p>haciendo un excelente trabajo, se ha podido observar la multiplicación de funciones de la Coordinadora, y una ligera sobrecarga de trabajo. Sería interesante que se separaran ciertas funciones, para mejorar la eficiencia y generar tiempo para el seguimiento efectivo de los comisariatos, en términos operativos y de impacto. Como ejemplo, las funciones de encargos y pedidos dentro de FECODESA se podrían asignar a un asistente técnico (jóvenes universitarios en pasantía de la Universidad que colaboró en el estudio de necesidades, mientras se alcanza una mayor sostenibilidad económica), para que la coordinadora realice un seguimiento más directo a los comisariatos y pueda seguir ampliando la red a más zonas.</p>	
Impacto	<p>El sistema de distribución establecido permite alcanzar comunidades rurales normalmente alejadas y excluidas, y como antes se ha dicho es fluido y eficaz. Por tanto, sería interesante utilizar la red como un sistema informativo de prevención de riesgos, sobre todo frente a sequías, lluvias acidas, huracanes u otros desastres que puedan afectar la producción agrícola y la situación de seguridad alimentaria de las zonas de implementación. Esto se comenta, dado que uno de los elementos más complicados de un sistema de prevención, es la presencia de un sistema de recogida de información rápido y fiable.</p>	Estratégica
Impacto	<p>En el futuro se podría utilizar también el sistema centralizado de compra, para comercializar productos de apoyo a la producción¹¹ de las cooperativas (abono, fertilizantes naturales, etc.), con el objetivo de aprovechar la economía de escala y bajar los precios también de los insumos necesarios para la producción agropecuaria.</p>	Estratégica

¹¹ Sugerencia aportada por parte de distintos productores en el último grupo focal llevado a cabo en Las Segovias.



Anexos

1. Dossier Fotográfico



Oficina de FECODESA



Reunión con el Director Ejecutivo de CIPRES



Reunión con la coordinadora de proyectos y directora de programa de comercialización de CIPRES-FECODESA



Exterior de la Bodega de FECODESA



Procesadora de Café de FECODESA



Interior de la Bodega de FECODESA



Interior de la Bodega de FECODESA



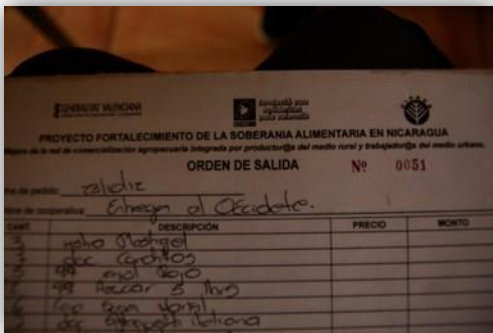
Interior de la Bodega de FECODESA



Interior de la Bodega de FECODESA (Oficina Administrativa)



Azucar empacado para distribución



Modelo de Orden de Salida



Modelo de Orden de Pedido



Revisión del sistema de gestión administrativa del sistema de acopio y distribución



Reunión con el Equipo de Comercialización



Equipamiento de la Bodega



Productos de Limpieza y Jabones en la Bodega



Exterior de la Bodega de FECODESA



Exterior de la Bodega de FECODESA y Camion para transporte



Grupo Focal 1 en Chinandega



Grupo Focal 1 en Chinandega



Reunión con el responsable de proyectos de CIPRES en zona de Occidente



Visita a Comisariato de la Comunidad de Minas de Agua



Comisariato de la Comunidad de Minas de Agua



Comisariato de la Comunidad de Minas de Agua



Grupo Focal 2 en Las Segovias



Grupo Focal 2 en Las Segovias



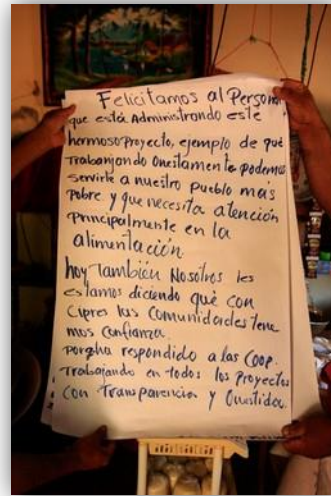
Visita al Comisariato de la Danta



Visita al Comisariato de la Danta



Visita al Comisariato de la Danta



Visita al Comisariato de la Danta (Revisión de los resultados de la última asamblea de la Cooperativa)



Grupo Focal 3 en Managua



Grupo Focal 3 en Managua



Visita al Comisariato de COOPESALUD



Visita al Comisariato de COOPESALUD



2. Documentación Revisada.

Durante la fase de preparación de la evaluación y durante las fases de gabinete se ha consultado un conjunto de documentación con el objetivo de generar un sistema de triangulación funcional para la eliminación de sesgos de evaluación y errores de análisis.

La documentación revisada se detalla a continuación:

DATOS DE PROCESO	
1	Bases reguladoras de la convocatoria
2	Documento narrativo del proyecto y marco lógico
3	Documentación administrativas generadas durante la implementación del proyecto
4	Fuentes de verificación generadas por las actividades del proyecto
5	Informes de medio término del proyecto
6	Informe final del proyecto
DATOS TERCARIOS	
7	Plan Director de la Cooperación Española 2009-2012, 2009, Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación.
8	Documento Estrategia País 2005 – 2008 Nicaragua, Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación.
9	Plan de acción de género 2009 – 2012 Nicaragua, 2009, AECID
10	Informe Regional sobre Desarrollo Humano para América Latina y el Caribe 2010, PNUD.
11	Situación Alimentaria y Nutricional en el Corredor Seco de Centroamérica, Diciembre 2010, Acción contra el Hambre
12	Política Sectorial Agropecuaria de Nicaragua, Ministerio Agropecuario y Forestal, Gobierno de Nicaragua
13	Ley General de Cooperativas No. 499, aprobada el 29 de Septiembre del 2004, Gaceta No.17 del 25 de Enero del 2005
14	Las cooperativas agroindustriales en Nicaragua, Diciembre 2008, CIPRES
REFERENCIAS METODOLÓGICAS	



15	Manual de Gestión de Evaluaciones de la Cooperación Española, 2007, Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación.
16	BRAWERMAN J., NIREMBERG O. y RUIZ V. (2005), “Evaluar para la transformación. Innovaciones en la evaluación de programas y proyectos sociales”, Paidós Tramas Sociales, Buenos Aires, Argentina.
17	DG MARKT, Guide to Evaluating Legislation, (2008), UE.
18	A handbook of data collection tools: companion to “A guide to measuring advocacy and policy”, pp.13, J.Reisman, A.Gienapp, S.Stachowiak, Organisational Research Services, 2007.
19	Orientaciones para la aplicación del marco lógico – Errores frecuentes y sugerencias para evitarlos, CIDEAL, 2003.
20	“Un paso más: evaluación del impacto de género”,(2005), Cooperació.
21	“Guía Práctica para la integración de la igualdad entre mujeres y hombres en los proyectos de la Cooperación Española”, 2004, Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación



3. Listados de entrevistados de los Grupos Focales.

Grupo Focal N°1

Martes 19 de Febrero del 2013

Encuentro con cooperativas y usuarios de comisariatos del Occidente.

Lugar: Chinandega

	<u>Nombres y Apellidos</u>	<u>Organización</u>	<u>Cargo/Perfil</u>
1	Maritza Acevedo López	Cooperativa Rolando Rodríguez R.L	Encargada Comisariato.
2	Pablo Pérez	Cooperativa Rolando Rodríguez R.L	Presidente.
3	Teresa López	Cooperativa Rolando Rodríguez R.L	Clienta comisariato.
4	Martha Ríos	COOPCOVE R.L	Encargada comisariato
5	Pedro Guido	COOPCOVE R.L	Presidente.
6	Jenny Isabel Silva	COOPCOVE R.L	Clienta Comisariato.
7	Aurora Jirón	CECOMUMEN R.L	Encargada Comisariato
8	Socorro Jirón	Cooperativa Ojo de Agua, Unión de Coop. CECOSORORIDAD R.L	Presidenta cooperativa Ojo de Agua y vicepresidenta de CECOSORORIDAD, Encargada de comisariato.
9	Blanca Centeno	Cooperativa “Mujeres en Acción”	Presidenta.
10	Gloria López	CECOSORORIDAD R.L	Clienta Comisariato.
11	Cándida Rosa Alemán	CECOSORORIDAD R.L	Clienta Comisariato.
12	Jessica Ordoñez	Cooperativa “Un sueño por un futuro mejor”	Clienta Comisariato.
13	Presentación Pérez	Cooperativa “Un sueño por un futuro mejor”	Encargado Comisariato
14	Juan Montalván	Cooperativa Multisectorial “San Ramón”.	Presidente

Grupo Focal N°2

Miércoles 20 de febrero del 2013

Encuentro con Cooperativas de La Segovias.

Lugar: Pueblo Nuevo

	<u>Nombres y Apellidos</u>	<u>Organización</u>	<u>Cargo/Perfil</u>
1	Karelia Ninoska Cruz	COOPAL R.L	Secretaria COOPAL R.L, Tesorera Consejo de Adm. FECODESA.

2	Robert Betanco	COOPAL R.L	Presidente COOPAL R.L, coordinador de Junta de vigilancia de FECODESA.
3	Francisco Olivas	CECOOP R.L	Presidente.
4	José María López Dávila	UCOOPB R.L	Presidente UCOOPB R.L y miembro junta de vigilancia FECODESA.
5	Hilario Hernández	UCOOPB R.L	Presidente y Secretario de Comité Económico de FECODESA.
6	Eudoro Pastran López	UCOOPB R,L	Presidente.
7	Carlos Irías	CECOOP R.L	Presidente.
8	Rolando Herrera	CIPRES	Coordinador técnico.
9	José Santos G	COSENUP R.L	Presidente.
10	Ena Vásquez	CIPRES	Técnica de proyectos.
11	Halmar Noé Amador	COOMJEM R.L	Presidente de COOMJEM y de la unión de Jóvenes de Palacagüina.

Grupo Focal N°3

Jueves 21 de Febrero del 2013

Encuentro con sindicalistas y cooperativas zona urbana.

Lugar: Managua

	<u>Nombres y Apellidos</u>	<u>Organización</u>	<u>Cargo/Perfil</u>
1	Priscilla Pereira	FRETRAJUN	Encargada de Comisariato
2	Fátima Pérez Trejos	FECODESA R.L	Técnica del proyecto
3	María Jeaneth Valle	Socios del Reyno	Encargada de Comisariato
4	Salvador Vasconcela	FETSALUD	Secretario
5	Aura Romero	FETSALUD	Clienta Comisariato
6	Francisca García	FETSALUD	Representante
7	Edgar Aguilar	CARUNA R,L	Encargado de Comisariato
8	Indiana Solís	Socios del Reyno	Secretaria
9	Lola Esquivel	ATC/UNAPA	Presidenta y Encargada de Comisariato
10	Eduardo Castillo	COOPESALUD R,L	Presidente
11	Alicia Q	COOPESALUD R,L	Secretaria y Encargada de Comisariato
12	Alina Meléndez	Asociación DNMT	Encargada de Comisariato

