



Organización de las Naciones
Unidas para la Alimentación y
la Agricultura

Oficina de Evaluación

Evaluación final del proyecto regional “Fortalecimiento de Agrocadenas seleccionadas con un enfoque empresarial en El Salvador, Guatemala, Honduras y Nicaragua” (GTFS/RLA/176/ITA)

Informe final

Enero de 2015

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura

Oficina de la Evaluación (OED)

El presente informe está disponible en formato electrónico en:
<http://www.fao.org/evaluation>

Las denominaciones empleadas en este producto informativo y la forma en que aparecen presentados los datos que contiene no implican, por parte de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), juicio alguno sobre la condición jurídica o nivel de desarrollo de países, territorios, ciudades o zonas, o de sus autoridades, ni respecto de la delimitación de sus fronteras o límites. La mención de empresas o productos de fabricantes en particular, estén o no patentados, no implica que la FAO los apruebe o recomiende de preferencia a otros de naturaleza similar que no se mencionan.

Las opiniones expresadas en este producto informativo son las de su(s) autor(es), y no reflejan necesariamente los puntos de vista o políticas de la FAO.

© FAO 2013

La FAO fomenta el uso, la reproducción y la difusión del material contenido en este producto informativo. Salvo que se indique lo contrario, se podrá copiar, imprimir y descargar el material con fines de estudio privado, investigación y docencia, o para su uso en productos o servicios no comerciales, siempre que se reconozca de forma adecuada a la FAO como la fuente y titular de los derechos de autor y que ello no implique en modo alguno que la FAO apruebe los puntos de vista, productos o servicios de los usuarios.

Todas las solicitudes relativas a la traducción y los derechos de adaptación así como a la reventa y otros derechos de uso comercial deberán dirigirse a www.fao.org/contact-us/licence-request o a copyright@fao.org.

Para mayor información sobre este informe, por favor contacte a:

Director, OED
Viale delle Terme di Caracalla 1, 00153
Roma, Italia
Email: evaluation@fao.org

Agradecimientos

Este informe fue escrito por el equipo consultor a quien le gustaría agradecer a todas las personas que dieron su tiempo y aportaron información durante la evaluación. Quisiéramos dar las gracias en particular a los coordinadores nacionales del proyecto y sus equipos técnicos, al equipo técnico de la Oficina Subregional para Mesoamérica, el personal de FAO en Roma, así como a las personas consultadas en Honduras, El Salvador, Guatemala, Nicaragua y Panamá, que generosamente aportaron su tiempo, experiencias y puntos de vista. También quisiéramos agradecer al personal de la Oficina de Evaluación en FAO, por su orientación y constante apoyo.

Descargo de responsabilidad

Esta evaluación es financiada y orientada por la FAO. Las opiniones expresadas en este informe son las del equipo consultor externo y en ningún caso debe considerarse que representan las de FAO. Cualquier error u omisión es responsabilidad de sus autores.

Composición del equipo de evaluación

Equipo de evaluación

| | |
|-----------------|---------------------------------------|
| Ana Romero | Co-jefa equipo del evaluación, España |
| Oscar Huertas | Co-jefe del equipo, Colombia |
| Danilo Saavedra | Miembro del equipo, Nicaragua |
| Edwin Rodriguez | Miembro del equipo, Honduras |
| Jesus Lopez | Miembro del equipo, El Salvador |

Oficina de evaluación de la FAO

| | |
|----------------|-----------------------|
| Raquel Cabello | Oficial de evaluación |
|----------------|-----------------------|

| | |
|---|------------|
| Agradecimientos | i |
| Siglas | iii |
| Resumen Ejecutivo | v |
| Iª Parte: Introducción y contexto de la evaluación | 1 |
| 1 Introducción | 1 |
| 1.1 Contexto regional de desarrollo | 1 |
| 1.2 La situación de los pequeños productores/as en las agrocadenas | 2 |
| 1.3 Antecedentes del proyecto | 3 |
| 1.4 Descripción de la intervención | 3 |
| 2 Objetivo de la evaluación | 5 |
| 3 Alcance de la evaluación | 5 |
| 3.1 Enfoque y metodología de evaluación | 5 |
| 3.2 Limitaciones y observaciones de la evaluación | 7 |
| IIª Parte: Hallazgos de la evaluación | 9 |
| 4 Pertinencia | 9 |
| 4.1 Alineación estratégica | 9 |
| 4.2 Teoría del cambio | 10 |
| 4.3 Diseño del proyecto: pertinencia de la selección de beneficiarios, actividades y rubros de intervención | 12 |
| 4.4 Diseño del proyecto: arreglos institucionales, operativos y alianzas estratégicas | 14 |
| 5 Eficiencia | 16 |
| 5.1 Clave del éxito: eficiencia de las alianzas estratégicas | 16 |
| 5.2 Eficiencia operacional | 19 |
| 6 Eficacia | 22 |
| 6.1 A nivel de país los resultados específicos han sido satisfactorio | 24 |
| 6.2 Resultados a nivel regional | 33 |
| 7 Impactos, efectos y resultados a corto o medio plazo (outcomes) | 36 |
| 7.1 Impacto a nivel de productores, organizaciones y PYMES (outcomes) | 37 |
| 7.2 Impacto a nivel institucional | 41 |
| 7.3 Impacto para la FAO | 42 |
| 8 Sostenibilidad | 43 |
| 8.1 Sostenibilidad técnica y social | 43 |
| 8.2 Sostenibilidad política e institucional | 44 |
| 8.3 Sostenibilidad medioambiental | 45 |
| 9 Análisis de los criterios transversales | 45 |
| 9.1 Enfoque de género | 45 |
| 9.2 Fortalecimiento de capacidades | 46 |
| 9.3 Enfoque basado en los derechos humanos | 47 |
| 9.4 Asociaciones y alianzas | 48 |
| 10 Conclusiones y recomendaciones | 48 |
| 11 Lecciones Aprendidas | 52 |
| 12 Anexos | 53 |

List of figures

| | |
|--|----|
| Cuadro 1. Itinerario de la misión de evaluación en terreno y fuentes consultadas | 6 |
| Cuadro 2. Lógica de intervención | 11 |
| Cuadro 3. Presupuesto total del proyecto desglosado por líneas presupuestarias | 20 |
| Cuadro 4. Ejecución financiera a Octubre 2014 por líneas | 21 |
| Cuadro 5. 4Ejecución financiera por componente a Octubre 2014 | 21 |

Siglas

| | |
|--------------------|---|
| AGS | División de Infraestructura Rural y Agroindustria (FAO) |
| ANAFRIJOL | Asociación Nacional de Frijol |
| ANAPAPA | Asociación Nacional de la papa |
| APA | Asociación de Proveedores Agrícolas de El Salvador |
| APEN | Asociación de Productores y Exportadores de Nicaragua |
| ATP | Asistente técnico principal |
| BANADESA | Banco Nacional de Desarrollo Agrícola de Honduras |
| BFA | Banco de Fomento Agrícola de El Salvador |
| BID | Banco Interamericano de Desarrollo |
| BM | Banco Mundial |
| BPA | Buenas prácticas agrícolas/agrarias |
| BPM | Buenas prácticas de manufactura |
| CAC | Consejo Agropecuario Centroamericano |
| CEI | Centro de Exportaciones e Inversiones |
| CENTA | Centro Nacional de Tecnología Agropecuaria y Forestal Enrique Álvarez Córdoba |
| CONADEA | Consejo Nacional de Desarrollo Agropecuario |
| CONAMYPE | Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa |
| COMRURAL | Proyecto de Competitividad rural (Honduras, con financiación del WB, FAO e IDA) |
| DICTA | Dirección de Ciencia y Tecnología Agropecuarias (Honduras) |
| DIFOPROCCO | Dirección de Fortalecimiento para la Organización Productiva y Comercialización – MAG Guatemala |
| ECA | Escuela de Campo de Agricultores |
| FAO | Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura |
| FIDA | Fondo Internacional de Desarrollo Agrario |
| FOMIN | Fondo Multilateral de Inversiones |
| HACCP / APPCC | Análisis de peligros y puntos críticos de control |
| HRBA | Enfoque basado en Derechos Humanos (Human rights based approach) |
| ICTA | Instituto de ciencia y Tecnología Agrícola – MAG Guatemala |
| IFPRI | International Food Policy Research Institute |
| IHMA | Instituto Hondureño de Mercadeo Agrícola |
| IICA | Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura |
| INSAFOCOOP | Instituto Salvadoreño de Fomento del Cooperativismo |
| INTA | Instituto Nicaragüense de Tecnología Agropecuaria |
| IPSA | Instituto de Protección y Sanidad Agropecuaria |
| ISTA | Instituto Salvadoreño de Transformación Agraria |
| MAG | Ministerio de Agricultura y Ganadería de El Salvador |
| MAGA | Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación de Guatemala |
| MINEC | Ministerio de Economía de El Salvador |
| OP | Organizaciones Productores/as |
| P4P | Alianza para el Progreso (Partnership for Progress) |
| PACTA- COMRURAL | Programa de Acceso a la Tierra – Competitividad Rural |
| PDP | Programa de Desarrollo de Proveedores (perteneciente al PNUD) |
| PESA | Programa Especial para la Seguridad Alimentaria |

| | |
|-----------|--|
| PIPAA | Programa de Protección Agrícola y Ambiental – MAG Guatemala |
| PMA | Programa Mundial de Alimentos |
| PNUD | Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo |
| POA | Plan Operativo Anual |
| PR | Proyecto Regional |
| PROESA | Organismo Promotor de Exportaciones e Inversiones de El Salvador |
| PRESANCA | Programa Regional de Seguridad Alimentaria para Centroamérica |
| PRODEL | Programa de apoyo a la gobernabilidad democrática, al desarrollo territorial y económico local (PNUD-Coop. Italiana) - Guatemala |
| PROINNOVA | Programa de Innovación Tecnológica |
| PROMECOM | Proyecto de Mejora de la Competitividad |
| PRUCAM | Proyecto Regional de USAID para Comercio y Alianzas de Mercado |
| PYME | Pequeña y mediana empresa |
| RACCS | Región Autónoma de la Costa Caribe Sur (Nicaragua) |
| RUTA | Unidad Regional de Asistencia Técnica del CAC |
| SAG | Secretaría de Agricultura y Ganadería de Honduras |
| SECAC | Secretaría Ejecutiva del Consejo Agropecuario Centroamericano |
| SENASA | Servicio Nacional de Sanidad Agropecuaria de Honduras |
| SICA | Sistema de la Integración Centroamericana |
| SIECA | Secretaría de Integración Económica Centroamericana |
| SNEA | Sistema Nacional de Extensión Agraria de Guatemala |
| SLM | Oficina Subregional para Mesoamérica |
| USAID | Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo |
| USD | Dólares estadounidenses |

Resumen Ejecutivo

ES 1. El proyecto “Fortalecimiento de agrocadenas seleccionadas con un enfoque empresarial en El Salvador, Guatemala, Honduras y Nicaragua” (más conocido como “Agrocadenas Centroamérica”-AC) Agrocadenas fue diseñado en 2009 con una duración hasta 2014 con un enfoque que se centra en la reducción de la pobreza y las desigualdades en la región a través de cuatro componentes de ámbito nacional (con 1’034 868 USD cada componente) y un componente de ámbito regional y de apoyo a los componentes nacionales (con 1’768 947 USD).

ES 2. Este proyecto se inserta al programa global “Food Security through Commercialization of Agriculture” (FSCA) que se viene implementando desde 2007 en varios países de El Caribe, África del Oeste y África del Este. Con la experiencia adquirida en la implementación de estos proyectos se ha mejorado el presente proyecto, tanto en su diseño como en su implementación y se incorporaron lecciones aprendidas.

ES 3. La presente evaluación se lleva a cabo en la fase final de ejecución del proyecto y persigue un doble objetivo:

- Analizar hasta qué punto el proyecto ha alcanzado los resultados, cómo y porqué; qué se hizo para alcanzar los logros y objetivos y qué fue lo que impidió que no se alcanzasen. Así se podrá rendir cuentas sobre las actividades desarrolladas y los logros obtenidos hasta el momento a todos los actores involucrados en el proyecto; y
- Contribuir al aprendizaje de la Organización, específicamente en lo referido a la gestión e implementación de proyectos de ámbito subregional dirigidos a la vinculación de productores de pequeña y mediana escala con los mercados en Centroamérica.

ES 4. La evaluación cubre el ciclo completo del proyecto desde su formulación (abril – junio 2009), hasta agosto 2014. El ámbito territorial fueron los cuatro países de intervención (El Salvador, Guatemala, Honduras y Nicaragua), y específicamente los municipios y departamentos donde están presentes las organizaciones de productores/as y PYMES socias del proyecto (Departamento de Ahuachapán en El Salvador; departamentos de Chiquimula, Jalapa, Jutiapa, San Marcos, Huehuetenango y Quetzaltenango en Guatemala; los departamentos de Comayagua, Yoro, Olancho y El Paraíso en Honduras; y la Región Autónoma de la Costa Caribe Sur de Nicaragua). Además, el componente regional del proyecto, abarca toda la región centroamericana.

Enfoque y metodología de evaluación

ES 5. La evaluación cubrió toda la vida del proyecto, desde su formulación 2009-2010 a su implementación 2011-2014 y la totalidad de los fondos ejecutados hasta agosto de 2014. El enfoque de la evaluación, fue principalmente cualitativo y de aprendizaje, buscando visualizar la teoría de cambio a través de la cual los productos generados contribuyeron a los resultados alcanzados, tomando en cuenta la intervención regional y nacional realizada. Con el fin de atender las necesidades de información la evaluación final se basó en métodos de evaluación rápida para lo cual se implementaron instrumentos ágiles y de bajo costo con el objetivo de obtener las opiniones y experiencias de los beneficiarios, socios, oficinas de país y otras partes interesadas. La evaluación está orientada por preguntas claves de evaluación, a las que la evaluación ha tenido que contestar, y las preguntas definidas con base en los criterios de evaluación, según los términos de referencia (anexo 1).

ES 6. Las principales actividades fueron la revisión documental, acceso a información secundaria, contacto inicial con la oficina en Roma, preparación de la matriz de evaluación y definición de agenda en terreno. Durante la visita de campo a los 4 países de intervención se hizo conducción de entrevistas, moderación de reuniones-talleres, una presentación de hallazgos preliminares en Panamá, y luego la redacción del informe y ajustes definitivos al mismo. La visita de campo se desarrolló en septiembre-octubre de 2014 durante la cual se hicieron consultas con los equipos técnicos de FAO, también se consultó a las entidades del gobierno, otras agencias y proyectos similares, a nivel local se entrevistaron a las asociaciones y grupos de socios.

Principales hallazgos de la evaluación por criterio

Pertinencia

ES 7. El proyecto es pertinente por estar alineado con las necesidades centroamericanas, de los países, de la FAO y de las comunidades involucradas. La teoría de cambio o lógica intervención acertada, pero el diseño del programa fue muy ambicioso para el tiempo establecido y los recursos disponibles

ES 8. El enfoque de gestión de conocimiento y transferencia de capacidades que desarrolló el proyecto desde el diseño es satisfactorio, así como el nivel de participación de las contrapartes nacionales. Esto se vio facilitado por un acertado arreglo institucional para la implementación que compaginaba actividades de carácter institucional con actividades operativas a nivel comunitario y local

ES 9. El arreglo operativo para la ejecución fue también acertado: involucrando de manera activa a la sede central en Roma, la sede subregional en Panamá y cada oficina país.

ES 10. El proyecto ha contado con una acertada y exitosa estrategia de movilización de recursos financieros y técnicos, al buscar la complementariedad con otras.

ES 11. El diseño del proyecto es acertado por su flexibilidad y capacidad de adaptación a los contextos y características nacionales, a pesar de que careció de una estrategia de comunicaciones con recursos, actividades y productos específicos

Eficiencia

ES 12. Hay que destacar la eficiente y exitosa política de gestión de alianzas políticas, económicas y técnicas con otras instituciones

ES 13. Uno de los puntos clave para la eficiencia del Proyecto fue su exitosa gestión de alianzas políticas, económicas y técnicas con otras instituciones. Esto permitió que desarrollase una excelente capacidad de movilización de recursos, derivada, además, de la pertinencia y utilidad de la iniciativa Agrocadenas.

ES 14. El equipo de evaluación ha podido evidenciar la fluidez en la ejecución de actividades y trabajo con contrapartes y grupos meta, aunque hay grandes diferencias entre unos países y otros.

ES 15. El proyecto fue eficiente incluso en situaciones precarias o adversas a la gestión. Por ejemplo se ha podido ver que tuvo niveles satisfactorios de ejecución a pesar de que el mayor obstáculo que cabe mencionar se refiere a la demora en la contratación del ATP. Esto ha sido posible gracias a uno de los factores de éxito del Proyecto regional, que ha sido la buena selección del equipo técnico a nivel regional y a nivel de país.

Eficacia

ES 16. Se han logrado resultados significativos en los productos previstos tanto a nivel nacional como regional.

ES 17. Se han fortalecidos las de OP y PYMES en producción, procesamiento y comercialización de sus productos y se han aportado innovaciones tecnológicas: las OP aplican BPA y tienen información de precios y mercados fiable, pertinente y en tiempo: conocimiento de los precios, la adquisición de habilidades de negociación con las capacitaciones y el acceso al mercado y nuevos clientes, reducción de los márgenes de intermediación y mejora el acceso a mercados formales.

ES 18. Se ha mejorado gracias al proyecto la calidad, la productividad y se han reducidos las pérdidas post-cosecha.

ES 19. El proyecto ha contribuido al fortalecimiento institucional en todos los países. Y a logrado alinear a los distintos actores de cooperación que trabajan en el tema agrícola en Centroamérica: el intercambio de experiencias entre los distintos países, organizaciones e instituciones. El proyecto ha contribuido de forma significativa a la integración de políticas públicas sobre el sector de las agrocadenas y la agroindustria a nivel centroamericano.

ES 20. El proyecto ha desarrollado de una manera eficaz herramientas de monitoreo y evaluación que permitieron la toma de decisiones operativas y el ajuste de estrategias, aunque subutilizadas.

ES 21. El proyecto Agrocadenas se constituye en un modelo a seguir de intervención sistemática en el sector de encadenamiento agrícola. La aproximación integral/holística del Proyecto es novedosa y eficaz para trabajar en la intervención de este tema en la región.

Impactos y resultados a corto y medio plazo

ES 22. El proyecto ha obtenido impactos y resultados a corto y medio plazo que el equipo de evaluación ha observado, algunos esperados y otros deseables, incluso involuntarios.

ES 23. Se ha observado, especialmente en algunos países, un cambio de mentalidad en los productores/as, en las organizaciones y en las PYMES. En general, se ha manifestado un incremento y mejora de la autoestima de los participantes en el proyecto. Además, los productores y las OP han ganado relevancia y se han convertido en referentes en sus comunidades.

ES 24. Se han generado nuevos empleos gracias a las nuevas operaciones post-cosecha y las nuevas infraestructuras. Y una parte de los productores han mejorado sus ingresos. Además se ha dado una profesionalización de las OP y se han generado nuevas oportunidades para el acceso de los jóvenes a las juntas directivas.

ES 25. El proyecto ha ayudado a que los productores y las OP hayan ganado en representación frente a las instituciones y participen en la toma de decisiones sobre el sector.

ES 26. Las instituciones han incorporado la metodología del proyecto en sus programas y políticas públicas. El proyecto también ha contribuido a la mejora de la reglamentación: refuerzo de la SECAC en el área de competitividad en el sector agrario; e incremento de rol protagónico de la Secretaría ejecutiva del CAC y mayor visibilidad en la región.

ES 27. Gracias al proyecto la FAO ha obtenido mayor visibilidad y se ha afianzado como socio estratégico para la elaboración de políticas agrícolas en la región: la FAO se ha convertido en un interlocutor privilegiado de la SECAC

Sostenibilidad

ES 28. La evaluación considera que hay varios factores importantes que podrían facilitar o asegurar la sostenibilidad a futuro.

ES 29. Un factor importante ha sido obtenido gracias a la estrategia de colaboración con instituciones y la movilización de recursos, esto contribuye al afianzamiento de los procesos y los logros obtenidos.

ES 30. Por otro lado, la implicación de las instituciones públicas en el Proyecto y la incorporación de su metodología a las políticas públicas es un factor para continuidad del trabajo realizado por Agrocadenas.

ES 31. Gracias a los resultados obtenidos por el proyecto hay nuevos marcos normativos que apuntalan cambios conseguidos por el Proyecto. Además se ha conseguido alianzas de los ministerios de Agricultura y con otros ministerios, lo que contribuye definitivamente al refuerzo y la sostenibilidad del enfoque de agrocadenas.

ES 32. Por último, la creación o reactivación de plataformas nacionales para el encuentro de todos los actores de la cadena ayudará a que el trabajo comenzado por el Proyecto continúe.

Aspectos transversales

ES 33. El proyecto tenía un enfoque de género incorporado desde el diseño, ni un componente específico dirigido a promover condiciones de igualdad para las mujeres que trabajan en la agricultura. Tampoco se incluyó un sistema de indicadores y de M&E que permitiese evaluar el impacto específico de las actividades en las mujeres y en las relaciones de género. Sin embargo, se ha podido ver, en algunos países especialmente, que, a pesar de la falta de un enfoque de género en el diseño del Proyecto, durante la fase de implementación se ha buscado una participación paritaria en actividades de formación y capacitación, así como en la asistencia a ferias y rondas de negocios.

ES 34. El fortalecimiento de capacidades es un elemento fundamental en la lógica de intervención del Proyecto. La creación de capacidades se presenta como uno de los factores de éxito del proyecto. En general, los resultados de las capacitaciones han sido muy buenos y se han visto de manera inmediata en muchos casos. Por ejemplo, las PYMES se han formado y como resultado de esos cursos han mejorado sus instalaciones y líneas de procesado y han conseguido productos inocuos y de calidad, lo que les ha permitido acceder a nuevos mercados, incluido el internacional, y establecer vínculos comerciales con otros actores tanto a nivel local como a niveles más altos.

ES 35. Los objetivos de desarrollo del proyecto Agrocadenas han contribuido principalmente a la satisfacción de dos derechos fundamentales: el derecho a la alimentación y el derecho a un trabajo digno. En relación al derecho a la alimentación, el proyecto buscaba garantizar el derecho a la alimentación.

ES 36. Por último, en relación a las alianzas estratégicas, la política de alianzas y asociaciones desarrolladas por el equipo del Proyecto en los 4 países han sido uno de sus grandes aciertos y ha contribuido de manera decisiva a incrementar su eficiencia, eficacia e impacto.

Conclusiones y recomendaciones

ES 37. El proyecto Agrocadenas es demostrativo de que es posible vincular exitosamente a pequeños productores/as en procesos de cadenas de valor que generen mejoras a nivel social, económico y ambiental en los países centro americanos.

ES 38. El Proyecto ha desarrollado una experiencia interesante que no se ha comunicado y difundido lo suficiente para propósitos de incidencia, visibilidad, prestigio institucional, recaudación de fondos y gestión de conocimiento. Aunque el equipo del Proyecto ha tenido la voluntad clara de implementar una estrategia de comunicación más intensa, la carga de trabajo del día a día del proyecto ha hecho que este componente se haya quedado más relegado. Este aspecto debe ser priorizado en lo que resta de tiempo del proyecto y debe formar parte, explícita, de la estrategia y operaciones de todos los proyectos y de la Representación de FAO en cada país.

ES 39. La evaluación ha encontrado que el Proyecto y su enfoque de agrocadenas son pertinentes por múltiples razones. Por un lado el apoyo al sector agrícola es una prioridad nacional en todos los países porque es considerado como estratégico para el desarrollo nacional. Adicionalmente al tema productivo y generación de ingresos para las comunidades rurales, es importante destacar que existen otros factores prioritarios de carácter social (promoción del cooperativismo, construcción de tejido social, mayor inclusión, acceso a mercados por parte de pequeños productores, empoderamiento comunitario, superación de la pobreza) y de carácter institucional (incidencia y formulación de política pública, elaboración de normativas, creación de espacios participativos de discusión, fortalecimiento institucional).

ES 40. El diseño del Proyecto fue acertado en cuanto a objetivos pero también fue flexible. Dadas las condiciones sociales y económicas de los pequeños productores, dicho apoyo no sólo consistió en medidas relacionadas con el incremento en la productividad física (cosecha y postcosecha) sino que también se incluyeron apoyos en temas de cooperativismo, comercialización y fortalecimiento institucional. De esta manera el programa es pertinente por impulsar un sector estratégico a través de la efectiva vinculación a cadenas de valor.

ES 41. La falta de mediciones de indicadores posteriores a la línea de base dificulta valorar el impacto del proyecto sólo como la contribución al objetivo global del aumento de los ingresos procedentes de la agricultura para las familias, y la consecuente mejora de su seguridad alimentaria. Es además un indicador difícil de medir y en el que influyen múltiples factores además del proyecto.

ES 42. La estrategia de alianzas técnicas, económicas e institucionales ha sido uno de los grandes éxitos del proyecto. Con estas alianzas, Agrocadenas ha podido ampliar el alcance de sus actividades y optimizar el uso de sus recursos. Ha reforzado el impacto de sus actividades (capacitaciones, asistencia técnica y seguimiento, certificaciones, mejora de las infraestructuras) al reforzarlas con la participación de otras instituciones. Garantiza además la continuación de alguno de los procesos iniciados mediante la alianza con otros programas y fondos competitivos para financiar la consolidación y el crecimiento de la actividad de OP y PYMES. El único faltante en el tema de alianzas fue la no vinculación de sector privado en el proyecto a través de gremios empresariales, si bien hubo participación de empresas específicas, la vinculación de gremios nacionales habría sido una fuente importante de recursos, capacidad y sostenibilidad.

Recomendaciones:

a la FAO:

| |
|---|
| Un futuro proyecto o acción, con las OP y PYME, debería garantizar que las capacidades de establecer alianzas instituciones se trasladen a las organizaciones de productores y productoras y que las mismas se construyan con posibilidades de sostenibilidad |
|---|

a la FAO:

Debido al éxito del proyecto se recomienda diseñar e implementar una estrategia de comunicaciones en los meses restantes que establezca narrativas y mensajes clave a nivel de Proyecto que se traduzcan en mensajes, herramientas y canales de comunicación específicos por cada destinatario o actor clave (gobiernos, FAO, agencias de cooperación ONGS, donantes, etc.)

a la FAO:

Dada la pertinencia del enfoque se recomienda incorporar este nuevo enfoque a nuevas intervenciones de FAO en su trabajo con pequeños productores y organizaciones agrícolas.

a la FAO:

En el proceso de nuevas propuestas, se deben incorporar un análisis del enfoque de género y juventud, tratando de definir la situación de partida de las mujeres y de los jóvenes, cómo les puede afectar el proyecto y qué componentes o estrategias incorporar para conseguir impactos positivos.

Iª Parte: Introducción y contexto de la evaluación

1 Introducción

1.1 Contexto regional de desarrollo

1. América Central es la región más densamente poblada de América Latina y donde se concentran los mayores índices de pobreza del continente; un promedio del 50,9% de su población se encuentra en esta situación y los índices varían entre el 68,9% de Honduras y el 18,9% de Costa Rica¹.

2. Su desarrollo ha estado vinculado estrechamente al desarrollo de la agricultura, y cuenta con una alta proporción de la población que vive en el medio rural, (el 41,4% frente al 24% en el resto de Latinoamérica). El sector agrícola continúa teniendo un peso particularmente importante en el Producto Interno Bruto de los países, si se tiene en cuenta su insumo en los procesos de industrialización. Se calcula que estos procesos agroindustriales y agroalimentarios representan aproximadamente un 20% del PIB total promedio de los países latinoamericanos, lo cual sumado a la participación de la agricultura llega a representar porcentajes que van de un 25% a un 50% del PIB nacional (BID/IFPRI, 1998)². El sector es, además, una fuente importante de trabajo, y da empleo al 25% de la población (BM, 2012).

3. Sin embargo, a pesar de la importancia de esta actividad, el medio rural sigue estando poco desarrollado debido a que concentra mayores niveles de pobreza y vulnerabilidad y se registran altas tasas de desempleo, menor crecimiento, movimientos migratorios, reducida escolaridad y peores índices de salud. En la región centroamericana, la tasa de pobreza en el campo oscila entre el 43% de El Salvador y el 71% de Honduras.

4. En este contexto, los pequeños productores desempeñan la mitad de la actividad agrícola de la región (FAO, 2011). Se trata de familias que tienen la actividad agrícola como principal, trabajando su finca con producción para autoconsumo y para venta, pero que deben complementar esta actividad con otras (empleo como asalariados agrícolas, venta ambulante) para poder cubrir las necesidades básicas de sus familias. Según datos del Programa Regional de Seguridad Alimentaria para Centroamérica (PRESANCA), este grupo de población sufre, entre otras cosas, unas altas tasas de analfabetismo (33,7%), una situación de pobreza generalizada que afecta al 65,3% de los hogares, y no tiene garantizada la seguridad alimentaria (se calcula que 6 de cada 10 hogares padece inseguridad alimentaria nutricional).

5. A la situación de precariedad de estos productores, se unen además un alto número de factores externos que tienen un gran impacto en su actividad agrícola y por tanto, en las vidas de estas familias. La coyuntura económica mundial, por ejemplo, afecta de manera importante al sector agrícola y a la población más vulnerable; en 2008 los precios de los alimentos se dispararon en la región como consecuencia de múltiples factores³ y esa importante subida de los precios empeoró la ya normalmente insuficiente

¹ PRESANCA/FAO 2011

² Escudero, Gerardo, 1998 “La visión y misión de la agricultura al año 2020: hacia un enfoque que valore la agricultura y el medio rural”. En: Agricultura, medio ambiente y pobreza rural en América Latina,, IFPRI/BID

³ La demanda mundial se disparó como consecuencia de los niveles de desarrollo alcanzados por China o India, los altos costos del petróleo encarecieron el transporte y otros costes de producción, aumentó el

capacidad de compra de los más pobres, que además son los que mayor proporción de sus ingresos dedican a comprar alimentos.

6. Adicionalmente el campo se ve afectado por las plagas y enfermedades, el uso de malas prácticas agrícolas y el cambio climático, que se constituyen en obstáculos a los que se enfrentan los productores agrícolas para alcanzar su bienestar económico y social. Diferentes centros de investigación meteorológicos concuerdan que el 2012 dejó un déficit de lluvias que rondó el 30%. A pesar de que algunos fenómenos meteorológicos, como el huracán Sandy, provocaron inundaciones en algunos sectores, el patrón de lluvia sigue disminuyendo y siendo cada vez más impredecible, lo que pone en riesgo cultivos que requieren de grandes cantidades de agua para su adecuado crecimiento. Los cambios en los patrones de lluvias hicieron que durante la primera mitad de 2014, gran parte de Centroamérica se viera afectada por una importante sequía que ha perjudicado principalmente al sector agrícola, habiendo confirmado varios países pérdidas significativas referidas sobre todo en maíz y a frijol, alimentos básicos de la dieta en la región⁴.

7. Estas situaciones pueden causar pérdidas de hasta el 100 por ciento en la producción, además de limitar las exportaciones y dejar a miles de personas sin empleo, poniendo en peligro sus medios de vida sostenibles y causando un impacto social y económico de grandes proporciones.

8. Múltiples centros de pensamiento, Universidades, Gobiernos, ONG y organismos multilaterales han señalado que la volatilidad y la inequidad en el desarrollo rural son unos de los principales obstáculos para el desarrollo humano. A nivel macro, el impacto del atraso en el campo se refleja en los indicadores agregados de la actividad económica tales como el PIB, inversión, formación de capital, etc. Un sector agrícola débil y vulnerable constituye un obstáculo para el desarrollo humano y tiene como consecuencia, entre otras, la distorsión de la eficiente asignación de recursos en una sociedad, debido a que la afectación de las actividades productivas rurales impacta económica y socialmente a toda la nación. Una mejora en el sector agrícola implica, por tanto, beneficios económicos y sociales como la mejora de la seguridad alimentaria de toda la población, la reducción de la migración de zonas rurales a zonas urbanas, la mejora del consumo interno de bienes y servicios y la reducción de la dependencia de las exportaciones.

9. A nivel micro, el retraso y la inequidad en el desarrollo rural tiene un impacto más directo sobre los pequeños productores/as y sus familias.

1.2 La situación de los pequeños productores/as en las agrocadenas

10. Esta población productora y microempresaria rural realiza actividades productivas dedicadas al suministro de productos que posteriormente son adquiridos por otros actores para su transformación, transporte y venta. El conjunto y la organización de actores, operaciones y relaciones económicas que van desde la producción primaria rural de un producto hasta los consumidores finales, se denomina agrocadena o cadena de valor.

11. En la práctica, y a pesar de que son los proveedores de gran parte del alimento que se consume en sus países, estos pequeños productores y microempresarios viven en situación de pobreza, mientras que otros actores de la agrocadena acumulan el beneficio derivado de esa actividad.

cultivo de biocombustibles en detrimento del cultivo de alimentos y hubo movimientos especulativos relacionados con commodities como los productos básicos agrícolas.

⁴ Declaración conjunta FAO-PMA; <http://www.fao.org/americas/noticias/ver/en/c/241225/>

12. La falta de recursos de los pequeños productores no les permite mejorar su posición competitiva, agregar valor a sus productos aumentando así los ingresos que recibirían por su venta, ni negociar en igualdad de condiciones frente a los eslabones más fuertes de la cadena (intermediarios o acopiadores que trabajan para grandes empresas transformadoras o exportadoras). En la mayoría de los casos, los problemas de pequeños productores y empresarios para mejorar su posición e integrarse en la agrocadena están asociados a la falta de acceso a insumos de calidad, tecnología, formación e información, créditos o infraestructuras de post-cosecha y procesado, falta de asociacionismo y falta de conocimiento y acceso al mercado.

1.3 Antecedentes del proyecto

13. La Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), a través de su Oficina Subregional para Mesoamérica (SLM, ubicada en Panamá) y las Representaciones nacionales en El Salvador, Guatemala, Honduras y Nicaragua, viene implementando desde julio de 2011 Proyecto “Fortalecimiento de agrocadenas seleccionadas con un enfoque empresarial en El Salvador, Guatemala, Honduras y Nicaragua” (más conocido como “Agrocadenas Centroamérica”-AC). Este proyecto se inserta al programa global “Food Security through Commercialization of Agriculture” (FSCA) que se viene implementando desde 2007 en varios países de El Caribe, África del Oeste y África del Este. Con la experiencia adquirida en la implementación de estos proyectos se ha mejorado el presente proyecto, tanto en su diseño como en su implementación y se incorporaron lecciones aprendidas.

14. Este proyecto de ámbito centroamericano, y financiado por la Cooperación Italiana, contó con un presupuesto total de USD 5’908.419. El Proyecto regional Agrocadenas fue diseñado en 2009 con una duración hasta 2014 con un enfoque que se centra en la reducción de la pobreza y las desigualdades en la región a través de cuatro componentes de ámbito nacional (con 1’034 868 USD cada componente) y un componente de ámbito regional y de apoyo a los componentes nacionales (con 1’768 947 USD).

15. El Proyecto Agrocadenas busca principalmente contribuir al Objetivo estratégico 4 de la FAO (“Crear un entorno propicio para el establecimiento de sistemas agrícolas y alimentarios más integradores y eficientes a nivel local, nacional e internacional), aspirando a contribuir a que productores de pequeña y mediana escala en los cuatro países centroamericanos mejoren sus condiciones de vida, a través del aumento de ingresos estables obtenidos de la agricultura mediante el valor agregado y la comercialización asociativa.

16. Para ello, el proyecto centró sus esfuerzos en lograr como uno de los principales resultados, el posicionamiento de estos productores/as y a otros actores (como pequeñas y medianas empresas [PYMES]) en agrocadenas seleccionadas, asistiéndoles en el fortalecimiento de sus capacidades productivas, de procesamiento y de comercialización de productos inocuos y de calidad, con el apoyo de instituciones locales, nacionales y de ámbito centroamericano fortalecidas.

1.4 Descripción de la intervención

17. Con el fin de lograr el resultado previsto, el proyecto trabajó en siete productos específicos (cuatro de alcance nacional y tres de ámbito centroamericano) y uno transversal:

Productos de alcance nacional

- 1) Productores/as y PYMES cuentan con procesos mejorados de producción, de procesamiento y de comercialización y de otros servicios necesarios para acceder mejor al mercado en cada agrocadena seleccionada.
- 2) Productores/as y PYMES cuentan con capacidad para cumplir con los estándares y requerimientos de calidad e inocuidad de los alimentos exigidos por los mercados.
- 3) Organizaciones de productores/as y PYMES fortalecidas en su capacidad gerencial y de organización para integrarse en alianzas comerciales con otros actores de la agrocadena.
- 4) Actores institucionales locales y nacionales con capacidades fortalecidas para proporcionar servicios a los productores y PYMES, para garantizar la sostenibilidad de los resultados del proyecto.

Productos de ámbito centroamericano (regional)

- 5) Actores involucrados en agrocadenas a nivel regional comparten información sobre lecciones aprendidas y buenas prácticas en el marco de una plataforma de sistematización, armonización e intercambio de experiencias.
 - 6) Actores institucionales a nivel nacional y regional se coordinan más estrechamente sobre políticas clave con impacto en la competitividad de las cadenas y la seguridad alimentaria.
 - 7) Instituciones involucradas en agrocadenas de valor a nivel regional cooperan a través de alianzas estratégicas dirigidas a la identificación, difusión y sistematización de buenas prácticas.
18. Un octavo producto, transversal, de acompañamiento a los otros siete productos, busca que el proyecto se gestione, implemente, monitoree y evalúe adecuadamente.
19. Con la evaluación final, se pudo constatar la pertinencia de estos lineamientos definidos desde el diseño en la lógica de intervención del programa, sin embargo, también se pudo evidenciar resultados mixtos en el aterrizaje o en la operativización de dicha teoría de cambio. Es decir, los postulados generales y las hipótesis de trabajo son estratégicas pero su implementación no es del todo clara debido a que hay algunos vacíos en la lógica de transformación de insumos (inputs) en productos (outputs). Por ejemplo, se pudo constatar que dada la limitación de tiempo y recursos, en la mayoría de casos hubo éxito en el fortalecimiento de pequeños productores pero no siempre se les pudo vincular en cadenas de valor.
20. Los rubros escogidos en cada uno de los cuatro países en los que actuó el proyecto también influyeron en la facilidad para alcanzar metas y resultados a partir de las actividades previstas.
21. No todos los rubros tienen el mismo potencial de mercado: el loroco en El Salvador, por ejemplo, cuenta con un mercado en alza en Estados Unidos, el de los 2 millones de salvadoreños que viven allí; el caso de la yuca en Nicaragua es el opuesto, es un mercado en declive y la yuca nicaragüense ha ido perdiendo cuota de mercado en US y Canadá⁵. En otros casos, a pesar de las capacitaciones es difícil alcanzar los estándares de calidad e inocuidad que permitan a los productores conseguir mejores precios y acceder a

⁵ Información facilitada por los responsables de las dos empacadoras de yuca entrevistados en Nueva Guinea, Nicaragua.

nuevos mercados: es el caso de la patata en Guatemala, con problemas estructurales de enfermedades en suelos y semillas que limitan productividad y calidad.

22. En resumen puede afirmarse que la teoría de cambio del programa es acertada en términos generales; el diseño escogido probó ser pertinente y efectivo en muchos casos. Sin embargo, en algunos casos hizo falta un abordaje local más detallado de la lógica de intervención donde se definiera claramente la cadena de valor entre los insumos, recursos, actividades, productos y resultados.

2 Objetivo de la evaluación

23. La presente evaluación se lleva a cabo en la fase final de ejecución del proyecto y persigue un doble objetivo y que responde a las siguientes preguntas de evaluación:

- i. Ha alcanzado el proyecto satisfactoriamente los resultados esperados? Cómo y por qué lo ha logrado o ha fallado? De esta manera la evaluación permite la rendición de cuentas sobre las actividades desarrolladas y los logros obtenidos hasta el momento a todos los actores involucrados en el proyecto; y
- ii. Qué se hizo para alcanzar los logros y objetivos y qué fue lo que impidió que no se alcanzasen? ¿Cuáles son las principales lecciones aprendidas? Así la evaluación puede contribuir al aprendizaje de la Organización, específicamente en lo referido a la gestión e implementación de proyectos de ámbito subregional dirigidos a la vinculación de productores de pequeña y mediana escala con los mercados en Centroamérica.

3 Alcance de la evaluación

24. La evaluación cubre el ciclo completo del proyecto desde su formulación (abril – junio 2009), hasta agosto 2014. El ámbito territorial fueron los cuatro países de intervención (El Salvador, Guatemala, Honduras y Nicaragua), y específicamente los municipios y departamentos donde están presentes las organizaciones de productores/as y PYMES socias del proyecto (Departamento de Ahuachapán en El Salvador; departamentos de Chiquimula, Jalapa, Jutiapa, San Marcos, Huehuetenango y Quetzaltenango en Guatemala; los departamentos de Comayagua, Yoro, Olancho y El Paraíso en Honduras; y la Región Autónoma de la Costa Caribe Sur de Nicaragua). Además, el componente regional del proyecto, abarca toda la región centroamericana.

3.1 Enfoque y metodología de evaluación

25. La evaluación cubrió todas las fases de la vida del proyecto, desde su formulación 2009-2010 hasta su implementación 2011-2014 y la totalidad de los fondos ejecutados hasta agosto de 2014. El enfoque de la evaluación, fue principalmente cualitativo y de aprendizaje, buscando visualizar la teoría de cambio a través de la cual los productos generados contribuyeron a los resultados alcanzados, tomando en cuenta la intervención regional y nacional realizada. Con el fin de atender las necesidades de información la evaluación final se basó en métodos de evaluación rápida para lo cual se implementaron instrumentos ágiles y de bajo costo con el objetivo de obtener las opiniones y experiencias de los beneficiarios, socios, oficinas de país y otras partes interesadas.

26. La evaluación consistió en un análisis principalmente cualitativo con algunos elementos cuantitativos sobre cinco criterios de evaluación; pertinencia, eficiencia, eficacia, impacto y sostenibilidad del Proyecto Regional.

27. El proceso metodológico tomó como punto de partida el doble objetivo de la evaluación como preguntas claves a las que responder siguiendo los criterios de evaluación ((i) Pertinencia, (ii) Eficacia, (iii) Eficiencia, (iv) Impacto y (v) Sostenibilidad) y así reflejar los distintos niveles de incidencia del proyecto a saber: nivel regional y nivel nacional. Para esto se diseñó una matriz de evaluación donde se combinaron distintas herramientas de evaluación con los cinco criterios y las preguntas de evaluación para poder triangular dicha información (ver Anexo).

28. Las principales actividades fueron la revisión documental (ver Anexo), acceso y análisis a información secundaria, contacto inicial con la oficina en Roma, preparación de la matriz de evaluación y definición de agenda en terreno. Durante la visita de campo a los 4 países de intervención se condujeron entrevistas, y se moderaron reuniones-talleres, al final de la misma hubo una presentación de hallazgos preliminares en Panamá. Por último, llegó la fase de redacción del informe y ajustes definitivos al mismo.

29. La misión de evaluación de los jefes del equipo se desarrolló entre las fechas 20 de septiembre a 14 de octubre de 2014, durante la cual se hicieron consultas con los equipos técnicos de FAO, también se consultó a las entidades del gobierno, otras agencias y proyectos similares, a nivel local se entrevistaron a las asociaciones y grupos de socios.. En cada país se contó con un consultor nacional respectivamente, los cuales iniciaban la misión a la llegada los consultores internacionales y posteriormente a su partida continuaban unos días para la recolección de más datos, tanto a nivel de terreno como a nivel central, según las indicaciones de los jefes de misión (ver anexo).

Cuadro 1. Itinerario de la misión de evaluación en terreno y fuentes consultadas



Fuente: Equipo de evaluación

30. Los principales instrumentos de evaluación fueron la observación en terreno, encuestas, entrevistas estructuradas - semiestructuradas, y talleres-reuniones multilaterales. Cada instrumento se enfocó a recopilar información en terreno para una matriz de evaluación. Cada pregunta contiene una serie de sub-preguntas que variaban en contenido y lenguaje dependiendo de la fuente, para lo cual se desarrollaron guías o protocolos de entrevista. Con las sub-preguntas se ajustaba la aproximación según se tratara, por ejemplo,

de beneficiarios locales o funcionarios de alto nivel del gobierno-agencias, siempre buscando dar respuesta a las dimensiones y preguntas clave de evaluación establecidas en los TDR y la matriz de evaluación.

31. Con el trabajo de campo a nivel local-regional se logró triangular la información con comunidades y asociaciones en los territorios para establecer referentes de fortalezas y dificultades en la operación y los resultados alcanzados. Cabe anotar que aunque la metodología no pretendía aportar información cuantitativa con representatividad estadística, si se hizo una consulta extensiva llegando a los cuatro países y todos los niveles de actores.

32. Una vez recopilada la información, el equipo consultor procedió a registrar los hallazgos de evaluación, conclusiones y recomendaciones basándose en la información recolectada según la matriz de evaluación (anexo).

3.1.1 Instrumentos de evaluación en terreno:

33. Observación: se utilizó un formulario de observación detallado para registrar lo que se veía y oía referente a actividades en curso, procesos, debates, resultados observables, instalaciones, comportamientos, etc.

34. Entrevista a fuentes de información clave: se hicieron preguntas abiertas a algunos individuos seleccionados por su conocimiento o experiencia en temas de interés para la evaluación. Las entrevistas fueron cualitativas, semi estructuradas y se basaron en los temas y preguntas de la evaluación.

35. Debates en grupos focales/talleres: se moderaron debates con grupos entre 10 - 15 participantes cuidadosamente seleccionados y con amplio conocimiento del Proyecto (beneficiarios principalmente). En cada caso, se utilizó una guía de debate y se tomó nota de las observaciones, comentarios y consensos.

36. La integración final de todos los análisis y el resultado de las visitas de campo permite un informe explicativo-analítico sobre los criterios de evaluación en cuanto a diseño, proceso y resultados. El informe no sólo se limita a un análisis valorativo sino que identifica los factores que han posibilitado o dificultado el logro de los resultados esperados por el PR. En este sentido el producto final busca constituirse en un análisis integral que responda a qué resultados se alcanzaron y porqué, con elementos de evaluación y de gestión de conocimiento de todo el proceso.

3.2 Limitaciones y observaciones de la evaluación

37. La evaluación, como en todos los casos, tuvo diferentes riesgos metodológicos para la confiabilidad de la información recolectada.

38. Además, una limitación que cabe señalar es el tiempo disponible para la recogida de información en cada uno de los 4 países. La duración media de la estancia de los evaluadores internacionales en cada país fue de 3 días, aunque estuvieron apoyados por evaluadores nacionales que en algunos casos pudieron realizar alguna de las visitas y reuniones en los días previos o posteriores a la misión internacional. Aún con el apoyo de los evaluadores nacionales, el tiempo disponible no ha permitido la recogida de mayor cantidad de información cuantitativa o la realización de encuestas a productores/as para analizar el impacto más directo de las actividades del proyecto en sus medios de vida. Sin embargo, a pesar del poco tiempo, en general puede afirmarse que la agenda se desarrolló a cabalidad, que las personas entrevistadas son representativas del público meta en general y que no hubo limitaciones que comprometieran el desarrollo de la evaluación, con la excepción de Nicaragua donde hubo falta de acceso a fuentes de carácter nacional debido a

que las agendas de fuentes de carácter nacional no coincidieron con el periodo de evaluación. El equipo de proyecto acompañó todo el proceso pero garantizó la autonomía e independencia del equipo evaluador.

IIª Parte: Hallazgos de la evaluación

4 Pertinencia

- El proyecto es pertinente por estar alineado con las necesidades centroamericanas, de los países, de la FAO y de las comunidades involucradas
- Teoría de cambio o lógica intervención acertada, pero el diseño del programa fue muy ambicioso para el tiempo establecido y los recursos disponibles.
- Fue satisfactorio el enfoque de gestión de conocimiento y transferencia de capacidades desde el diseño
- Nivel de participación de las contrapartes nacionales fue satisfactorio
- Arreglo institucional para la implementación acertado: compaginando actividades de carácter institucional con actividades operativas a nivel comunitario y local
- El arreglo operativo para la ejecución fue acertado: involucrando de manera activa a la sede central en Roma, la sede subregional en Panamá y cada oficina país
- El Proyecto fue exitoso en su estrategia de movilización de recursos financieros y técnicos, al buscar la complementariedad con otras iniciativas
- Diseño acertado por su flexibilidad y capacidad de adaptación a los contextos y características nacionales
- Diseño careció de una estrategia de comunicaciones con recursos, actividades y productos específicos

4.1 Alineación estratégica

39. El proyecto regional fue pertinente por estar alineado con las necesidades centroamericanas, de cada uno de los países participantes, de la FAO y las comunidades involucradas. Los países de la región tienen una economía principalmente agrícola o industrial, en donde los índices más desfavorables de desarrollo se encuentran identificados en las zonas rurales; de esta manera el enfoque de agrocadenas no solamente permite un beneficio en términos de desarrollo socioeconómico, sino de seguridad alimentaria, mejoramiento de prácticas ambientales, encadenamiento productivo y generación de tejido social. Todas las partes consultadas manifestaron que los objetivos del proyecto son prioritarios para los distintos grupos de interés, y aún se encuentran vigentes como metas estructurales de desarrollo social y económico.

40. En Honduras no había desarrollo del sector de granos básicos (fríjol y maíz) en los eslabones de procesamiento (valor agregado) y comercialización asociativa a nivel de organizaciones de productores/as (Ops). Por muchos años las intervenciones estaban concentradas en el eslabón producción (manejo tecnológico del cultivo). Por lo que el proyecto ha sido muy pertinente. Era un sector muy desarticulado y el proyecto ha puesto en contacto entre sí a los eslabones más débiles para que unan fuerzas y mejoren su poder de negociación y de incidencia, y finalmente para que mejoren los ingresos que consiguen por la venta del producto. Además, el proyecto ha puesto en contacto a pequeños productores con las Instituciones Públicas y los ha incluido en mesas nacionales y en procesos como la elaboración de la Norma Técnica.

41. En Nicaragua, se formuló el Programa Nacional de Alimentos (PNA) como uno de los instrumentos de política para lograr los objetivos del Gobierno en materia de seguridad alimentaria y crecimiento productivo. Como parte del programa nacional, surge el sub-programa “Fomento de la competitividad y producción de raíces y tubérculos” (yuca, quequisque, malanga y papa). En ese particular, el Proyecto es congruente con las

demandas y prioridades del Gobierno de Nicaragua dado que El proyecto está dentro del Marco de Programación País (MPP), firmado entre FAO Nicaragua y el Gobierno, por lo que el proyecto contribuye al MPP y este a su vez al PNA.

42. En El Salvador, el Ministerio de Agricultura y Ganadería se involucró en el Proyecto desde el inicio y a partir de unos estudios de productos se seleccionaron el jocote y el loroco por su potencial de venta al mercado externo como productos nostálgicos (hoy en día hay 2,500.000 salvadoreños viviendo por fuera del país). Desde el principio, la FAO se alineó con las estrategias y prioridades del ministerio y se propuso una articulación de actividades con programas como el Plan de Agricultura Familiar. También cabe anotar la solicitud e inclusión posterior de la cadena de plátano por parte de MAG/CENTA.

43. En Guatemala, desde 2010 se consultó al gobierno, específicamente a CONADEA y se decidió escoger a la papa y el frijol por razones de seguridad alimentaria, localización de la producción y existencia de grupos conformados.

4.2 Teoría del cambio

44. La evaluación ha encontrado que el Proyecto Agrocadenas se diseñó sobre una acertada teoría de cambio o lógica intervención.

45. La teoría de cambio del programa o lógica de intervención busca explicar por qué, cómo y bajo qué condiciones ocurren los efectos esperados del Proyecto. Se trata de establecer los supuestos que subyacen a la intervención en términos de una secuencia gradual de causas-efectos y la lógica implícita en el programa.

46. El énfasis en entender cómo funciona el Proyecto y sus procesos causales permite modelar los mecanismos de generación de cambios, identificar las variables a medir, recoger información sobre el modelo (implícito o explícito) y examinar la correspondencia entre la información recopilada y la teoría inicial para analizar el éxito alcanzado.⁶

47. El Proyecto partió de identificar una serie de problemáticas reales que impiden la adecuada vinculación de pequeños productores agrícolas centroamericanos a cadenas de valor y mercados. Dichas problemáticas consisten en falta de conocimiento, técnicas y capacidades de producción, bajos niveles de calidad e inocuidad, baja productividad, altos márgenes de intermediación y poca o nula conexión de los pequeños productores con el mercado.

48. La evaluación ha podido corroborar que el diseño macro o general de la teoría de cambio es acertado debido a que los ejes estratégicos incluidos son pertinentes y consistentes: el Proyecto desde su diseño buscó generar **capacidades en pequeños productores** que se tradujeran en mayor producción, calidad y valor agregado, sumado a una **mejor comercialización de productos** para incrementar sus ingresos y calidad de vida, y finalmente lograr **mejores condiciones institucionales y políticas** para apoyar integración de pequeños productores en las agrocadenas, conducente al desarrollo rural local. Para ello se elaboró una estrategia para promover experiencias replicables de encadenamiento en los cuatro países, se buscó la apropiación del tema en políticas nacionales y locales para establecer esquemas institucionales sostenibles.

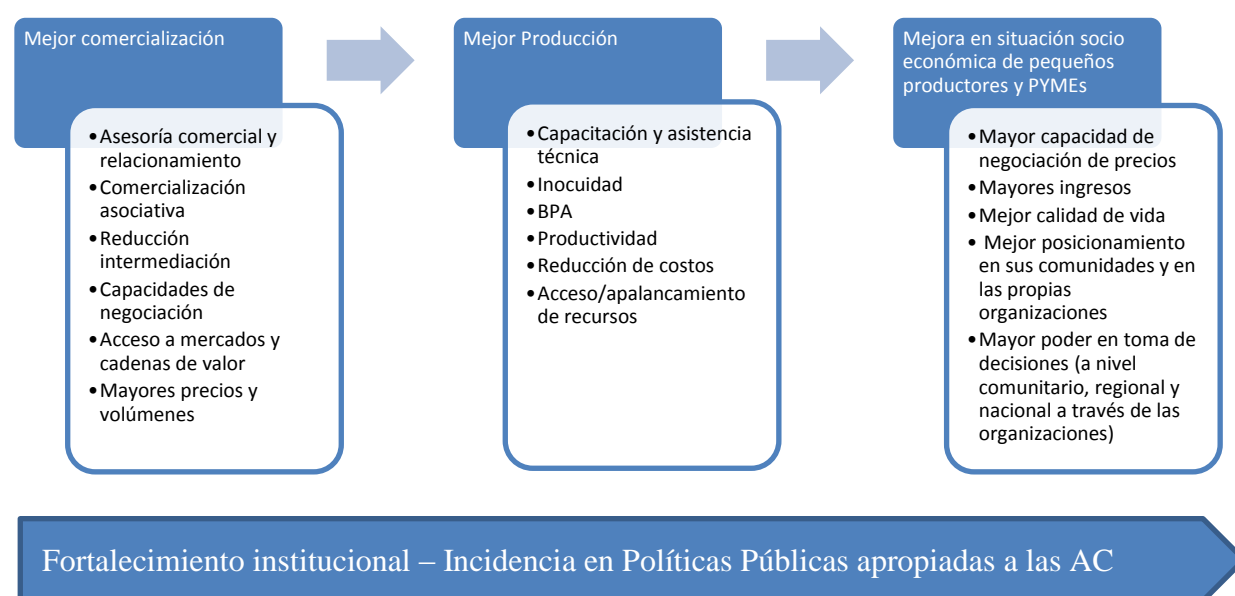
49. En este sentido, la teoría de cambio del proyecto parte de una base sólida de diagnóstico y propone una serie de insumos y actividades acordes a resolver la

⁶ Weiss, C. Theory based evaluation: theories of change for poverty reduction programs.

problemática identificada. El equipo evaluador considera que el marco general de insumos, actividades, resultados y cambios esperados fue pertinente.

50. La gran mayoría de las organizaciones de productores/as (OP) consultadas, han afirmado que casi todos los proyectos se centran en la producción pero que lo que ellos necesitaban era apoyo en la parte de comercialización y aprender cómo abrirse a los mercados. Eso confirma la pertinencia del proyecto y para eso el proyecto había previsto algo fundamental: una mejora de las prácticas agrícolas para mejorar ingresos pero también la calidad del producto, unas mejores técnicas de manejo post-cosecha y formación en calidad e inocuidad lo que iba a permitir a los productores y organizaciones poder vender al mercado. Eso lo han complementado con formación sobre el mercado, su funcionamiento y cómo identificar y acercarse a los productores/clientes. A las PYMES les han ayudado de la misma forma, por un lado, mejorando procesos y normas de calidad e inocuidad, y mejorando presentación y etiquetado para poder acceder a nuevos compradores, todo ello complementado con formación sobre el mercado.

Cuadro 2. **Lógica de intervención**



Fuente: Equipo de evaluación

51. A pesar de la pertinencia de los temas y su enfoque, la evaluación considera que el diseño del programa fue muy ambicioso para el tiempo de ejecución y los recursos disponibles. El alcance general del Proyecto fue ambicioso debido a que los procesos de concientización y fortalecimiento a pequeños productores son de largo aliento y pueden tardar varios años. Desafortunadamente la producción de pequeños productores enfrenta múltiples dificultades: (1) técnicas de producción tradicionales poco efectivas, (2) malas prácticas agropecuarias, ambientales y de manufactura, (3) bajos niveles de educación y capacitación, (4) poco acceso a recursos para la inversión, (5) desconocimiento del mercado, precios, clientes, técnicas de negociación, (6) baja cultura de cooperativismo y asociatividad. Es importante anotar que el proyecto fue diseñado para una duración de cinco años, pero problemas políticos y burocráticos se acortó el tiempo disponible para la ejecución. La dificultad consistió entonces en que el proyecto no se llegó a rediseñar para ajustarse al nuevo horizonte temporal.

52. También es ambiciosa la meta de lograr conexiones con el mercado nacional e internacional, porque requisitos como el proceso de certificación puede tardar tiempo, los volúmenes de producción tienen que ser grandes para satisfacer pedidos y en este sentido no sólo se requiere la vinculación de múltiples productores sino una logística de producción, transporte, almacenamiento y comercialización muy compleja, que requiere tiempo y dedicación. En cuanto a los recursos disponibles se intentó reducir el número de países y cadenas involucradas, pero la decisión correspondía al donante y no fue posible.

53. En general se ha podido constatar que ha faltado fortalecer más las OP en temas como la gestión administrativa, los conocimientos financieros, y ha faltado tiempo para poder afianzar los resultados; hubiera sido deseable pasar dos o tres ciclos agrícolas para acompañar a las OP en su búsqueda de clientes y negociaciones comerciales.

4.3 Diseño del proyecto: pertinencia de la selección de beneficiarios, actividades y rubros de intervención

4.3.1 Beneficiarios

54. La evaluación ha encontrado que algunas hipótesis y supuestos del Proyecto fueron insuficientes en el diseño del Proyecto. El diseño parte de definir a los pequeños productores como un grupo homogéneo pero los contextos varían así como las necesidades y debilidades; si bien es cierto que los pequeños productores en Centroamérica responden a ciertas características comunes (propiedades de tamaño reducido, capital muy limitado, altas tasas de analfabetismo y de pobreza, dependencia de la mano de obra familiar, limitación en el acceso a la formación o a insumos de calidad, ingresos procedentes de la actividad agrícola que no cubren la totalidad de las necesidades familiares y márgenes de utilidad muy reducidos en la comercialización de sus productos), cabe señalar que no todas estas condiciones se dan de manera simultánea o con la misma intensidad entre los productores, existiendo así grandes diferencias en cuanto a capacidades, conocimientos y recursos y por tanto, grandes diferencias en el potencial de unos y otros para insertarse con éxito en una agrocadena.

55. Hubiera hecho falta una clasificación más detallada de los grupos meta del proyecto, debido a que el universo de pequeños productores es muy vasto y contiene subconjuntos con características y necesidades muy distintas. Por ejemplo, la situación de los productores indígenas de papa en Guatemala o los de yuca en Nicaragua es muy distinta a la de los productores de loroco en El Salvador, en cuanto al tamaño de las parcelas, asociatividad, tejido social, capacitación, conocimientos, características de los rubros agrícolas, situación del mercado, etc. En este sentido, las diferentes circunstancias de los grupos meta implican intervenciones diferentes con resultados esperados diferentes que han debido establecerse desde el diseño de las actividades y la formulación de indicadores y resultados esperados.

56. De la misma manera, no todas las organizaciones cuentan con las mismas capacidades, recursos o con la misma visión empresarial. Esto ilustra cómo una adecuada formulación de actividades (incremento de capacidades, equipos y tecnologías) no se traduce siempre en el efecto deseado en la cadena de valor porque no todos los productores ni organizaciones parten del mismo punto de partida y, por tanto, con recursos similares y el mismo tiempo de intervención no pueden llegar al mismo resultado que es vincularse efectivamente a cadenas de valor en 3 años.

4.3.2 Actividades

57. El enfoque de mercados inclusivos del proyecto ha permitido una aproximación desde la cadena de producción evitando una intervención asistencialista que se limitara a

entregar maquinaria, equipos o insumos. A este respecto, la evaluación considera que fue positivo y provechoso identificar desde el diseño una serie de actividades de fortalecimiento y capacitación como un valor agregado del proyecto. **Todas las fuentes de información consultadas han percibido de manera satisfactoria el enfoque de conocimiento y transferencia de capacidades que el Proyecto regional desarrolló;** este enfoque fue percibido positivamente debido a que se considera una necesidad prioritaria de los pequeños productores, que genera un salto cualitativo en los procesos de producción y comercialización y que es sostenible y replicable en el tiempo.

58. Otro de los aciertos en el diseño del Proyecto fue su flexibilidad y capacidad de adaptación a los contextos y características nacionales. La evaluación ha encontrado de manera satisfactoria que el Proyecto Agrocadenas evitó imponer recetas estándar desde el nivel central y tuvo la suficiente apertura para hacer ajustes en la selección de los rubros agrícolas, los grupos meta, organizaciones y contra partes involucradas.

59. En Honduras cinco (5) asociaciones de productores y cuatro PYME fueron seleccionadas para participar en el Proyecto. Inicialmente estaban consideradas solamente dos (2) asociaciones que correspondían a los 2 departamentos o territorios, propuestos en ese entonces. El incremento de participantes se debió a varios factores: el incremento de territorios como se explica anteriormente; las sugerencias del Gobierno de Honduras a través de la SAG; y la recomendación de Misión Alianza estratégica con el PMA que ejecutaba el Proyecto Alianza para el Progreso, denominado P4P.

60. Era difícil trabajar directamente con productores individuales, por la gran cantidad, y la agrocadena de frijol está organizada en productores agrupados en organizaciones de base que a su vez se integran en otras organizaciones de segundo piso (asociaciones). Si el Proyecto hubiera trabajado con productores locales no hubiera tenido casi incidencia porque habría podido tocar a una proporción mínima de los productores de frijol en el país, y además no son interlocutores óptimos para el Gobierno o la mesa Nacional.

61. La evaluación ha encontrado que el diseño careció de una estrategia de comunicaciones con recursos, actividades y productos específicos. Las fuentes consultadas coinciden en que hizo falta una mayor difusión/introducción del tema de agrocadenas al inicio del Proyecto regional; en 2013 no había un plan de comunicaciones ni un asesor para este tema. No existía una base de datos de medios de comunicación, periodistas y cada país comunicaba lo que podía pero no había narrativas ni mensajes de comunicación establecidos, ni guías de comunicación estándar. A pesar de la falta de una estrategia de comunicaciones desde el diseño, el proyecto Agrocadenas ha adelantado esfuerzos importantes para contratar un especialista de comunicaciones y desarrollar una serie de herramientas y productos en este sentido (ver sección eficacia).

4.3.3 Rubros

62. Es importante aclarar que el diseño fue relevante y pertinente cuando se basó en criterios técnicos y no políticos. Los mayores niveles de éxito se encontraron cuando los rubros seleccionados eran estratégicos y viables para encadenamiento: mercado en crecimiento, capacidad local, entorno favorable, capacidad de las organizaciones y grado de asociatividad. En algunos casos, la elección de algunos de los productos y zonas no pareció muy acertada; por ejemplo la yuca, con un ciclo de casi 12 meses y una zona como la RACCS, tan alejada de Managua y tan fuera de los circuitos comerciales, con poca capacidad por parte de los grupos meta, mala infraestructura, y altos costes de transporte dificultan la comercialización. Un caso similar se observó con la papa en Guatemala.

63. En Honduras la elección del frijol vino inducida por el Gobierno por la importancia que tiene dicho producto en la seguridad alimentaria de la mayoría de la población nacional y porque es cultivado por una mayoría de pequeños agricultores que necesitan conectarse con los mercados. En ese sentido, la elección es pertinente, pero por otro lado, es un producto al que es difícil agregarle valor y además es un producto barato. Al ser un producto básico en la dieta hondureña existe demanda garantizada pero el mercado está bastante controlado por el Gobierno.⁷ Por su parte, el maíz fue incorporado posteriormente debido a que cerca del 90% de los productores de frijol también producen maíz y las buenas prácticas, que se estarían promoviendo, aplican a ambos productos. Además, el esquema comercial que se utiliza es bastante similar.

64. En Nicaragua el Proyecto se orientó a fortalecer la cadena de valor de raíces y tubérculos, teniendo en cuenta las prioridades del Gobierno para el desarrollo de la Costa Caribe de Nicaragua debido a que los precios de los alimentos se incrementaron drásticamente por el uso del terreno para cultivos destinados a biocombustible, el incremento de los precios del petróleo y la baja productividad por alteraciones climáticas. La zona focalizada de Nueva Guinea siembra el 43.5% del área total de yuca y el 55.65% de quequisque según el IV Censo Agropecuario. Lo cual es relevante en términos de la importancia del rubro para el país pero hubo dificultades de encadenamiento relacionadas con la periodicidad del ciclo productivo, cadenas fragmentadas, poca articulación de productores y poca capacidad de las organizaciones.

65. En éstos y los demás casos, los rubros eran estratégicos para los gobiernos por temas de seguridad alimentaria y cultura nacional pero no siempre concordaban con rubros y contextos favorables al encadenamiento. El hallazgo importante es que no todos los rubros tenían las mismas posibilidades de mejorar ingresos e integración en cadena productiva para pequeños productores por distintas razones; la elasticidad precio de la demanda, las características y capacidad de los pequeños productores, el contexto del mercado, etc.

66. En el caso de El Salvador, la elección del jocote y el loroco mostraron ser pertinentes porque dichos productos claramente representan un incremento de ingresos tanto para los productores como para las PYMES que los comercializan, y había gran potencial de asociatividad y encadenamiento que no estaba totalmente aprovechado (las OP vendían su producto a intermediarios y PYMES, pero con éstas no habían desarrollado relaciones comerciales más estables ni establecido condiciones acerca de calidades, volúmenes y precios).

4.4 Diseño del proyecto: arreglos institucionales, operativos y alianzas estratégicas

4.4.1 Arreglos institucionales y operativos

67. El arreglo institucional para la implementación del Proyecto fue acertado al involucrar actividades de carácter institucional con actividades operativas a nivel comunitario y local. La evaluación ha encontrado que el Proyecto tuvo el acierto de combinar acciones de incidencia en políticas públicas en cuanto al fortalecimiento institucional y normativo, con actividades técnicas y demostrativas de mejoramiento de producción y comercialización en el terreno. De esta manera el enfoque es pertinente

⁷ En 2014, por ejemplo, debido al clima la producción cayó y el mercado se quedó desabastecido; para evitar eso, el Gobierno importó frijol de Etiopía, vendiéndolo más barato que los productores hondureños, con lo cual el precio cayó. Eso hace que el objetivo de conseguir mejores precios a partir de mayor calidad, haya quedado desdibujado, ya que excede la capacidad del proyecto y depende de múltiples factores.

porque permite lograr resultados de corto plazo con pequeños productores y cadenas de valor, los cuales a su vez deben ser cobijados por un marco institucional acorde y políticas públicas que fomenten las buenas prácticas agrícolas, la calidad y la asociatividad. En muchas ocasiones, los proyectos se limitan a lograr resultados en el terreno, cuyo éxito no tiene ninguna trascendencia o posibilidad de replicación; en este caso el Proyecto Agrocadenas ha hecho un esfuerzo por trabajar de la mano con las contrapartes nacionales y regionales, de manera paralela con el fortalecimiento de pequeños productores y sus asociaciones.

68. En resumen, la combinación de actividades y productos a nivel institucional con las actividades y productos a nivel comunitario ha sido un acierto del Proyecto por vincular esfuerzos de incidencia política, normativa técnica y movilización de recursos, con mejoras de productividad y calidad, escalamiento en la cadena de valor, reducción de intermediarios e integración en agrocadenas.

69. El arreglo operativo para la ejecución del Proyecto por parte de la FAO también fue un acierto al involucrarse de manera activa a la sede central en Roma, la sede subregional en Panamá y cada oficina país. La evaluación considera que la coordinación de acciones desde los distintos niveles fue un valor agregado del Proyecto, porque se logró conciliar la visión estratégica desde la sede central con la visión técnica de la sede subregional y la visión operativa a nivel de país. Tanto las contrapartes del Proyecto como los distintos niveles de la FAO concuerdan en que los niveles de comunicación fueron óptimos, así como la coordinación de actividades y esfuerzos. El enfoque de trabajo y la metodología desarrollados por los equipos en cada país fueron acertados por su flexibilidad y aterrizaje a los contextos y necesidades nacionales.

4.4.2 Apropiación demostrando pertinencia

70. Diferentes contrapartes y fuentes de información consultadas, manifestaron que al inicio del Proyecto hubiera hecho falta una mayor socialización de su alcance y características. Debido al carácter innovador del Proyecto, que no se limitaba a los tradicionales componentes de seguridad alimentaria y producción, su concepto de asociatividad y encadenamiento comercial no fue bien comprendido al inicio de la implementación. Sin embargo, una vez iniciadas las actividades y comprendido el enfoque, el nivel de participación de las contrapartes nacionales fue satisfactorio. La evaluación pudo corroborar que los gobiernos involucrados se apropiaron del Proyecto; en los cuatro países los rubros y regiones focalizadas fueron identificados con la participación de los ministerios de agricultura o instituciones afines. Asimismo, una vez implementadas las actividades hubo casos en donde el Proyecto logró incidir en política pública con la redacción de normativas en Honduras y Nicaragua, la creación de mesas de diálogo sectorial en Guatemala o el diseño de un modelo de desarrollo de agrocadenas con el apoyo del Ministerio de Economía y Ministerio de Agricultura, en el caso de El Salvador.

4.4.3 Alianzas estratégicas

71. **El diseño del Proyecto tuvo el acierto de buscar la complementariedad con otras iniciativas adelantadas por diferentes actores.** En efecto, otras agencias de cooperación y programas gubernamentales se han sumado a los esfuerzos iniciados por el proyecto Agrocadenas y han decidido apoyar rubros y organizaciones focalizadas por el Proyecto, como es el caso de USAID, Banco Interamericano de Desarrollo – FOMIN, programa Amanecer Rural en El Salvador y Comrural-Banco Mundial en Honduras. **El Proyecto fue exitoso en su estrategia de movilización de recursos financieros y técnicos**, lo cual es un indicador claro de la legitimidad de la iniciativa y permite prever una sostenibilidad en el tiempo para los procesos y beneficios iniciados por el Proyecto.

72. En resumen, puede afirmarse que la teoría de cambio del programa es acertada en términos generales; el diseño escogido probó ser pertinente y efectivo en muchos casos. Sin embargo, en algunos casos hizo falta un abordaje local más detallado de la lógica de intervención donde se definiera claramente la cadena de valor entre los insumos, recursos, actividades, productos y resultados.

5 Eficiencia

- Exitosa política de gestión de alianzas políticas, económicas y técnicas con otras instituciones
- Excelente capacidad de movilización de recursos
- Fluidez en la ejecución de actividades y trabajo con contrapartes y grupos meta
- Proyecto eficiente incluso en situaciones precarias o adversas a la gestión
- Importante obstáculo en la implementación: gran demora en la contratación del ATP
- Clave de éxito del proyecto: buena selección del equipo técnico a nivel regional y a nivel de país

73. El proyecto Agrocadenas no tuvo cuellos de botella que afectaran gravemente su desarrollo y ejecución. En general, la evaluación ha podido evidenciar el desempeño del Proyecto fue ágil, teniendo en cuenta los retos operativos de trabajar en cuatro países, con contextos diferentes y múltiples actividades de manera simultánea.

5.1 Clave del éxito: eficiencia de las alianzas estratégicas

74. Uno de los puntos clave para la eficiencia del Proyecto fue su exitosa gestión de alianzas políticas, económicas y técnicas con otras instituciones. Tanto nivel regional como en cada uno de los países, el Proyecto procuró sumar esfuerzos con otras iniciativas y de esta manera lograr sinergias y maximizar los resultados. Las alianzas establecidas con múltiples organizaciones consistían en coordinar esfuerzos de capacitación y asistencia técnica a grupos meta, apoyo financiero (vía donaciones, proyectos, equipos, créditos) y apoyo institucional (programas gubernamentales, normativas y políticas públicas). A nivel regional cabe destacar las alianzas con SECAC, el IICA, RUTA y USAID. Todo esto demuestra una excelente capacidad de movilización de recursos, derivada de la pertinencia y utilidad de la iniciativa Agrocadenas.

75. En Honduras, las principales sinergias se han tenido con proyectos nacionales de la FAO como PESA, Semillas para Desarrollo y PACTA-COMRURAL. Ha habido bastante sinergia con la SAG al nivel de la subsecretaría de agricultura, DICTA y SENASA. De manera específica, se pueden resaltar las siguientes sinergias:

- **P4P** apoyando OP en BPA en granos e infraestructura de procesamiento y agrocadenas apoyando valor agregado, BPM y comercio de granos en las mismas OP.
- **Fondos competitivos (COMRURAL, PRONEGOCIOS, PROMECON)** financiando planes de Negocios de las OP y *Agrocadenas* facilitando procesos de formulación de dichos planes y desarrollando capacidades relacionadas.
- **SAG** liderando acciones normativas, técnicas y regulatorias sobre producción y procesamiento de granos, especialmente frijol y *Agrocadenas* apoyando dichas acciones con asesoría técnica, facilitación y acompañamiento.

- **Universidad de Zamorano** aportando su logística y docencia para capacitar personas de las organizaciones de productores y a los propios técnicos del Proyecto; *Agrocadenas* promoviendo y facilitando la participación de productores, productoras y personal técnico, a la vez que se han realizado labores de seguimiento en la aplicación de la capacitación.
- **Proyectos de FAO** articulando producción de semillas de certificada con las OP, intercambiando experiencias sobre aplicación del enfoque de cadena y compartiendo eventualmente logística y servicios de oficina.

76. En el Salvador ha habido muchas sinergias que han favorecido la ejecución y consolidación del proyecto. Entre los distintos asociados que han realizado aportaciones al proyecto cabe destacar:

- **AMANECER RURAL.** Es un programa del Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA) que en El Salvador cuenta con un presupuesto de 36,6 millones de dólares para 5 años desde el 2010. Cuando el programa apoya a una asociación con algún proyecto concreto, el programa pone el 80% del valor del proyecto en efectivo, y el 20% restante es compromiso de la asociación como contrapartida. Este programa de Amanecer Rural se puede decir que es una continuación de apoyo a 5 asociaciones de productores participantes en el proyecto de *Agrocadenas*.
- **CENTA.** El Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) a través del Centro Nacional de Tecnología Agropecuaria y Forestal (CENTA) ha sido el encargado de las capacitaciones agrícolas, consideradas fundamentales para el desarrollo de los pequeños productores participantes en el proyecto. Ha ejecutado un amplio programa de Escuelas de Campo (ECAs) con recursos de cooperación italiana. Una vez que el proyecto termine, el CENTA tiene el compromiso de continuar apoyando con capacitaciones a las cooperativas.
- **CONAMYPE.** Todo el apoyo en general se ha insertado dentro del programa “Un pueblo, un producto” impulsado por el CONAMYPE en San Lorenzo y donde se promueve la especialización del municipio en jocote y loroco. El CONAMYPE ha llevado a cabo con la cooperativa capacitaciones como: liderazgo, contabilidad, elaboración de jaleas y otros productos derivados del jocote, diversificación culinaria. Adicionalmente está la creación de una marca colectiva, planes de calidad, diagnóstico de innovación, creación sitio web, plan de marketing y estudios de factibilidad. Este programa ha conseguido generar una sinergia entre los actores locales con el único fin de crecimiento colectivo y municipal.
- **INSAFOCOOP.** El Instituto Salvadoreño de Fomento del Cooperativismo y forma parte del Ministerio de Economía participó en el proyecto dando capacitaciones sobre cooperativismo a las distintas asociaciones, ya que para la legalización de las cooperativas es de obligada la participación de la institución.
- **BFA.** El Banco de Fomento Agropecuario es el único banco de propiedad nacional en El Salvador y es el único que otorga créditos a pequeños productores y a asociaciones de productores. Una ventaja de los créditos del banco es que las empresas compradoras suelen pagar el producto 15 días después como mínimo después de la compra, con ese crédito a los productores se les facilita el tiempo hasta que la empresa compradora les pague. La FAO emite un respaldo técnico a las cooperativas con las que está trabajando, que el BFA ve como una garantía que las OP tienen de poder llevar a cabo sus objetivos para emitir un crédito agrícola.⁸

⁸ Hay dos cooperativas que han solicitado créditos al banco y están en vías de aprobación, son ACOPANA y ACOPAJ por el monto de 70.000 y 200.000 dólares respectivamente.

- **PDP-PNUD.** El Programa de Desarrollo de Proveedores perteneciente al Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo ha colaborado impartiendo capacitaciones a las asociaciones (cooperativas) sobre el manejo empresarial. Las colaboraciones del PDP-PNUD en cada una de las asociaciones participantes han sido: la elaboración de diagnósticos de asociación, elaboración de planes de mejora en la parte productiva, gerencial y comercial. Todo esto ha facilitado que se dé la vinculación de las asociaciones de productores con las PYMES ya que las PYMES pueden comprobar lo organizadas que están dichas asociaciones. Esos diagnósticos y planes de mejora han posibilitado también el acceso a la posibilidad para recibir un proyecto por parte de Amanecer Rural. El PDP-PNUD también ha colaborado en el marco del proyecto con algunas PYMES ayudándoles en la realización de los planes interinstitucionales e insertando a las PYMES en la Cámara de Comercio.
- **PROINNOVA** Es el Programa de Innovación Tecnológica capacita a las PYMES en temas como generación de nuevas líneas de negocio y en el proyecto la FAO vinculó a la institución con ACOPAJ y ACOPAPVU, de las asociaciones y a Agrotropical de las PYMES para que recibieran capacitación.
- **COEXPORT** La Corporación de Exportadores de El Salvador es una figura similar a PROINNOVA pero trabajó más con ACOAPSAL. Desarrolló el código de barras y capacitaciones de inocuidad. Con las PYMES trabajó el tema de trazabilidad.
- **CENTROMYPE** Es la Fundación Promotora de la Competitividad de la Micro y Pequeña Empresa ha acompañado a ACOPASAMTA, ACOPANA y ACOFATIMITA impartiendo 7 capacitaciones a cada una en Desarrollo Empresarial.
- **PROESA** Organismo para la Promoción de las Exportaciones Salvadoreñas, perteneciente al Ministerio de Economía. La FAO vinculó a Agrotropical (PYME) y a ACOPAJ y ACOAPSAL (asociaciones) con la institución y un programa que se llama “Exportar paso a paso” que es un curso muy completo con una duración de 7 meses que paga íntegramente el Ministerio de Economía. Este curso está muy bien valorado en el país y la demanda para tener participación es muy elevada. La FAO solicitó la participación de las dos asociaciones y la PYME, las cuales fueron aceptadas a participar. La PYME ya se encuentra en el proceso de exportación, y las dos asociaciones tienen muy avanzado el procedimiento para exportar.
- **APA** La Asociación de Proveedores Agrícolas trabajó solamente con ACOAPSAL ya que era la única con capacidad de financiación la parte que le correspondía para la obtención del certificado de Campo Limpio, que le da un valor añadido como organización. Parte de esa certificación la pagaba el proyecto y otra parte la asociación.
- **ISTA** El Instituto Salvadoreño de Transformación Agraria cedió el terreno donde ACOPAPVU para la construcción de su sede de la cooperativa y su centro de acopio
- **Municipalidad de San Lorenzo** Ha cedido el terreno a ACOAPJSAL para la construcción del centro de acopio y de las oficinas.
- **Walmart** ha establecido una alianza con los productores de plátano en donde la empresa se compromete a comprar la producción de pequeños productores focalizados por el proyecto, pagando a una semana o menos y dando apoyo técnico.

77. En Nicaragua, durante la implementación se identifican alianzas con el CEI (Centro de Exportaciones e Inversiones), APEN (Asociación de Productores y Exportadores de Nicaragua), UNAN-Chontales, la Fundación FUNCOS y Opportunity International con el BID-FOMIN. Con CEI y APEN se realizaron cartas de acuerdos para la

provisión de servicios en formulación de planes de negocio, la conducción de procesos de certificación HACCP (sistema de análisis y peligros de puntos críticos), Global Gap y BPM para las empresas acopiadoras y exportadoras. En el caso de la UNAN-Chontales se realizaron prácticas pre-profesionales en el primer semestre del 2014. Con Opportunity International se está desarrollando un proyecto financiado por el BID-FOMIN que va hasta 2018 y busca montar una planta semi-procesadora de yuca que va a comprar toda la producción de los pequeños productores apoyados por Agrocadenas.

78. En Guatemala la estrategia de alianzas se concentró en tres tipos de alianzas:

- Alianzas comerciales con empresas como **DILOSA El Salvador, Walmart, La Torre, Agexport, CEMACC** y Ferias como la Feria Frijol / Papa;
- Alianzas institucionales con el Gobierno: MAGA, DIFOPROCO, Comercialización, Desarrollo Agrícola, Horticultura, Granos Básicos, Reconversión productiva, Infraestructura, SNEA, PIPAA, CONADEA, Cooperación Externa, ICTA; y
- Alianzas académicas y de desarrollo: IICA, Helvetas, ECO, PRUCAM/USAID, PRODEL, Universidad Rafael Landívar.

79. Estas alianzas han permitido un uso más eficiente de los recursos del proyecto, aliándose con otras organizaciones e instituciones y coordinando esfuerzos. Esto ha sido posible con un tremendo esfuerzo y una eficiente gestión operativa.

5.2 Eficiencia operacional

80. El equipo de evaluación ha podido evidenciar la fluidez en la ejecución de actividades y trabajo con contrapartes y grupos meta. Todas las fuentes de información consultadas a nivel local, nacional y regional, manifestaron que el Proyecto fue ágil, oportuno y eficiente. Los equipos técnicos se destacaron por su diligencia en el desarrollo de las actividades, el cumplimiento de los plazos y compromisos, y la prontitud para resolver asuntos contingentes. Cabe destacar que el Proyecto ha desarrollado múltiples actividades de capacitación, asistencia técnica, sensibilización, “networking”, gestión de alianzas, incidencia en política pública, fortalecimiento de capacidades en todos los países y todo esto con restricciones de tiempo y dinero.

81. Adicionalmente, es importante tener en cuenta que el Proyecto logró ser eficiente en situaciones precarias o adversas a la gestión. Una dificultad generalizada es la falta de conocimiento sobre buenas prácticas agrícolas y de manufactura, o la falta de cultura en la asocia actividad lo que significó un reto para el desempeño. Los grupos meta están conformados por organizaciones y cooperativas de reciente creación, algunas fundadas durante la ejecución del proyecto y otras con pocos años de existencia previa. Esa falta de cultura asociativa en ocasiones fue obstáculo, sin embargo, con el desarrollo de las actividades los productores han visto los beneficios y se han generado mejoras en la calidad de vida de los asociados.

82. El mayor obstáculo que cabe mencionar se refiere a la demora en la contratación del ATP. Por problemas administrativos de demoras en la contratación, ajenos al proyecto, hubo problemas como la falta de coordinador internacional durante los 8 meses iniciales, que es un periodo largo de tiempo en una fase clave como es el inicio del proyecto. Durante ese tiempo y para evitar parones y retrasos en el proyecto, FAO contrató a un ATP de manera temporal, que se centró principalmente en los aspectos logísticos, administrativos y de recursos humanos del proyecto, además de algunas actividades de presentación y lanzamiento de Agrocadenas. Durante esta etapa los países manifestaron un vacío metodológico en los temas referentes a la asociatividad y sobre todo la comercialización.

Sin embargo con la llegada del coordinador regional definitivo (ATP), se marcó la orientación necesaria y eso ha llevado a que no haya habido retrasos significativos en la ejecución del proyecto que pusiera en riesgo la consecución del mismo. En Guatemala, además de este aspecto, hay que señalar una alta rotación de coordinadores nacionales del proyecto (en Guatemala ha habido hasta 4 coordinadores nacionales) y de los técnicos del equipo durante los dos primeros años del proyecto, pasando meses en los que el proyecto no contó con un coordinador nacional o trabajó únicamente con un solo técnico, lo que demoró de forma importante las actividades del proyecto.

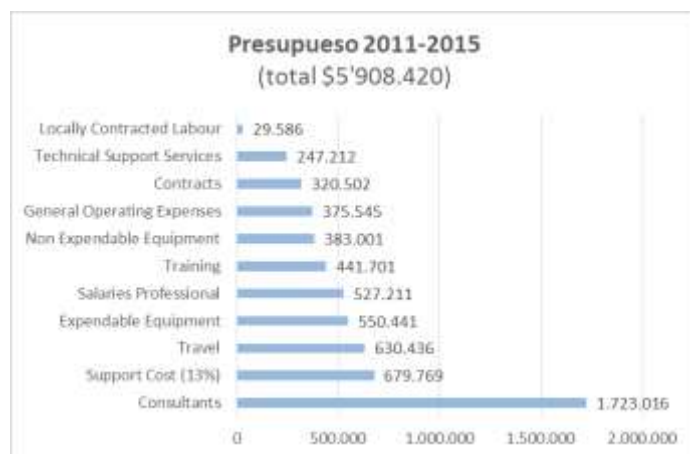
83. Por razones administrativas, la contratación del ATP tuvo demoras que afectaron el desempeño proyecto en los meses de su ausencia. Asimismo, el equipo evaluador considera que hubiera sido deseable ubicar a dicho ATP en alguno(s) de los países para tener un mayor contacto con el desarrollo de las actividades en terreno y dar una supervisión en tiempo real más efectiva. Los recursos para sus desplazamientos a los cuatro países fueron limitados y esto de alguna manera limitó el éxito de los productos en cada uno los países.

84. Uno de los factores de éxito del Proyecto regional fue la buena selección del equipo técnico a nivel regional y a nivel de país. El ATP, una vez contratado, contaba con un excelente perfil por tener un doctorado y por una gran experiencia de trabajo con cooperación internacional y con el sector privado. Asimismo el equipo técnico en Panamá contaba con las calificaciones y experiencia necesaria para la orientación técnica del Proyecto. En cada uno de los países, los coordinadores nacionales y sus técnicos locales, eran percibidos por las contrapartes nacionales y por los grupos meta como personas de gran compromiso, con gran disposición de trabajo y apertura a las necesidades eventuales, y una gran experiencia de trabajo en los temas del proyecto. Una característica fundamental era contar con una gran experiencia de trabajo en el sector y específicamente en las instituciones clave, lo cual facilitaba la interlocución interinstitucional y el acceso a nuevas alianzas y sinergias.

5.2.1 Ejecución financiera

85. El presupuesto total del Proyecto fue de \$5,908.420 en donde los rubros más significativos fueron los de consultores, costos de apoyo (“over-head”), viajes, equipo y salarios profesionales. El nivel de ejecución global a octubre de 2014 es del 85% que corresponde al 83% de avance en el tiempo en el proyecto, lo cual implica un nivel adecuado de ejecución en todos los niveles.

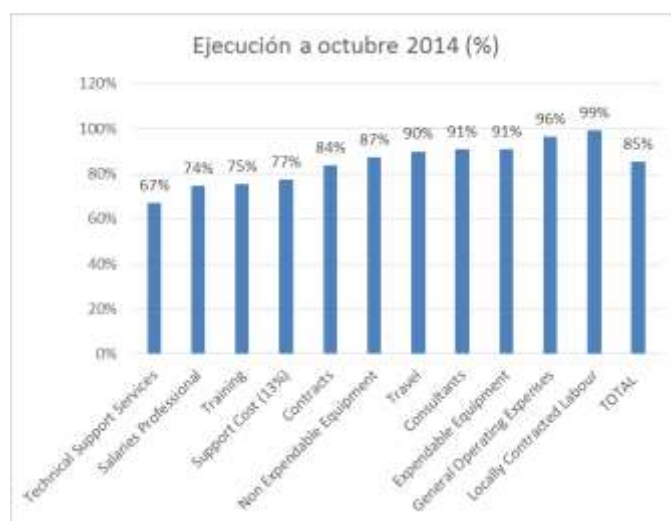
Cuadro 3. Presupuesto total del proyecto desglosado por líneas presupuestarias



Fuente: FPMIS

86. Los rubros con mayores niveles de ejecución fueron los de mano de obra contratada localmente, gastos de operación, equipos y consultores. Los rubros en donde se ha evidenciado los menores niveles de ejecución son los de servicios de apoyo técnico, salarios profesionales y entrenamiento.

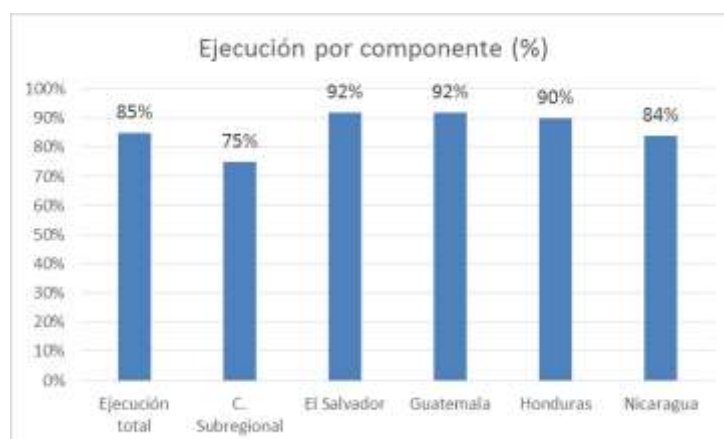
Cuadro 4. **Ejecución financiera a Octubre 2014 por líneas**



Fuente: FPMIS

87. Como se anotó, el nivel general de ejecución es del 85% y los países en donde en el de gasto financiero ha sido mayor es en El Salvador y Guatemala, mientras que Nicaragua y el componente subregional son los más rezagados. Estos porcentajes le permiten prever que en el tiempo restante se logrará ejecutar la totalidad los recursos sin mayores contratiempos.

Cuadro 5. **4Ejecución financiera por componente a Octubre 2014**



Fuente: Equipo de proyecto en Panamá

6 Eficacia

- Logro de resultados significativos en los productos previstos a nivel nacional y regional
- El proyecto partió de procesos de diagnóstico y estudio de mercado para establecer las actividades específicas y esto es un gran factor de éxito
- Resultados claves:
 - Fortalecimientos en producción, procesamiento y comercialización de sus productos, habilidades de negociación, el acceso al mercado y nuevos clientes, reducción de los márgenes de intermediación
 - Innovaciones tecnológicas: BPA, información de precios y mercados fiable, reducción de la pérdida post-cosecha.
 - Fortalecimiento institucional en todos los países.
 - Alineación de los distintos actores de cooperación que trabajan en el tema agrícola en Centroamérica
 - Contribución a la integración de políticas públicas
 - Herramientas de monitoreo y evaluación que permitieron la toma de decisiones operativas y el ajuste de estrategias, aunque subutilizadas.
- El proyecto Agrocadenas se constituye en un modelo a seguir de intervención sistemática en el sector de encadenamiento agrícola.
- Aproximación integral del Proyecto novedosa en la región.

88. El efecto esperado del Proyecto era “Contribuir a que pequeños/as y medianos/as productores/as en El Salvador, Guatemala, Honduras y Nicaragua mejoren su acceso a alimentos, a través de un aumento de ingresos estables obtenidos de la agricultura, mediante el valor agregado y la comercialización asociativa”. Asimismo, el resultado o propósito era que “Pequeños/as y medianos/as productores/as y otros actores (PYMES) de las agrocadenas seleccionadas se hallan posicionados en las mismas, produciendo, procesando y comercializando productos inocuos de calidad, con el apoyo de instituciones locales, nacionales y regionales fortalecidas”.

89. Los resultados y logros de la gestión por parte del proyecto Agrocadenas Centroamérica se traducen en un apoyo a 45 organizaciones-asociaciones de productores (10 en El Salvador; 16 en Guatemala; 5 en Honduras; y 14 en Nicaragua), así como 14 PYMES; 5 en El Salvador, 4 en Honduras, 3 en Guatemala y 2 en Nicaragua.

90. Estas 45 organizaciones agrupan a un total de 10.072 productores así: 658 en El Salvador, 5.344 en Honduras, 3.089 en Guatemala y 981 en Nicaragua, de estos productores individuales un 30% son mujeres. Esta cifra de 10.072 productores representa un 146% más de productores previstos en el documento de proyecto.⁹ Por su parte, las 14 PYMES tienen un total de 196 empleados: 50 en El Salvador, 52 en Guatemala, 26 en Honduras y 68 en Nicaragua, de los cuales el 44% son mujeres.¹⁰

⁹ Los datos no son totalmente exactos porque ha habido problemas de conteo: a veces las organizaciones inflan las cifras y a veces son datos desactualizados, sin embargo estas son las cifras aprobadas por el proyecto.

¹⁰ Tomado de los reportes del proyecto

Table 1. Resultados en cifras

| |
|--|
| Productos de Alcance nacional |
| Producto 1: Productores/as y PYMES cuentan con procesos mejorados de producción, de procesamiento y de comercialización y de otros servicios necesarios para acceder mejor al mercado en cada agrocadena seleccionada. |
| <ul style="list-style-type: none"> 34 organizaciones y PYMES cuentan con planes de negocio elaborados con el apoyo directo del proyecto |
| <ul style="list-style-type: none"> 17 organizaciones y PYMES han mejorado su infraestructura gracias a la co-inversión del proyecto. |
| <ul style="list-style-type: none"> 36 organizaciones y PYMES cuentan ahora con nuevos equipos y suministros, puestos a disposición por el proyecto, después de un exhaustivo proceso de análisis costo-beneficio; |
| <ul style="list-style-type: none"> 51% de las organizaciones socias ya ha logrado vender su producción de forma asociativa y |
| <ul style="list-style-type: none"> 34% de las organizaciones está actualmente en negociaciones con posibles compradores. El 20% de las organizaciones de productores involucradas en el proyecto han conseguido desarrollar nuevos productos para el mercado. |
| <ul style="list-style-type: none"> A la fecha, las organizaciones y PYMES socias del proyecto han logrado ventas brutas por valor de USD 7'273.704 |
| Producto 2: Productores/as y PYMES cuentan con capacidad para cumplir con los estándares y requerimientos de calidad e inocuidad de los alimentos exigidos por los mercados |
| <ul style="list-style-type: none"> 45 organizaciones y PYMES ya cumplen con todos los requisitos para constituirse como personas jurídicas |
| <ul style="list-style-type: none"> 31 organizaciones y PYMES cuentan o están en proceso de contar con gerentes profesionales. |
| <ul style="list-style-type: none"> 42 organizaciones y PYMES cuentan con sistemas contables (manuales o informatizados), gracias a la intervención directa del proyecto. |
| <ul style="list-style-type: none"> El Proyecto ha contribuido a la elaboración de Normas Técnicas de Calidad: Norma Técnica del Frijol (Honduras) y Normas Técnicas para Raíces y Tubérculos (Nicaragua) |
| Producto 3: OP y PYMES fortalecidas en su capacidad gerencial y de organización para integrarse en alianzas comerciales con otros actores de la agrocadena |
| <ul style="list-style-type: none"> 4 organizaciones han conseguido acceder a fuentes de financiación blanda. |
| <ul style="list-style-type: none"> El proyecto AC ha promovido la creación de 3 mesas de coordinación de cadena en Guatemala (papa), Honduras (frijol) y Nicaragua (raíces y tubérculos). |
| Producto 4: Actores institucionales locales y nacionales con capacidades fortalecidas para proporcionar servicios a los productores y PYMES para garantizar la sostenibilidad de los resultados |
| <ul style="list-style-type: none"> Se dispone de un mapa de instituciones, programas e iniciativas internacionales en Centroamérica que están trabajando en el apoyo al fortalecimiento de agro negocios. |
| <ul style="list-style-type: none"> El proyecto ha adelantado una exitosa estrategia de alianzas institucionales en todos los países (ver sección eficiencia) |
| Productos de alcance regional |
| Productos 5, 6 y 7: |
| <ul style="list-style-type: none"> El proyecto ha contribuido a la constitución y funcionamiento del Grupo de trabajo temático “Competitividad, Comercio y Agronegocios” del CAC en a través del apoyo a la SECAC. |

- En el marco de este Grupo se han establecido áreas prioritarias de intervención y un plan de trabajo anual.

91. La evaluación ha encontrado que el panorama general es bastante alentador en términos de eficacia porque se han logrado resultados significativos en los productos previstos a nivel nacional y regional. La gran mayoría de las fuentes consultadas por la evaluación ha manifestado con satisfacción que los productos generados por el proyecto Agrocadenas son de calidad en todas las actividades adelantadas.

6.1 A nivel de país los resultados específicos han sido satisfactorio

92. La evaluación ha encontrado como un factor de éxito el hecho de que el Proyecto partió de procesos de diagnóstico y estudio de mercado para establecer las actividades específicas.

93. Tanto las asociaciones de productores como las PYMES¹¹ se han visto fortalecidas en la parte de producción, procesamiento y comercialización de sus productos. Se han hecho planes de negocio para las cooperativas, los cuales han servido para ver las posibilidades reales de cada cooperativa y cuáles deben de ser las formas de trabajo para consolidar las cooperativas con sus respectivos productos en los mercados, para mejorar el nivel de vida de los productores.

94. Los planes de negocio han ido acompañados de planes de mejora para reconducir la situación de cada asociación hacia lo que sería lo ideal, siempre con la idea de fortalecer a las cooperativas en el mercado. Los planes realizados en cada cooperativa acompañados del extenso programa de capacitaciones que han recibido en BPA (Buenas Prácticas Agrícolas), en BPM (Buenas Prácticas de Manufactura) y en comercialización entre otras, han servido como punto de partida a las asociaciones cooperativas en un momento ideal para mejorar sus condiciones de vida.

95. Las PYMES por su parte han recibido capacitaciones sobre las BPM (Buenas Prácticas de Manufactura) y otras diversas capacitaciones o asistencias sobre gestión, calidad o técnicas de negociación y marketing. Las PYMES tienen un nivel de desarrollo mucho más elevado que las OP¹² por lo que el proyecto se ha centrado más en las capacitaciones gerenciales e inversiones.

96. Con relación a las innovaciones tecnológicas, antes del Proyecto no se contaba con BPA en las organizaciones y ahora esas prácticas las aplican todas las OP. En el caso de las PYME también se han introducido varias innovaciones tecnológicas en el procesamiento y en los aspectos de inocuidad. Algunas de esas mejoras e innovaciones tienen que ver con uso de semilla certificada, análisis de riesgos, procedimientos operativos sobre estándares de Sanitación y análisis micro-biológicos y nutrimentales. También, las OP y las PYME manejan fichas sobre registro de buenas prácticas. Todo esto está contribuyendo a promover la importancia de la inocuidad, la producción, el comercio y el consumo de productos de calidad.

97. Los estudios realizados de costo-beneficio les han permitido a las cooperativas identificar cuáles son los márgenes en los que trabajan y en los que deben moverse, y cómo

¹¹ El proyecto distingue 3 tipos de beneficiarios: 1) los agricultores/as; 2) las asociaciones u organizaciones de productores (OP); y 3) las empresas procesadoras (PYMES) que compran el producto a las OP, lo procesan y lo venden.

¹² El proyecto diferencia entre las OP y las PYMES, siendo estas últimas las que se están desarrollando como empresa de una manera más profesional

un buen hacer de las prácticas de manejo, el transporte y recepción del producto y la comercialización del mismo repercuten directamente en un incremento de precio para las asociaciones y en consecuencia para sus asociados.

98. En cuanto a las PYMES, también han recibido capacitaciones de inocuidad y calidad del producto. Además han recibido capacitaciones sobre la importancia de la trazabilidad en sus productos si quieren llegar a mercados internacionales y evitarse problemas de salubridad con sus productos que puedan arruinar sus nichos de mercados.

99. Como resultado del fortalecimiento en la producción se ha logrado mejorar la calidad, la productividad y reducir la pérdida post-cosecha.

100. Otros de los logros con las agrocadenas focalizadas, tiene que ver con la información de precios y mercados, las innovaciones tecnológicas adoptadas por las OP y PYME En todos los países tanto las actividades de capacitación y asistencia técnica han sido satisfactorias y bien recibidas por los grupos meta.

101. En el caso de la información, el principal cambio observado tiene que ver con la forma en que les llega la información sobre precios en los mercados a los y las productoras, así como la confiabilidad de la misma. Por ejemplo, en Honduras antes del Proyecto, más del 90% de productores afirmaban que les llegaba tal información, pero más del 50% recibía información por parte de los intermediarios (Coyotes) y con baja confiabilidad. Ahora, la confiabilidad es alta y la información les llega especialmente a través de la OP. Situaciones similares se evidenciaron en El Salvador y Guatemala, dado que el proyecto aportó información sobre precios de mercado, lo cual está registrado en los informes periódicos. El único caso donde no se vieron logros destacables a este respecto fue Nicaragua, donde el Proyecto no desarrolló acciones que permitiesen a los productores y productoras conocer los precios de las raíces y tubérculos en tiempo real; en las reuniones con productores, fue notorio el problema de acceso a información objetiva sobre precios para negociar de forma equitativa con los acopiadores.

102. El conocimiento de los precios, la adquisición de habilidades de negociación con las capacitaciones y el acceso al mercado y nuevos clientes, han permitido reducir márgenes de intermediación y mejorar el acceso a mercados formales.

103. Alrededor del fortalecimiento institucional hubo un componente de trabajo fuerte que se tradujo en productos y resultados tangibles en todos los países.

A continuación se ejemplificarán los resultados aquí mencionados por países.

6.1.1 Honduras

104. En Honduras, se comenzó con la realización de diagnósticos participativos para el análisis de los actores principales en la cadena de valor de frijol por cada una de las zonas de intervención. Además de estudios de Mercado como parte de los planes de negocios elaborados. Asimismo, en el marco de apoyo a los procesos de comercialización, se realizó el estudio de mercado raíces y tubérculos, el mismo generó información valiosa relacionada al estado de la cadena de yuca y quequisque desde la producción hasta el mercado.¹³

105. Al inicio 3 OP estaban produciendo y cumpliendo normas de calidad establecidas por su comprador único, el PMA. Este último, luego de su alianza con este proyecto

¹³ No obstante, a pesar que se realizó un taller de devolución de resultados y que el estudio muestra información muy importante y sugiere acciones para el mejoramiento de la cadena, no se logró por parte de los productores y las PYMES apropiación de los resultados que les permitiese a los usuarios del proyecto tomar decisiones en aspectos de producción primaria, transformación y comercialización

Agrocadenas, hizo mejoras en su protocolo de calidad y en la actualidad todas las OP están cumpliendo con ese estándar aplicando normas aprendidas en la capacitación recibida en la Universidad del Zamorano. Con la evaluación se ha podido comprobar en el terreno que las OP y las PYME están totalmente convencidas de la importancia de cumplir esas normativas que tienen que ver con BPA y BPM. En el caso de las PYME también están haciendo control de calidad en función de acuerdos específicos con supermercados y buenos clientes. En cuanto a las pérdidas post-cosecha, también se han reducido de manera importante tanto en la producción como en el procesamiento. Las pérdidas en el proceso de producción de grano antes del Proyecto se calcularon entre el 2% y el 5% según la OP, en el caso de las PYME se calcularon entre el 4% y el 5%. En la actualidad, según la Coordinación del Proyecto esas pérdidas se han reducido en las OP a no más del 2% y en la PYME a un 0.2%. Esto debido a la introducción de BPM en plantas procesadoras y en los talleres de procesamiento de las PYME.

106. El volumen de producción que se procesa en plantas y se comercializa a través de la OP también ha crecido entre un 20% y un 30%. En el 2013 ese volumen se calcula en 8,635 TM de frijol y más de 9,000 TM de maíz, de los cuales se procesa el 40% de maíz y el 30% de frijol. Según las OP entrevistadas, el porcentaje de producción que se comercializa asociativamente depende de la posibilidad de procesar el producto en planta y la disponibilidad de fondos que tengan las organizaciones para comprar el producto, total o parcialmente, a sus asociados. En ese sentido, ASOPRANO y UNOPROL tienen ventajas con relación a las otras organizaciones. De igual manera, aunque se está haciendo control de calidad y aplicación de BPA en el campo, es el producto que pasa por las plantas procesadoras el que recibe el mayor control para cumplir con los estándares del mercado.

107. Con relación a producto devuelto por clientes solo se conoció de un caso en el cual se devolvió grano a una OP por presencia de plaga (gorgojo) en el mismo. En el caso de frijol procesado por las PYME, las devoluciones han sido mínimas, aunque no se pudo precisar la cantidad. Al respecto, la opinión generalizada de productores y técnicos es que se han reducido las devoluciones al estar haciendo un mejor control de calidad en plantas y talleres de procesamiento.

108. En Honduras la principal alianza comercial de las OP ha sido con el PMA, quien a través de su proyecto P4P les apoyó con la infraestructura de procesamiento de granos (especialmente para maíz), como estrategia para garantizar producto relacionado con la merienda escolar en el país. Esa alianza se fortaleció con Agrocadenas, quien interviene en las OP ampliando su capacidad para incorporar BPM en las plantas de procesamiento y para cumplir los estándares de calidad que demanda no sólo el PMA sino también otros potenciales clientes (Gobierno, agroindustria, supermercados).

109. Una nueva alianza comercial, de las OP con el Gobierno Nacional a través del IHMA, se gestiona en la actualidad, bajo la expectativa de acceder sosteniblemente a cuotas de venta para la reserva estratégica de granos. Esta alianza todavía no está consolidada y existe desconfianza de las OP sobre las garantías de cumplimiento de compromisos.

110. Otras alianzas entre la OP y la agroindustria nacional se han intentado sin que hasta el momento se haya logrado algo sostenible. Las conversaciones y negociaciones están abiertas y es posible que se pueda concretar alguna alianza en el futuro cercano, lo cual puede depender de arreglos que se den en el marco de la mesa de la cadena del frijol.

111. En el caso de las PYMES, más que alianzas comerciales, funciona una relación proveedor-cliente con pulperías, mercaditos y algunos supermercados locales. Al menos en un caso, en Comayagua, se observa una alianza entre la PYME y un supermercado para comercializar productos procesados de frijol, para una clientela con demanda especial. En

éste caso, se han establecido compromisos de suministro y cumplimiento de ciertas normativas de calidad y presentación de los productos.

112. El número de vínculos comerciales con que contaba cada actor en la cadena de frijol se ha incrementado sustantivamente. Como evidencia, 3 OP de 5 sólo contaban con 1 vínculo comercial que era el PMA. En el caso de las PYME, dos de estas contaban con un promedio de 175 puestos de venta en pulperías y mercaditos locales. Otras dos todavía no estaban vendiendo. En la actualidad, las 4 PYME están vendiendo y han incrementado sus vínculos comerciales con supermercados locales a la vez que estudian la posibilidad de colocar productos procesados en hospitales y batallones de las fuerzas armadas.

113. En el país, con Agrocadenas, de manera formal a través de carta acuerdo, se incorporó la Universidad de Zamorano, a través de un proyecto con financiación BID/FOMIN para desarrollar un curso sobre producción y procesamiento de granos, el cual fue muy efectivo en fortalecer capacidades de las OP y técnicos del Proyecto en el tema, además de introducir el uso de normativas de calidad en procesamiento de granos en planta.

114. Otra acción fue la incorporación de SENASA para intentar incorporar el servicio de inspección de plantas procesadoras que está contemplado en sus competencias institucionales. En ésta instancia existen bastantes dificultades de servicio por limitaciones de recurso humano y presupuesto para operar.

115. La reactivación de la Mesa Nacional del frijol y la comisión correspondiente para formular y gestionar una normativa nacional sobre éste producto, ha sido quizás, el mayor logro en el producto que nos ocupa. Una vez aprobada dicha normativa, la cual está en etapa de socialización previa a aprobación, será una gran contribución al fortalecimiento institucional nacional.

116. Otro resultado en relación al fortalecimiento institucional, que no estaba previsto y que se puede observar es el inicio de diálogos y formación de redes y alianzas con autoridades de los municipios focalizados y con organizaciones de la sociedad civil para mejorar el apoyo a organizaciones de productores y regular el uso e impacto en el medio ambiente. Estos diálogos se están dando en Comayagua y El Paraíso.

117. También cabe destacar que gracias al mapeo de actores del proyecto Agrocadenas, el gobierno logró sortear la reciente crisis de frijol y logró identificar de manera oportuna los productores existentes para hacer una gestión de compras eficiente.

6.1.2 El Salvador

118. En El Salvador se realizaron estudios de mercado para los productos de plátano, jocote y loroco que sirvieron para analizar la situación de los productos y saber cuáles son las tendencias a seguir para revalorizarlos y obtener el máximo beneficio, asimismo se identificaron las asociaciones y PYMES con mejor perfil para participar en el proyecto.

119. A cada cooperativa se le entregó una cantidad de fertilizantes para que la cooperativa lo repartiera entre sus asociados y estos lo tuvieran que ir devolviendo a la cooperativa según se iban comercializando los productos. Esto ha significado un capital semilla¹⁴ para la cooperativa; una capitalización de recursos. Ese fertilizante ha cumplido dos objetivos: aumentar la cantidad de nutrientes en el suelo de los productores para incrementar la producción de cada productor y generar un capital para la cooperativa para incrementar los recursos de la misma, y mejorar el concepto del capital semilla y el mecanismo de capitalización de las OP por medio de este.

¹⁴ El Capital Semilla es un financiamiento inicial (fondos que no deben ser devueltos), para la creación de una microempresa o para permitir el despegue y/o consolidación de una actividad empresarial existente.

120. Se han construido tres centros de acopio en las cooperativas de ACOPANA, ACOFATIMITA y ACOAPJSAL. Estos centros realizan la función de sede social de las cooperativas, oficinas y lugar de trabajo. La creación de estos centros de acopio representa en parte la consolidación de las cooperativas. Una vez disponen de estos centros es mucho más fácil el acopio de los productos agrícolas, la selección y la distribución de los mismos hacia los distintos mercados en los que trabajen las cooperativas.

121. Estos centros acopiaderos van acompañados de materiales como sillas, mesas, cajas, básculas y otros insumos básicos para el funcionamiento de los centros de acopio.

122. Las dinámicas establecidas en cuanto a las BPA y BPM que incluyen procesos de calidad del producto y de inocuidad del mismo son las que garantizan la mejora en la comercialización y la utilidad producida por la misma hacia las cooperativas y sus asociados.

123. En El Salvador, las asociaciones están formadas por pequeños productores con la finalidad de crear un ente mayor con mayor capacidad de producción y comercialización que los productores individuales. En ese contexto el logro alcanzado es que cada pequeño productor individual sienta a la asociación a la que pertenece como su propia empresa.

124. Para que eso sea posible se han llevado a cabo muchas capacitaciones del modelo cooperativo: el papel, responsabilidad y obligaciones de los socios, el rol de la junta directiva, como comercializar, como realizar planes de manejo cooperativo, contabilidad interna, posibilidades de financiación de la cooperativa.

125. Un resultado destacable en El Salvador, es que se han creado marcas y productos comerciales para cada cooperativa¹⁵ y se han elaborado brochures publicitarios de cada una y se han desarrollado productos con valor agregado como jaleas, jugos y pulpas. Para estos nuevos productos se desarrollaron también una imagen de marca a través de procesos participativos en cada organización, donde los actores tuvieron la vivencia y oportunidad de opinar, elegir y decidir sobre el logo y la leyenda de las marcas.

126. Estos tres resultados: incremento de la producción, el alcance de los estándares de calidad e inocuidad y la mejora en la capacidad gerencial; se han conseguido mediante la formación en Buenas Prácticas Agrícolas (BPA) para mejorar la producción, formación en BPM (Buenas Prácticas de Manufactura) para el procesado de alimentos y otras formaciones específicas en calidad e inocuidad para alcanzar y mantener los estándares exigidos por los mercados internacionales, complementado con un apoyo constante por parte del equipo técnico del proyecto, y capacitación, para mejorar las capacidades de gestión en organizaciones de productores y PYMES. Todos estos cambios han llevado a las cooperativas a ser consideradas pequeñas empresas productoras-comercializadoras. Es un cambio mentalidad tanto a nivel de los socios como de las juntas directivas de las OP: pasan de considerarse sólo como una asociación de interés común a una empresa que debe y puede dar una serie de servicios a sus socios, que agrega valor al producto mediante las primeras fases del procesado y generan beneficios.

127. Una vez que así son entendidas las cooperativas, el siguiente paso llevado a cabo por el Proyecto ha sido la búsqueda de mercados estables que garanticen un precio óptimo a las cooperativas por los productos entregados, y es aquí donde se establecen las relaciones

¹⁵ En el documento se utiliza indistintamente las palabras asociación y cooperativa para referirse a las OP. Las diferencias entre unas y otras son simplemente administrativas. En alguno de los países, las cooperativas deben registrarse ante el Ministerio de Economía (donde existen también cooperativas de taxistas, comerciantes, ahorradores...) y las asociaciones/organizaciones de productores se registran ante el Ministerio de Agricultura. El que tenga una forma u otra, depende de cómo elijan los socios constituirse

entre las asociaciones y las PYMES comercializadoras. Dependiendo del mercado de destino de los productos de cada organización, y de la propia capacidad de las organizaciones, se ha buscado la vinculación con diferentes tipos de PYMES; en algunos casos se ha buscado la vinculación con empresas hondureñas exportadoras y dirigidas casi exclusivamente a la población salvadoreña que vive en los Estados Unidos; en otros casos la vinculación ha sido con pequeñas empresas procesadoras de la zona, que preparan jaleas y mermeladas de jocote y lo venden en el mercado local y en otros casos la vinculación ha sido con empresas estadounidenses como Walmart, que vende parte de los productos a nivel local y exporta otra parte a Estados Unidos.

128. Algunas de las relaciones establecidas entre cooperativas de productores y PYMES salvadoreñas han sido:

- ACOAPJSAL ----- RACOR y RIO GRANDE
- ACOPAJ y ACOPANA -----RÍO GRANDE
- ACOFATIMITA y ACOPASAMTA ---- LA COLINA
- MALACATIUPAN y APPAN-----TURRIALVA
- ACOPAPVU---- WALMART
- LAS BROMAS-----Centros escolares

129. En el país, hay muchas instituciones que garantizan el apoyo a las asociaciones; en el tema agrícola y de producción. El MAG a través de sus oficinas locales del CENTA aseguran que van a continuar capacitando a los productores a través de las ECAs. CONAMYPE continuará apoyando a las cooperativas de San Lorenzo para seguir potenciándolas y que lleguen a exportar por sus propios medios sin depender de comercializadoras intermediarias. COEXPORT y PROINNOVA continuarán su apoyo a las cooperativas para que éstas puedan continuar su profesionalización en el sector agroindustrial. AMANECER RURAL también seguirá prestando apoyo a las organizaciones en materia de equipamiento, ampliación y mejora de las infraestructuras (como la construcción de un Centro de Acopio para ACOPAPVU) y para elaborar los Planes de Negocio; en el momento de la evaluación, todas las cooperativas menos ACOFATIMITA han presentado un proyecto de continuación a Amanecer Rural que garantice la continuidad del apoyo recibido el constante crecimiento de las asociaciones.

130. Además, y debido a los esfuerzos realizados por el equipo del Proyecto desde el comienzo, el Ministerio de Agricultura y el Ministerio de Economía van a continuar dando todo el apoyo posible para que los pequeños productores organizados y asociados continúen su inserción en el mercado nacional e incluso internacional. FAO actúa como organismo facilitador de esta coordinación interministerial, que busca generar una mayor eficiencia en el uso de los recursos públicos y el desarrollo de unas políticas públicas de desarrollo con enfoque territorial/sectorial

6.1.3 Guatemala

131. En Guatemala, para ambos cultivos (papa y fríjol) se partió de un diagnóstico sobre los requerimientos, estandarización y normalización de calidad e inocuidad para los mercados nacionales, información que sirvió de base para el diseño del Protocolo Básico de Calidad de la papa.

132. En Guatemala, como parte de las exigencias del mercado en cuanto al cumplimiento de Buenas Prácticas Agrícolas, en alianza con el Viceministerio de Sanidad Agropecuaria del MAGA, a través del Programa de Protección Agrícola y Ambiental

(PIPAA), se realizó un proceso de capacitación y acreditación de pequeños productores en BPA para ambas agro cadenas -papa y frijol-

133. A través de una combinación de clases magistrales y práctica de campo, se brindó acompañamiento para la capacitación e implementación de BPA's a los productores de pequeña escala, entre los contenidos abordados se encontraban: higiene personal, limpieza de parcelas de producción, alimento de animales, protección de fuentes de agua, manejo post-cosecha. Se brindó capacitación también en el uso de equipo de cómputo, en cada una de las asociaciones en que se donó equipo y se apoyó a gestión para la implementación de las parcelas modelo de BPA's, las cuales serán utilizadas para la realización de eventos de capacitación sobre sistemas de aseguramiento de la calidad e inocuidad de los alimentos.

134. Adicionalmente se dotó a las organizaciones de: balanzas electrónicas, canastas y tarimas plásticas, computadoras y planta para lavar, secar y clasificar papa. Para la agro cadena del frijol se brindaron selladoras, detectores de humedad, lonas, balanzas, computadoras, bobina para empaque diferenciado. Este equipo impactará de forma directa en la aplicación de las buenas prácticas post-cosecha y BPM's, la reducción de pérdidas por rechazos y devoluciones, así mismo contribuirá con el incremento del precio de venta y en consecuencia en el ingreso de los pequeños productores de frijol y papa.

135. Acorde a la información recopilada por el Proyecto, la variación de pérdidas post-cosecha entre el segundo semestre del 2013 y el primer semestre del 2014 es del 5%, lo que evidencia que el mejoramiento y automatización de los procesos además de la capacitación en el manejo post-cosecha ha tenido efectos positivos.

136. La máquina lavadora de papa que se instalará en CEMACC de la Municipalidad de Concepción Chiquirichapa

137. Se habilitaron 35 parcelas demostrativas de BPA, localizadas en el área de influencia de ambas agro cadenas. Se diseñaron carteles para colocar en cada una de las estaciones de dichas parcelas demostrativas.

138. Los esfuerzos realizados en materia de capacitación en BPA y BPM, aunados a la inversión en la mecanización de procesos da como resultado que el 100% de las organizaciones de papa y el 100% de las organizaciones de frijol han adoptado al menos una innovación tecnológica.

139. Los resultados de los procesos de capacitación en BPA, BPM y gestión empresarial se reflejan en que el 33% de las organizaciones productoras de papa y el 100% de las organizaciones productoras de frijol cuentan con procesos mejorados y acceden en mejores condiciones a los mercados.

140. También, se abordaron aspectos relacionados con la clasificación y empaque de los productos, como resultado de este fortalecimiento de capacidades se estima que las pérdidas por devoluciones se reduzcan en un 90%.

141. El proyecto dio apoyo a las organizaciones para vender de manera asociada. En la cadena de la papa se organizó la producción y entrega de producto a Walmart y se apoyó en la negociación de una nueva ficha técnica para la época de invierno, época en que la papa cambia de características de calidad, para reducir problemas de rechazos en las entregas. Se apoyó a los productores a negociar un menor tiempo de pago, logrando que se paguen las facturas, de tres a siete días después de la entrega.

142. En la cadena del frijol, se hizo la primera exportación de producto a El Salvador. En un principio con la intermediación de otra empresa, por no contar con los documentos para hacerlo directamente, quedando como un objetivo del Proyecto, apoyarlos para

conseguir la documentación y los permisos correspondientes para que la Cooperativa pueda hacerlo por sus propios medios. Debido a la escasez de frijol rojo en los países vecinos, se incrementó la demanda para las cuatro asociaciones apoyadas por el proyecto, vendiendo toda su producción. Además debido a este incremento de la demanda, empresas de El Salvador entregaron semilla de frijol rojo de seda (el que se consume en ese país) para la posterior siembra de algunas cuerdas de frijol y su posterior reproducción como semilla. En la cadena de la papa se entregaron 50,000 mini-tubérculos por parte del proyecto para la posterior producción de semilla, que será vendida dentro de las mismas asociaciones.

143. En Guatemala, se integró la Plataforma de Cooperación y Coordinación Interinstitucional, donde se establece la ruta crítica para la actualización del diagnóstico situacional de la agrocadena de la papa, así como la firma de un Acuerdo de Cooperación Técnica Multialianza, en donde más de 10 proyectos y programas de cooperación internacional se comprometieron a armonizar y articular esfuerzos para fortalecer la agrocadena de la papa.

144. Se realizó un taller de la cadena de la papa, para la identificación de un plan a corto plazo, conjuntamente con CONADEA, Prodel, IICA y el MAGA. El Comité técnico desarrolló de las conclusiones del taller un plan estratégico para la consecución de acciones de la cadena.

145. Como parte del proceso de desarrollo de capacidades de las organizaciones se trabajó con el personal del MAGA en la transferencia de metodologías y herramientas para la organización de ferias de negocios. Se contribuyó con el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura -IICA- coordinando esfuerzos para la formación de personal directivo y equipo técnico del MAGA, MINECO y SEGEPLAN.

146. Un ejemplo de los procesos que están en curso y que contribuyen a la institucionalización del modelo Agrocademas en el MAGA es la propuesta presentada por la CONADEA al Ministro de Agricultura, con apoyo de FAO e IICA denominada “Creación de un programa de agricultura comercial”.

6.1.4 Nicaragua

147. En Nicaragua el diagnóstico inicial realizado a las organizaciones de productores y las PYMES, mostró el estado de cada una de ellas de acuerdo a criterios empresariales, organizacionales, acceso a mercado y alianzas.¹⁶

148. El Proyecto fortaleció las capacidades de los productores mediante la promotoría rural, cuyo modelo fue incorporado dentro de las organizaciones beneficiarias a manera de formación de formadores: se fortalecieron los promotores, mediante escuelas de campo apoyadas por el INTA y el IPSA, en éstas los usuarios aprendieron el manejo seguro de plaguicidas, buenas prácticas agrícolas, así como prácticas de manejo agronómico, cosecha y post-cosecha en yuca y quequisque. Todo el conocimiento adquirido por los promotores durante los procesos de fortalecimiento de capacidades fue trasladada a los productores. De acuerdo a la percepción de los productores del servicio ofrecido por los promotores, la mayor parte la calificó entre bueno y muy bueno, entre los aspectos que valoraron de manera positiva están: i) atención, ii) conocimiento del promotor, iii) realiza visitas de apoyo. Además del fortalecimiento de capacidades, los promotores recibieron instrumentos

¹⁶ Dicho diagnóstico deja en evidencia la poca validez del supuesto de capacidades de las organizaciones, refleja buena información del estado actual, sin embargo, no delinea un plan de acción con sus actividades hacia prioridades que el proyecto debió de realizar de cara a la mejora de las organizaciones en función de articular la cadena de valor.

complementarios para la labor que realizan con los productores, tales como mochila, capote, botas, navajas, mascarillas, trajes para aplicación de plaguicidas y guantes. Aunque se suponía que el INTA apoyaría los servicios de asistencia técnica, por su capacidad de cobertura, sus prioridades y las transformaciones institucionales no llegó a los productores, y se quedó en un segundo piso con apoyos puntuales a extensionistas y productores.

149. El fortalecimiento de capacidades realizados por el INTA y el IPSA con el apoyo del proyecto a los productores, creó capacidades y conciencia sobre la importancia de las BPA para la inocuidad tanto del producto, la bioseguridad de los productores y el medio ambiente. Durante las demostraciones prácticas y las capacitaciones, los productores recibieron conocimiento en uso seguro de plaguicidas, el triple lavado, el almacenamiento de envases de plaguicidas, normas para la aplicación de plaguicidas sintéticos, infraestructura necesaria para mantener la inocuidad y otros temas. El IPSA ha fortalecido a 200 productores; de los cuales, existen 55 unidades de producción que están en proceso de pre-certificación y consideradas como fincas de referencia.

150. Asimismo, el Proyecto promovió innovaciones tecnológicas generadas por el INTA, en ese sentido proveyó recursos financieros para multiplicar semillas vegetativas de yuca variedad perlita, observándose aceptación por los productores por ser de ciclo corto y que aguanta mejor el almacenamiento sin perder su calidad organoléptica.

151. Con apoyo del Proyecto, el INTA capacitó a grupos de mujeres en la transformación de la yuca y la producción de chips, yogurt, torta de yuca, pizza, nacatamal, harina y enyucado para en un futuro venderlo local e informalmente. En la actualidad existen capacidades por parte de las mujeres y hombres organizados en la UNAG y FEMUPROCAN para transformar los dos productos.

152. El proyecto proveerá de una parafinadora a la “Empacadora Vargas”, lo que le permitirá mejorar su productividad y la calidad final del producto. En términos de productividad, el equipo tiene mayor capacidad de procesamiento por hora, reduce las fracturas de la yuca por la utilización de las bandas y el producto se parafina más homogéneo en comparación al equipo actual que tiene la empresa. Aunque el cambio tecnológico traerá reducción de costos y pérdidas en la manipulación del producto, algo muy importante en la cadena de la yuca, probablemente los beneficios agregados no lograrán llegar a los pequeños productores vía precio, lo cual quedarán en la empresa.

153. En Nicaragua, un avance significativo del Proyecto, fue el apoyo otorgado a la comisión municipal de raíces y tubérculos, en este sentido se logró la colaboración de la Alcaldía, se establecieron acciones coordinadas entre los actores, participaron en ferias, capacitaciones y en la mesa nacional que el Ministerio de Agricultura promueve de manera sectorial. Aunque hay un buen avance con la mesa de diálogo, carece de mayor participación de las PYMES exportadoras, por lo general los participantes son beneficiarios del Proyecto, el espacio de diálogo gira en torno al Proyecto y no a temas más estratégicos y de gestión para lograr beneficios colectivos. La experiencia ha demostrado que las mesas de actores de la cadena cuando giran alrededor de un proyecto, desaparecen una vez que la subvención finaliza.

154. El Proyecto suministró semillas e insumos con la finalidad de fortalecer a las cooperativas, articularlas a la cadena, parcelas de difusión y otros. Con el apoyo del CEI, 5 cooperativas están desarrollando sus planes de negocio, estos planes van dirigidos a la producción primaria combinado con otros negocios que tienen las cooperativas, tal es el caso de la Coopemet que dispone de una empresa que procesa frutas. La construcción de los planes de negocio es una de las acciones que viene a fortalecer a las cooperativas, sin embargo, hay que considerar los recursos que requerirán las cooperativas para la

implementación del plan de negocio, de lo contrario probablemente quedará como un ejercicio académico. Tanto las PYMES como las cooperativas participaron en ferias locales, nacionales y fuera del país, la mayor participación fue en las ferias que anualmente promueve APEN

155. El Proyecto fortaleció las capacidades de 16 representantes de las organizaciones de productores y PYMES en aspectos de agricultura de contrato, la finalidad era crear las condiciones para articular a los actores de la cadena de valor.

156. A pesar de estos esfuerzos en Nicaragua, de las 12 cooperativas beneficiarias del Proyecto, solamente una, “Gente trabajando con la Gente” logró establecer un acuerdo de comercialización de manera informal con la Empacadora Vargas, en el ciclo 2012-2013. Para el ciclo 2013-2014, ambas organizaciones establecieron un contrato de compra y venta para la entrega de quequisque, pero al mes de octubre del presente año, no han logrado ninguna transacción por problemas de mercado. Aunque el contrato no establece volúmenes de entrega, fechas de entrega, ni compromete a la PYME a comprarles el producto a los productores aunque haya o no mercado, es un avance que se logró con el Proyecto. El resto de las cooperativas no comercializan las raíces y tubérculos de manera colectiva, cada uno de los productores vende su producto a los acopiadores de las empresas o acopiadores fortuitos que se presentan en las colonias. La desconfianza que tienen los productores hacia los acopiadores y exportadoras, así como el nivel de competitividad en la producción primaria reduce la capacidad de realizar alianzas verdaderas entre los actores de la cadena de valor.

157. Con el apoyo del proyecto se logró formular los primeros borradores de las Normas Técnicas Obligatorias para yuca, quequisque, jengibre y malanga. El establecimiento de las normas establecerá un marco normativo que incidirá positivamente en mejorar la calidad y los estándares que deben de cumplir las raíces y tubérculos para el consumo humano. A la par de la formulación de las normas, también los productores han recibido conocimiento en lo que respecta a estándares de calidad del producto para la exportación, esto ha venido a mejorar la capacidad de negociación del productor en el campo. Tanto las normas como el conocimiento de la calidad, se consideran como un primer avance para la promoción de las BPA y BPM.

158. El Proyecto fortaleció las capacidades de las instituciones públicas, el apoyo del Proyecto consistió en girar recursos para solventar el pago de algunos servicios públicos del INTA, compra de facilidades para el laboratorio de fitopatología y equipos para la capacitación en procesamiento de raíces y tubérculos, además se entregaron insumos para la conformación de bancos de semilla correspondiente a 70 de quequisque, 50 de yuca y 18 de malanga. Este hecho si bien puede considerarse como asistencialista, es un beneficio clave en un contexto de precariedad institucional. A nivel del personal, el Proyecto fortaleció el conocimiento en lo que respecta a HACCP, procesamiento, mercadeo, comercialización de raíces y tubérculos. En el caso del IPSA se fortaleció capacidades en HACCP, participación en ferias y la elaboración de normas técnicas.

6.2 Resultados a nivel regional

159. El proyecto regional Agrocadenas desarrolló actividades específicas para fortalecimiento institucional, en donde se lograron productos y resultados tangibles. La conformación de los grupos técnicos al interior de la Secretaría del CAC es bastante reciente, y sin embargo, gracias al apoyo del proyecto Agrocadenas se ha logrado la conformación y puesta en marcha del equipo de trabajo para el grupo de “competitividad, comercio y agronegocios” así como la elaboración participativa de un programa de trabajo que orienta las acciones a desarrollar en el marco de dicho grupo.

160. Es muy importante destacar que gracias a la contribución del proyecto Agrocadenas, se ha logrado alinear a los distintos actores de cooperación que trabajan en el tema agrícola en Centroamérica. Dicha alineación es un logro si se tiene en cuenta que existen agendas, intereses y énfasis distintos en cada una de las agencias presentes y, sin embargo, se ha logrado un acuerdo programático de trabajo coordinado entre todas, bajo la orientación de la SECAC.

161. **La contribución del Proyecto a la integración de políticas públicas también es un logro a destacar.** Con la asistencia del equipo regional del Proyecto, la SECAC ha ido avanzando en la vinculación de la Política Agrícola Centroamericana, y la Política de Desarrollo Territorial; esto con un enfoque de agrocadenas. Cabe anotar a este respecto que se ha trabajado con la Secretaría de Integración Económica (SIECA) compuesta por los Ministerios de Economía de la región, para desarrollar un programa coordinado en el tema de cadenas tanto nivel regional como nivel nacional. Este hecho es de gran relevancia si se tiene en cuenta que los ministerios de economía son protagonistas del desarrollo, son las instancias con mayor poder de decisión, y cuentan con los recursos políticos y financieros para ejecutar políticas de gran impacto.

162. El componente regional del Proyecto ha sido eficaz en el intercambio de experiencias entre los distintos países, organizaciones e instituciones. Con recursos del Proyecto se han desarrollado eventos y herramientas para la transferencia de conocimientos y buenas prácticas tanto a nivel de los grupos meta (productores, PYMES), e instituciones. Este es un resultado clave porque de esta manera se recorta la curva de aprendizaje en el sector de agrocadenas para Centroamérica, se maximizan los resultados alcanzados, se replican experiencias y se logra una mayor integración regional. La evaluación concluye que el proyecto Agrocadenas y su equipo técnico sirvieron como punto pivote de gestión de conocimiento, cuya experiencia está siendo sistematizada en un documento a difundir.

163. La estrategia de vigilancia y evaluación establecida por el programa fue útil en la medida en que se contó con un oficial de monitoreo y evaluación en la unidad de coordinación, desde donde se hacía seguimiento para analizar los avances, logros y dificultades del programa, se hizo una evaluación de medio término y misiones tripartitas a terreno con la participación de la FAO y el donante. Adicionalmente, **el Proyecto fue innovador por el diseño e implementación de indicadores de calidad y diferentes herramientas de seguimiento.** Este contacto permanente le aportó información de primera mano al Comité de Gestión y a la Unidad de Coordinación, útil para la reflexión e identificación de soluciones.

164. El Proyecto tuvo un acierto establecer una línea de base cuantitativa de buena calidad técnica, que se constituye en una fotografía de la situación inicial de los productores, la cual permitiría establecer la evolución o el cambio en dicha situación. Desafortunadamente, por falta de recursos no se ha hecho un seguimiento a la línea base esta medición no ha podido establecerse. Los Indicadores están bien desglosados por sexo pero sin un análisis posterior.

165. El equipo consultor ha encontrado que el monitoreo y evaluación desarrolló una serie de herramientas útiles para la captura y análisis de información sobre el progreso y resultados. El equipo desarrolló unas plantillas en Excel y unas gráficas de dispersión para analizar de manera estandarizada el avance sobre los productos del proyecto en cada uno de los países. Asimismo, se crearon formatos para justificar la compra de bienes y servicios y dar mayor transparencia en el proceso de adquisiciones. Como se anotó previamente, el componente de capacitación fue muy importante en el proyecto y para medir los resultados se diseñaron encuestas de satisfacción para los asistentes a los talleres. Cabe destacar como

un acierto la inclusión de actividades y resultados esperados en cuanto a temas de gestión de conocimiento desde el inicio.

166. Las herramientas de monitoreo y evaluación permitieron la toma de decisiones operativas y el ajuste de estrategias, pero dichas herramientas fueron subutilizadas. El esquema de reporte establecido por el donante fue limitado por tener un enfoque a actividades y no resultados, y por tener poco espacio para detallar resultados y logros del proyecto en cada país. La línea base no tuvo seguimiento y algunas de las herramientas de captura información mencionadas, como las encuestas de satisfacción, no fueron tabuladas y analizadas de manera permitente.

167. **El Proyecto también tuvo resultados destacables en el área de comunicaciones.** Dicho tema no contaba con recursos y actividades tituladas en el documento del Proyecto, sin embargo se ha logrado desarrollar una serie de actividades y productos de comunicaciones estratégicas, que sea considerado como herramientas clave para la difusión de información sobre el proyecto. El Proyecto ha contratado a una experta en telecomunicaciones, con el apoyo del resto del equipo se ha desarrollado la imagen del Proyecto, incluyendo su logo y plantillas de documentos, se ha elaborado una guía de comunicaciones para que todos los países puedan transmitir información de manera estandarizada y se está elaborando un documento de sistematización del Proyecto, en donde se busca capturar la experiencia de Agrocadenas para compartirla y replicarla.

168. En resumen, la evaluación ha encontrado que el proyecto Agrocadenas se constituye en un modelo a seguir de intervención sistemática en el sector de encadenamiento agrícola. El Proyecto adoptó de manera eficaz una aproximación de trabajo integral para fortalecer los esquemas de producción, asociatividad y comercialización en diferentes niveles: A nivel regional: ningún proyecto previo a Agrocadenas incorporaba la participación efectiva de las agencias de cooperación, gobiernos y la SECAC. Es decir, anteriormente el apoyo al tema de agrocadenas a nivel regional en Centroamérica, se daba de manera bilateral, con actividades específicas y sin un enfoque programático. Con el Proyecto hubo un esfuerzo y resultados importantes en coordinar acciones ejecutivas entre distintos gobiernos de la región, agencias de cooperación, la institucionalidad regional y otros actores estratégicos. El proyecto Agrocadenas contribuyó de manera clara en el fortalecimiento y visibilidad de la SECAC, la creación y consolidación del grupo de trabajo en el tema de competitividad - agronegocios, la orientación de un plan de trabajo y una agenda para la SECAC.

169. **A nivel de los gobiernos centrales:** la búsqueda del involucramiento de las autoridades ha sido constante; en cada país el proyecto Agrocadenas identificó de manera participativa sus contrapartes nacionales, las prioridades de país, componentes, rubros, regiones focalizadas, grupos meta y organizaciones. Cada actividad tuvo como punto focal un referente de cada institución y las consultorías necesariamente pasaron por la aprobación de los gobiernos. Como resultado de todo esto se tienen efectos positivos en cuanto a incidencia en política pública, formulación de normativas y otros documentos de política, fortalecimiento institucional a partir de capacitación, transferencia de capacidades, acceso a información e implementación de actividades de encadenamiento.

170. **A nivel de las comunidades, organizaciones productoras y PYMES.:** El trabajo con pequeños productores se ha centrado en el pasado en la seguridad alimentaria y la mejora de la producción, el Proyecto Agrocadenas ha sido pionero en la región y ha mostrado resultados clave porque ha desarrollado productos para el mejoramiento de la producción, la asociatividad y el acceso a mercados por parte de pequeños productores.

171. Esta aproximación integral del Proyecto es novedosa en la región por romper con los esquemas paternalistas que buscan mayor cobertura en los países. Los esquemas de carácter asistencialista (provisión de equipos, insumos, recursos, etc.) son coyunturales y poco o nada sostenibles en el tiempo, debido a que no se involucra de manera acertada a las autoridades, entidades y organizaciones. En este sentido, el Proyecto es pionero por implementar con recursos limitados, experiencias piloto en cuatro países cuyas lecciones pueden ser replicadas en marcos institucionales y de política pública, que también fueron apoyados por el proyecto de manera paralela. Más allá de abordar las necesidades inmediatas de seguridad alimentaria y mejor producción, la propuesta del Proyecto incluye escalamiento comercial y social que permite una visión de mayor plazo en el tiempo.

7 Impactos, efectos y resultados a corto o medio plazo (outcomes)

- Cambio de mentalidad en los productores/as, en las organizaciones y en las PYMES
- Los productores y las OP ganan relevancia y se convierten en referentes en sus comunidades
- Generación de empleos gracias a las nuevas operaciones post-cosecha y las nuevas infraestructuras
- Parte de los productores han mejorado sus ingresos
- Mejora de la autoestima de productores y pequeños empresarios
- Profesionalización de las OP y oportunidad para el acceso de los jóvenes a las juntas directivas
- Productores y OP han ganado en representación frente a las instituciones y participan en la toma de decisiones sobre el sector
- Las instituciones han incorporado la metodología del proyecto en sus programas y políticas públicas
- Mejora de la reglamentación del sector
- Refuerzo de la SECAC en el área de competitividad en el sector agrario
- Incremento de rol protagónico de la Secretaría ejecutiva del CAC y mayor visibilidad en la región
- Mayor visibilidad de la FAO y afianzamiento como socio estratégico para la elaboración de políticas agrícolas en la región
- La FAO como interlocutor privilegiado de la SECAC

172. Es difícil medir el impacto del Proyecto sólo como la contribución al objetivo global del aumento de los ingresos procedentes de la agricultura para las familias, y la consecuente mejora de su seguridad alimentaria. El Proyecto realizó una primera medición de los niveles de ingresos durante la elaboración de la línea de base, pero no se ha repetido desde entonces. Aunque sí se han obtenido datos durante las entrevistas con algunos productores. Además, hay otros efectos positivos generados por el proyecto observados por la evaluación.

173. También es complicado saber a cuántos productores ha alcanzado el impacto del Proyecto. Se ha trabajado con organizaciones de primer y segundo piso, algunas de ellas con un alto número de socios, por lo que en algunos casos, como en Honduras y en Nicaragua, no ha sido posible capacitar directamente a todos los socios. La lógica de la intervención asume que estos nuevos conocimientos pasarán de las OP y de los promotores a los socios, consiguiendo todos ellos los mismos efectos positivos, pero no se han realizado mediciones de indicadores desde el inicio del proyecto, por lo que no se puede

confirmar en qué medida ha ocurrido así. Son más evidentes, sin embargo, otros importantes cambios generados en la propia estructura y funcionamiento de PYMES y en los agricultores socios de las organizaciones.

174. Es posible, sin embargo, ver los impactos o efectos a corto y largo plazo (outcomes) a los que el Proyecto ha contribuido de manera significativa tanto a nivel de la población participante del Proyecto como a nivel institucional y a nivel de la FAO.

7.1 Impacto a nivel de productores, organizaciones y PYMES (outcomes)

175. **Se ha producido un importante cambio de mentalidad en los productores/as y en las organizaciones, que ahora se consideran empresas comercializadoras (outcome 1).**

176. El cambio de mentalidad en las organizaciones de productores y en sus socios ha sido uno de los principales efectos positivos del Proyecto. Los pequeños productores comprenden ahora sus derechos y obligaciones por formar parte de una asociación, pero también cuentan con unos beneficios que antes del Proyecto eran impensables.

177. Hasta este momento, la mayor parte de las organizaciones de productores no prestaban a sus socios los servicios de procesado y comercialización asociada. Los productores vendían de manera individual un producto sin procesar y a intermediarios que eran los que marcaban los precios. Los productores no tenían ningún poder de negociación por no contar con un producto de calidad y carecer de información fiable sobre los precios. Con las capacitaciones dadas por el Proyecto, las organizaciones y sus socios han comprendido la necesidad de mejorar la calidad del producto y su valor agregado añadiendo algunas fases del procesado, como limpieza, secado, clasificado, o empaquetado. Además, han asumido también las ventajas de reducir costes y ganar en poder de negociación comercializando asociados, además de eliminar intermediarios vinculándose directamente a los compradores.

178. Aunque la preocupación principal de las OP ahora es el acceso al crédito para capitalizarse y poder comprar toda la producción a todos sus socios, este cambio de mentalidad ha convencido a los productores de que deben mantener las buenas prácticas aprendidas y consolidar la organización. Ahora tienen nuevas expectativas que les impulsan a seguir creciendo y buscar nuevos mercados incluido el internacional.

179. Este cambio de mentalidad se refleja en las OP de Honduras, que han visto fortalecidas sus capacidades y ahora participan en licitaciones de grandes compras públicas de grano compitiendo con grandes empresas. Además, han solicitado, con éxito, créditos a COMRURAL para la capitalización y la finalización de algunas infraestructuras. Algunas de ellas han establecido acuerdos comerciales estables con PYMES de la zona.

180. La organización ACOPANA, de El Salvador, pudo comprar el terreno donde se había construido con financiación del proyecto con los ingresos obtenidos de las ventas de la primera cosecha de loroco. Ahora cuenta con clientes estadounidenses y canadienses con los que negocian directamente. También la organización ACOAPJSAL consiguió que el ayuntamiento le cediera el terreno para construir el centro de acopio. Estas organizaciones y otras 4 han solicitado apoyo financiero al programa Amanecer Rural de FIDA, quedando 4 clasificadas en el nivel más alto. La organización salvadoreña Las Bromas suministra productos a varios colegios para el Programa de Merienda Escolar; empezó con 3 colegios, actualmente suministran a 7 y ya han mantenido entrevistas con los directores de otros centros para aumentar el número.

181. En Guatemala las organizaciones de productores de papa situadas en las comunidades más cercanas a la frontera, han comenzado a explorar el mercado mexicano y

a contactar con posibles clientes. Además, algunas de ellas han comenzado a cultivar otro producto, la arveja¹⁷, que tiene mejores precios y es más rentable que la papa. En el último año han ampliado la superficie de cultivo de este nuevo producto porque las ventas de la primera cosecha fueron mejor de lo esperado.

182. **También en las PYMES se ha producido un cambio de mentalidad y se han profesionalizado (outcome 2).** Las PYMES se han consolidado como empresas, ofreciendo ahora un producto de mejor calidad e inocuo apto para la comercialización y venta en los mercados nacional e internacional, que les ha permitido acceder a nuevos mercados. Además de haber conseguido mejorar la calidad del producto con las capacitaciones y el apoyo en la mejora de las infraestructuras, el acuerdo de las PYMES con las OP les garantiza un suministro estable y también de calidad.

183. En Honduras, las PYMES han ganado en profesionalización y han pasado de la venta de producto básico sin garantías de calidad, a los mercados locales y a la venta ambulante en algunos casos, a convertirse en proveedores de supermercados y restaurantes.

184. En El Salvador, las PYMES han establecido acuerdos comerciales con las OP asegurándose así la inocuidad y trazabilidad de ese producto para el mercado exterior, evitando devoluciones de productos o multas por los servicios de inspección sanitaria en la frontera estadounidense.

185. **Los productores y las OP ganan relevancia y se convierten en referentes en sus comunidades (outcome 3).** La mejor organización y profesionalización, la autoconfianza y el éxito conseguido por algunas OP en la venta de sus productos, les ha dado visibilidad posicionándolas como un actor principal en sus comunidades. El cambio de mentalidad hacia un enfoque más empresarial o el aumento de socios han hecho que el impacto que tienen en sus comunidades haya aumentado. Además, al mejorar los procesos internos y mejorar en democratización, las relaciones entre los socios también han mejorado, todas las opiniones son tenidas en cuenta y eso garantiza una cierta estabilidad en la zona dado que muchas de estas organizaciones aglutinan a un número muy alto de los vecinos.

186. En El Salvador, la organización ACOAPJSAL es un buen ejemplo. El pueblo de San Lorenzo ya participaba, antes del comienzo del proyecto, en la iniciativa promovida por la Cooperación Japonesa, JICA, de "Un pueblo, un producto", identificándose con la producción de loroco y jocote. Gracias al éxito conseguido por esta organización en la producción y venta de ambos productos y en la mejora de su calidad, el pueblo entero se aglutina alrededor suyo colaborando en la organización de ferias gastronómicas semanales. Gracias a estas ferias, al reconocimiento que el pueblo gana con ellas, al incremento de visitantes y las ventas, el municipio es ahora un lugar limpio, seguro y reconocido en todo el país.

187. En Guatemala algunas organizaciones como ADECHIC organizan jornadas de formación para escolares de sus comunidades, en manejo de agroquímicos para evitar intoxicaciones y proteger el medioambiente.

188. En Honduras las organizaciones y las PYMES se han vuelto referentes en sus comunidades, y ahora son las aliadas de las instituciones públicas del sector y de otros organismos internacionales. Tanto la SAG con sus programas y en los procesos de diálogo, como la entidad BANADESA para financiación para granos básicos o el IHMA para asegurar la reserva nacional de grano, acuden a estas organizaciones.

¹⁷ Planta herbácea de la familia de las leguminosas

189. El hecho de ser una fuente de empleo para mujeres y jóvenes principalmente, es otro factor que también contribuye a la mayor visibilidad y participación de las organizaciones en sus comunidades.

190. **Las nuevas operaciones post-cosecha que realizan los productores, y las nuevas infraestructuras para procesamiento de las OP han generado empleos para los habitantes de la zona (outcome 4).**

191. Como resultado de esto hay cifras bastante alentadoras, por ejemplo en Honduras se han incrementado los empleos creados a lo largo de la cadena de frijol tanto para mujeres como para hombres. Se estima que los empleos existentes en 2011 (24,959 hombres y 3,656 mujeres en toda la cadena) han subido como consecuencia de la intensificación de la producción primaria, como consecuencia de las BPA y nuevos empleos en procesamiento con las BPM e incremento de los volúmenes de procesamiento de maíz y frijol, tanto en las OP como en las PYME. No se ha hecho una medición reciente sobre los empleos generados pero los testimonios de las OP colocan el incremento de empleo entre el 10% y el 20% en 3 años.

192. En el Salvador, las cooperativas realizan ahora labores de clasificación, limpieza y empaquetado de loroco, así como el procesamiento y transformación de jocote en algunos casos, por lo que emplean a jóvenes de la zona durante toda la temporada. Los productores de papa en Guatemala, han comenzado a realizar las tareas de clasificado, limpieza y empaquetado, para lo que también contratan a gente de sus comunidades.

193. La evaluación encuentra que aunque no se han realizado mediciones desde el comienzo del proyecto, hay evidencias que demuestran que **una parte de los productores han mejorado sus ingresos (outcome 5).**

194. Tanto las entrevistas con productores como los datos de aumento de precios, reducción de costes, reducción de pérdida post-cosecha y disminución de la intermediación, hacen pensar que en muchos casos se ha producido un aumento de los ingresos de las familias.

195. La capacitación en BPA ha tenido como consecuencia en la mayor parte de los casos el aumento de la productividad y la reducción de las pérdidas post-cosecha; por otro lado, al escalar varias fases del procesamiento como secado, limpieza, clasificado y envasado, los productores consiguen mayor cantidad de producto y un precio más alto. En El Salvador y Honduras es donde mejores resultados se han obtenido en cuanto a la mejora de las productividades y los precios obtenidos por los productores.

196. En Honduras, los productores de frijol han duplicado el rendimiento y han conseguido precios un 50% más alto. Durante las visitas a las comunidades la evaluación recogió testimonios de productores y productoras sobre cómo con esos ingresos han mejorado las condiciones de su vivienda y atender mejor las necesidades de sus familias. Según cifras que maneja el Proyecto, el valor anual de ventas e ingresos netos anuales obtenidos de la comercialización del frijol y maíz se han incrementado sustantivamente. En el caso de las OP el valor de las ventas de frijol y maíz ha pasado de US\$ 496,854 en 2011 a US\$ 1, 932,210 en 2013.

197. En El Salvador, los productores de jocote también han duplicado su producción y consiguen un precio 3 veces mayor que antes. Las mayores ventas se traducen en un aumento de ingresos para las familias de los productores que han invertido en las necesidades familiares, en mejorar la vivienda y en ampliar la superficie de cultivo.

198. Los buenos resultados conseguidos con el apoyo del Proyecto y el reconocimiento de sus comunidades han generado **la mejora de la autoestima de productores y pequeños empresarios (outcome 6)**.

199. A lo largo de las entrevistas mantenidas con productores, OP y PYMES en los 4 países, los entrevistados manifestaron la mejora de su autoestima como uno de los efectos más positivos de su trabajo con el Proyecto.

200. Los buenos resultados en la producción y en las ventas, la mejora de la calidad de los productos y el acceso a nuevos mercados y su nuevo posicionamiento en la comunidad han reforzado también la autoestima de las OP y PYMES que ahora tienen mayores expectativas que les impulsan a continuar creciendo, diversificar productos y alcanzar nuevos mercados incluyendo el de la exportación.

201. **La profesionalización de las OP ha supuesto una oportunidad para el acceso de los jóvenes a las juntas directivas (outcome 7)**.

202. Un cambio importante generado por el proyecto en algunas organizaciones es el haber dado acceso a los jóvenes a los órganos de gobierno. Tradicionalmente el acceso de los jóvenes a los órganos de decisión de las OP es muy restringido. Éstos suelen estar formados por hombres de mayor edad de que gestionan y toman las decisiones en las organizaciones. Los jóvenes en muchos casos ya han formado sus propias familias y ven en la actividad agrícola la única opción para poder mantenerlas, pero en muchos casos es una actividad poco rentable que acaban abandonando para emigrar. En este contexto, el proyecto ha demostrado que existen opciones para ellos.

203. El caso más exitoso es el de ACOPANA, en El Salvador, donde el 70% de los socios son jóvenes menores de 25 años. El presidente tiene 22 años y gestiona con éxito la organización y el centro de acopio apoyado por el gerente, de 18. Fue un grupo de jóvenes interesados en el proyecto, el que en 2012 se hizo cargo del Grupo de Interés que estaba casi inactivo y lo convirtieron en una Cooperativa, que hoy cuenta con un centro de acopio construido en un terreno también de su propiedad. **La cooperativa ha duplicado el número de socios desde su creación**, la mayor parte de ellos jóvenes que ven en la asociación y en la actividad agrícola una forma de ganarse la vida en su propia localidad, sin necesidad de emigrar. En la organización se ha producido un claro relevo generacional, aunque eso no significa que los socios de más edad hayan abandonado la cooperativa; al contrario, siguen cultivando sus productos y continúan como socios, acatando sin problemas las decisiones de sus jóvenes dirigentes después de ver los buenos resultados que éstos han conseguido.

204. También en Guatemala la mayoría de los miembros de las juntas directivas de las OP de papa son jóvenes; ellos son los que mejor han integrado los conocimientos adquiridos durante las formaciones y los que mejor han entendido la necesidad de mejorar las prácticas agrícolas para conseguir un producto de calidad e inocuo. Son también ellos los que han comenzado a buscar nuevos clientes o a probar el cultivo de nuevos productos más rentables.

205. **Los productores y las OP han ganado en representación frente a las instituciones y participan en la toma de decisiones sobre el sector (outcome 8)**.

206. Gracias a la colaboración entre el Proyecto y las instituciones públicas, se han reactivado o constituido asociaciones a nivel municipal y nacional donde los productores y sus organizaciones están representados y participan así en procesos de diálogo y en la elaboración de políticas públicas y en el fortalecimiento del sector.

207. En Honduras se ha reactivado la Mesa Nacional del frijol, donde organizaciones de productores y PYMES están representadas. Ya se ha mencionado también la nueva condición de las OP que ahora son consideradas por la SAG como referentes en la producción de grano básico y están siendo considerados como principales proveedores del IHMA para la Reserva Nacional de Grano.

208. En Guatemala se han creado las asociaciones ANAPAPA y ANAFRIJOL, que reúnen a un importante número de OP y además CONADEA con el apoyo del proyecto ha constituido la Plataforma de la Papa, que reúne a actores públicos y privados del sector, y en la que se integra ANAPAPA.

209. En Nicaragua el proyecto ha reactivado la Mesa Municipal de Raíces y Tubérculos, con participación de OP y PYMES, y que participa en la Mesa Nacional.

210. **En cuanto al impacto medioambiental, hay que señalar que las prácticas BPA en la que los productores se han formado, son más respetuosas con el medioambiente (outcome 9).**

211. La formación en BPA a los productores y las formaciones a PYMES, han tenido siempre un enfoque de protección medioambiental. Las mejoras introducidas en el manejo del cultivo reducen la presencia de plagas y, por tanto, baja también el uso de agroquímicos. En las capacitaciones BPA los técnicos han promovido el uso de agroquímicos de etiqueta verde, los menos contaminantes. Además han promovido la adecuación de las fincas para estos productos y la habilitación de zonas para la recogida de residuos.

7.2 Impacto a nivel institucional

212. **Las instituciones han incorporado la metodología del proyecto en sus programas y políticas públicas (outcome 10).**

213. Como ya se ha indicado, el Proyecto ha tenido un gran éxito involucrando a las instituciones públicas tanto a nivel nacional como municipal. El Proyecto ha despertado el interés de las instituciones y a través de la colaboración y el apoyo mutuo, han mejorado sus conocimientos sobre las cadenas productivas y en la mejor forma de apoyar a productores y organizaciones a integrarse en ellas y acceder a los mercados.

214. En Honduras, la SAG encabeza la reactivación de la Mesa Nacional del Frijol y ha colocado en la agenda ministerial el fortalecimiento y la reglamentación del sector. Además, la labor de recogida de información del Proyecto, identificando y caracterizando a productores y OP de grano básico en todo el país, contribuyó a que el IHMA pudiera localizar reservas de grano y **hacer frente a la crisis de desabastecimiento** de finales del verano de 2014. Esta información es imprescindible para poder anticiparse y hacer frente a crisis de este tipo.

215. En El Salvador, el MAG (Ministerio de Agricultura y Ganadería) ha comenzado un proceso de coordinación interministerial con el MINEC (Ministerio de Economía) con el apoyo técnico de FAO para facilitar las acciones a desarrollar en los territorios.

216. En Guatemala ya se ha mencionado la colaboración de CONADEA con el Proyecto y la adopción de la metodología para trabajar en otros rubros agrícolas.

217. **El Proyecto ha contribuido a una mejor reglamentación del sector (outcome 11).** Las instituciones públicas como consecuencia de los procesos de diálogo con los actores del sector, han comenzado por trabajar en una mejor reglamentación del sector. Este nuevo marco normativo contribuirá a normalizar las relaciones entre los actores de la cadena productiva y favorecerá el desarrollo de vínculos estables entre las OP y sus

compradores. Ya se han mencionado la elaboración de la primera norma técnica del frijol en Honduras, o las normas para raíces y tubérculos en Nicaragua.

218. **La SECAC (Secretaría Ejecutiva del Consejo Agropecuario Centroamericano) ha reforzado su capacidad y sus actividades en el área de competitividad en el sector agrario (outcome 12).** El Proyecto impulsó la creación del Grupo de trabajo de Competitividad, Comercio y Agronegocios en la SECAC y ejerció un efecto arrastre de otros organismos internacionales, regionales y agencias de cooperación, que también se unieron al grupo. Este grupo de trabajo está trabajando para establecer programas de alineamiento de políticas y promover el intercambio de experiencias en 3 agrocadenas seleccionadas.

219. **Gracias en parte al proyecto, la Secretaría ejecutiva del CAC ha ganado un rol protagonista y mayor visibilidad en la región (outcome 13).** Este mayor liderazgo se ha traducido también en un fortalecimiento técnico, que ha producido en la identificación de tres agrocadenas con enfoque regional, los cuales se van a desarrollar con el liderazgo de la Secretaría, su grupo técnico y el apoyo de los distintos actores institucionales. Adicionalmente se van a desarrollar programas de acompañamiento técnico e intercambio de experiencias en el marco de estas agrocadenas.

220. Las fuentes consultadas a nivel regional concuerdan en que la Secretaría ha ganado dinamismo, lo cual se evidencia en un ritmo de trabajo más intenso durante 2014 y una agenda de gran alcance para el año 2015. Si bien, la agenda de trabajo no se ha traducido en la asignación de recursos específicos, es importante destacar que el proyecto ha trabajado con la única institución regional relevante en el tema, y que los avances existentes se han hecho en un contexto político que es ajeno al control del proyecto.

7.3 Impacto para la FAO

221. **La FAO ha ganado en visibilidad y se afianza como socio estratégico para la elaboración de políticas agrícolas en la región (outcome 14).**

222. A nivel nacional, el Proyecto ha conseguido involucrar a todos los actores institucionales actuando como elemento aglutinador y de concertación. En el terreno ha contribuido a la creación de espacios de diálogo promoviendo la colaboración entre todos los actores. En las capitales se ha colocado en el centro de los procesos de fortalecimiento del sector apoyando también la creación de nuevas plataformas a nivel nacional y de normativa para el sector. Esta actividad y los éxitos conseguidos han dado a la FAO una gran visibilidad trabajando en temas que no eran los habituales de su actividad. Ahora forma parte de todos estos espacios y se ha convertido en un aliado de los gobiernos en la elaboración de políticas de fortalecimiento de las cadenas productivas.

223. **La FAO se ha posicionado como interlocutor privilegiado de la SECAC (outcome 15).** Los objetivos regionales del Proyecto eran promover la coordinación, la colaboración y el intercambio de experiencias entre los actores nacionales y regionales sobre políticas con impacto en la competitividad de las cadenas. El Proyecto encontró que la organización a través de la cual se podría lograr esta incidencia en las políticas de la región era la SECAC. Con el apoyo del proyecto, la SECAC ha creado un grupo de trabajo de competitividad y agronegocios y la FAO se ha posicionado en este sector, como impulsora del grupo, y como interlocutor privilegiado para estos temas.

224. A partir de su participación en este grupo la FAO ha ganado en visibilidad y ha atraído el interés de otras organizaciones que, como USAID, no sólo se han integrado al grupo sino que se han convertido en importantes colaboradores del Proyecto.

8 Sostenibilidad

- La evaluación considera que hay varios factores de sostenibilidad a futuro.
- La estrategia de colaboración con instituciones y movilización recursos afianzarán procesos y logros obtenidos.
- La implicación de las instituciones públicas en el Proyecto y la incorporación de su metodología a las políticas públicas darán continuidad al trabajo realizado por Agrocadenas.
- Hay nuevos marcos normativos que apuntalan cambios conseguidos por el Proyecto.
- La alianza de los ministerios de Agricultura y con otros ministerios, refuerza la sostenibilidad del enfoque de agrocadenas.
- La creación o reactivación de plataformas nacionales para el encuentro de todos los actores de la cadena ayudará a que el trabajo comenzado por el Proyecto continúe.

8.1 Sostenibilidad técnica y social

225. Las mejoras en el aspecto socio-empresarial que Agrocadenas ha traído a OP y PYMES constituyen el principal componente de sostenibilidad de los resultados y logros alcanzados.

226. La alta autoestima que ahora tienen organizaciones y empresarios, las capacidades adquiridas y los logros conseguidos son una garantía para que se mantengan los cambios introducidos por el proyecto y se sigan utilizando herramientas y procesos instalados. La evaluación ya pudo observar signos de que las OP están aplicando los nuevos conocimientos para explorar nuevos mercados, negociar con los clientes o ampliar la producción a otros rubros. Las PYMES, por su parte, también están ampliando mercados y diversificando sus productos, además de seguir perfeccionando su imagen de marca.

227. Hay que señalar, sin embargo algún punto débil en este aspecto. Algunas de las OP entrevistadas manifestaron que aún no se sentían preparadas para continuar solas ya que no ha dado tiempo a consolidar capacidades y procesos en el ámbito gerencial y las relaciones comerciales en algunos casos aún no son estables o son poco diversificadas. En Guatemala, las OP que habían conseguido contratos de compras con la empresa Walmart, los han roto por desacuerdos en las condiciones de entrega y en los precios y algunas han vuelto a vender a intermediarios locales. En Nicaragua sólo se ha podido establecer un acuerdo comercial entre una OP y una empacadora y persisten la desconfianza y los problemas entre productores y empresas.

228. Además, muchas de las organizaciones admitieron tener problemas para acceder al crédito y de falta de recursos para capital de producción. Así, no pueden apoyar a sus socios financiándoles la producción o adelantar pagos, ni tiene recursos para comprar ni procesar el 100% de la producción de todos sus socios.

229. **Las mejoras técnicas en producción y procesos están perfectamente integradas en OP y PYMES.** La base de conocimientos tecnológicos adquiridos con el Proyecto es otra fuente de sostenibilidad. Las OP y los productores han incorporado BPA en el proceso primario de producción de forma significativa, y las BPM para el procesamiento en finca o en planta. Las OP además están manejando herramientas informáticas para sus relaciones comerciales. Las PYMES, por su parte, han mejorado en la calidad e inocuidad de sus productos, los han diversificado, han ordenado sus líneas de procesado, y han innovado en la imagen de marca y el etiquetado.

230. Los mejores precios, el ahorro en los costes y el acceso a nuevos clientes que han conseguido con estas innovaciones son tan evidentes que en la mayor parte de los casos los procesos y cambios introducidos serán irreversibles y así lo han manifestado casi todos los entrevistados por la evaluación. No es fácil que haya un retroceso ni en organizaciones ni en los pequeños empresarios y lo más probable es que esas mejoras se mantengan y se incrementen en el tiempo.

231. Con su estrategia de colaboración con instituciones el Proyecto ha apalancado recursos que afianzarán procesos y logros obtenidos. Ya se ha señalado el éxito del proyecto en su estrategia de buscar alianzas políticas, económicas y técnicas con otras instituciones. Muchos de estos organismos han colaborado con el Proyecto en las capacitaciones, en asistencias técnicas o en aspectos normativos, y otras han colaborado aportando financiación directa para las OP y PYMES. Son entidades o programas como Amanecer Rural en El Salvador, COMRURAL, o PRONEGOCIOS en Honduras, o PRODEL en Nicaragua.

232. Gran parte de esa financiación se está tramitando en el momento de la finalización de Agrocadenas, por lo que dará la oportunidad a productores y organizaciones de afianzar los logros conseguidos y superar el periodo de transición hasta su completa autosuficiencia.

8.2 Sostenibilidad política e institucional

233. La implicación de las instituciones públicas en el Proyecto y la incorporación de su metodología a las políticas públicas darán continuidad al trabajo realizado por Agrocadenas.

234. En Honduras, El Salvador y Guatemala, los gobiernos han adoptado el enfoque del Proyecto y lo han incorporado a sus programas para replicarlo en otras regiones y con otros rubros. Se han creado espacios de trabajo para todos los actores de las cadenas y se ha mejorado el marco normativo que era inexistente en muchos casos y que garantiza mejores condiciones para los productores y las OP.

235. Las instituciones han trabajado con el Proyecto y van a continuar desarrollando intervenciones similares manteniendo el mismo enfoque. Además, a través de sus servicios técnicos y otros programas gubernamentales, tienen la intención de seguir dando apoyo técnico en las comunidades a las OP y a los productores con los que ha trabajado Agrocadenas.

236. Hay que señalar, sin embargo, que en algunos casos las instituciones no cuentan con los recursos necesarios para continuar dando apoyo técnico a productores y organizaciones. Carecen del personal suficiente y no disponen de medios para desplazarse y atender personalmente a los agricultores. Los servicios de extensión agraria son casi inexistentes en algunos países como Nicaragua o Guatemala o carecen de recursos como en Honduras y El Salvador.

237. **El nuevo marco normativo apuntala cambios conseguidos por el Proyecto.** Las nuevas normas técnicas desarrolladas para el frijol en Honduras o para yuca en Nicaragua son importantes contribuciones a las políticas públicas que se mantendrán más allá de la finalización del Proyecto y que contribuirán a una producción que cumple los estándares de calidad e inocuidad. Esta nueva normativa favorecerá las relaciones comerciales entre productores y compradores y contribuirá a una política de precios más transparente.

238. **La alianza de los ministerios de Agricultura con otros ministerios, refuerza la sostenibilidad del enfoque de agrocadenas.** Dada la falta de recursos de los ministerios

de agricultura en los 4 países de actuación, y debido también a que el alcance del proyecto implicaba aspectos como comercialización y mercados, el proyecto impulsó la búsqueda de alianzas con otros ministerios con mayores recursos y competencias en estos ámbitos. Por esta razón se han iniciado diálogos con los ministerios de economía, para poder crear espacios y programas de colaboración en el ámbito de las agrocadenas. Esta colaboración puede garantizar la sostenibilidad del enfoque de trabajo de cadenas productivas y continuar con el apoyo a pequeños productores y OP.

239. En El Salvador, el MAG y el MINEC se han unido para firmar un acuerdo interministerial para continuar con el proyecto y replicarlo con otros productores de otras regiones del país.

240. La creación o reactivación de plataformas nacionales para el encuentro de todos los actores de la cadena ayudará a que el trabajo comenzado por el Proyecto continúe. Estas plataformas continuarán trabajando en la mejora de los procesos y las relaciones entre todos los escalones de la cadena. Los productores tienen participación en ellas y podrán participar en la toma de decisiones y en la elaboración de políticas sectoriales.

241. Algunas de las plataformas reactivadas como la del frijol en Honduras, cuentan con un importante respaldo institucional con la SAG a la cabeza, y una participación activa de productores y OP. Otras, como ANAPAPA, ANAFRIJOL y la Comisión de Raíces y Tubérculos de Nueva Guinea aún no están consolidadas y su actividad dependerá del apoyo de unas instituciones con pocos recursos.

8.3 Sostenibilidad medioambiental

242. El Proyecto ha contribuido con la formación en BPA y BPM a reducir el impacto en el medioambiente de la producción agrícola y el procesado de los alimentos.

243. Los productores han sido informados sobre los principales riesgos ambientales (y para su propia salud) derivados de las técnicas de cultivo y el uso de agroquímicos. Ahora, después de las capacitaciones, esos riesgos se han reducido y están bajo control. También en el caso de las plantas de acopio o procesadoras de las OP y en las instalaciones de las PYMES que procesan.

244. Productores, OP y PYMES han afirmado que mantendrán estas nuevas prácticas ya que les han dado muy buenos resultados y además sus nuevos clientes se las exigen.

9 Análisis de los criterios transversales

9.1 Enfoque de género

245. FAO considera la igualdad de género como un elemento central que le permite cumplir con su mandato de alcanzar la seguridad alimentaria para todos y todas¹⁸. La igualdad de género es un derecho humano fundamental, por lo que la organización tiene el mandato de Naciones Unidas de promover y respetar los derechos humanos y la equidad de género, así como trabajar de manera que contribuya a su realización.

246. En Centroamérica, como en muchas otras regiones del mundo, la seguridad alimentaria de numerosos hogares rurales depende del trabajo de las mujeres. No obstante,

¹⁸ FAO, 2013. “Política de Igualdad de Género de la FAO”. Food and Agriculture Organization of the United Nations-Rome, Italy

a pesar de su rol tan importante en la agricultura familiar, las mujeres enfrentan numerosas dificultades; además de tener normalmente menores niveles de educación que los hombres¹⁹, tienen poco acceso a recursos productivos, tecnologías adecuadas y créditos. Todos estos factores hacen que normalmente la agricultura realizada por las mujeres arroje unos datos de productividad y calidad muy bajos, con la consecuencia de menores ingresos, además de que normalmente no están integradas en las agrocadenas y desarrollan su labor en el sector informal.

247. El proyecto Agrocadenas no tenía un enfoque de género incorporado desde el diseño, ni un componente específico dirigido a promover condiciones de igualdad para las mujeres que trabajan en la agricultura, debido principalmente a la limitación de tiempo y de recursos y a las grandes diferencias entre los países. Lo que sí se refleja en el documento inicial es la intención de incluir a mujeres y a jóvenes en las actividades y capacitaciones del Proyecto. No se realizó un análisis previo de la situación de partida de las mujeres para poder diseñar acciones específicas encaminadas a conseguir situaciones de mayor igualdad de hombres y mujeres y evitar causar impactos negativos no deseados, aunque hay que señalar que durante la implementación del proyecto los equipos técnicos han buscado en todo momento aplicar principios de igualdad de género en las actividades del proyecto (acceso a insumos, acceso a formación, participación activa en rondas de negocio, o promoción del acceso de mujeres a los órganos gerenciales de las organizaciones de productores).

248. Tampoco se incluyó un sistema de indicadores y de M&E que permita evaluar el impacto específico de las actividades en las mujeres, tanto en la parte del apoyo a la actividad productiva como en el apoyo a las actividades post-cosecha, o de comercialización y venta. Aun así, durante el levantamiento de las líneas de base, sí se hizo el esfuerzo de recoger algunos de los datos de manera desglosada para hombres y mujeres. Sin embargo, no se realizó el análisis o interpretación posterior de esos datos desagregados.

249. Esta falta de indicadores y de análisis de la información hace prácticamente imposible analizar el impacto de las actividades del Proyecto en la vida de las mujeres.

250. Sí se puede afirmar que, a pesar de la falta de un enfoque de género en el diseño del Proyecto, durante la fase de implementación siempre se ha buscado una participación paritaria en actividades de formación y capacitación, así como en la asistencia a ferias y rondas de negocios. Aunque la falta de un enfoque propiamente dicho ha originado que en algunos países, como en Nicaragua, algunas de las actividades que se han destinado exclusivamente a grupos de mujeres no han sido muy acertadas. Es el caso de la formación para preparar diferentes recetas con la yuca como base. Por un lado, los equipos y utensilios utilizados por el INTA en las capacitaciones, son equipos a los que las mujeres no tienen acceso (hornos de panadería, batidoras industriales, etc). Además, la venta de los productos elaborados es ambulante, no tiene como objetivo la integración en el mercado formal o la cadena productiva y perpetúan la distribución tradicional de roles.

9.2 Fortalecimiento de capacidades

251. **El fortalecimiento de capacidades es un elemento fundamental en la lógica de intervención del Proyecto.** La creación de capacidades se presenta como uno de los puntales para la sostenibilidad de resultados y procesos, contribuyendo a crear una cultura

¹⁹ Aunque los avances en alfabetización registrados en Centroamérica han sido grandes, aún existen diferencias en el acceso a la educación entre niños y niñas; en el caso de Guatemala por ejemplo, el porcentaje de mujeres mayores de 15 años analfabetas es casi el doble que el de los hombres (CEPAL, 2011)

de producción de calidad orientada al mercado y de alianzas comerciales de confianza y duraderas entre actores de la cadena.

252. En el diseño inicial, la capacitación va dirigida a cuatro grupos de actores: productores/as, organizaciones, PYMES e instituciones, y está incluida como componente fundamental en los cuatro productos previstos a nivel nacional. Esta apuesta decidida por la capacitación se ha visto perfectamente reflejada durante el desarrollo del Proyecto. Para estas capacitaciones, el equipo del Proyecto ha contado con el apoyo imprescindible de instituciones públicas, privadas y académicas con las que ha establecido acuerdos de

253. **Los resultados de estas capacitaciones han sido muy buenos y se han visto de manera inmediata en muchos casos.** La formación en BPA y BPM a productores/as (junto con la entrega de insumos) ha tenido como consecuencia la mejora inmediata en la productividad y en la calidad de muchos de los rubros seleccionados; además se han reducido las pérdidas post-cosecha y se ha mejorado el manejo de productos fito-sanitarios.

254. Las organizaciones también han visto buenos resultados gracias a las capacitaciones, y sobre todo han cambiado la visión de la organización; ahora tienen una visión más corporativa, y se han transformado en pequeñas empresas comercializadoras.

255. Las PYMES, por su parte, se han formado y como resultado de esos cursos han mejorado sus instalaciones y líneas de procesamiento y han conseguido un producto inocuo y de calidad, lo que les ha permitido acceder a nuevos mercados, incluido el internacional, y establecer vínculos comerciales con importantes clientes

256. Las instituciones, gracias a los esfuerzos del equipo del Proyecto para involucrarlas desde el principio, han impartido y colaborado en muchas de las formaciones y como resultado de estas colaboraciones, han ido asumiendo e incorporando el enfoque de agrocadenas a sus políticas públicas y a sus programas de desarrollo del sector agrícola.

9.3 Enfoque basado en los derechos humanos

257. Los objetivos de desarrollo del proyecto Agrocadenas contribuyen principalmente a la satisfacción de dos derechos fundamentales: el derecho a la alimentación y el derecho a un trabajo digno.

258. En relación al **derecho a la alimentación**, el proyecto buscaba garantizar el derecho a la alimentación de los consumidores mediante:

259. la mejora de la disponibilidad de alimentos básicos: aumento de la producción y la productividad

260. la disponibilidad de alimentos de calidad y no perjudiciales para la salud de los consumidores (inocuidad)

261. Por otro lado, el Proyecto buscaba también asegurar el derecho a la alimentación de pequeños productores/as mediante el aumento de sus ingresos, asumiendo que parte de esos ingresos se utilizarían en satisfacer las necesidades alimenticias de sus familias.

262. Como se ha descrito anteriormente, la disponibilidad de alimentos inocuos y de calidad ha aumentado como consecuencia de las actividades del proyecto (en los rubros seleccionados). Los productores también han mejorado sus ingresos, aunque no ha sido posible realizar una investigación más profunda en relación al uso dado a dichos ingresos.

263. La labor de análisis, diagnóstico sectorial y recogida de información realizada por el Proyecto, contribuye también a que los gobiernos puedan tomar decisiones que garanticen el derecho a la alimentación de sus poblaciones²⁰.

9.4 Asociaciones y alianzas

264. La estrategia de alianzas y asociaciones desarrolladas por el equipo del Proyecto en los 4 países han sido uno de sus grandes aciertos y ha contribuido de manera decisiva a incrementar su eficiencia, eficacia e impacto (ver sección de Eficiencia).

265. Ya en el documento del Proyecto se recomendaban alianzas y colaboraciones con una serie de organizaciones nacionales e internacionales, estando ya claramente identificadas algunas de ellas en el momento de la formulación (PMA, FIDA, USAID o BID).

266. Desde el comienzo del Proyecto, el equipo ha trabajado en la búsqueda de organismos o programas que estuvieran trabajando en las mismas zonas o con los mismos rubros, con el fin de identificar sinergias y complementar acciones. De esta manera, el Proyecto, que contaba con recursos humanos y financieros bastante limitados, ha conseguido llevar a cabo numerosos cursos y formaciones, llegando a un mayor número de participantes. También se ha podido contar con asesoramiento directo y profesional para las certificaciones en calidad de organizaciones y PYMES.

267. Finalmente, mediante la colaboración con otros programas y organismos como, se ha conseguido financiación extra para que organizaciones y PYMES pudieran ampliar su actividad mediante la construcción de nuevas infraestructuras y la creación de un capital e trabajo. Ha sido estrategia exitosa que ha permitido optimizar los recursos disponibles y apalancar recursos nuevos.

268. Además de la colaboración con otros organismos nacionales o internacionales, el Proyecto ha buscado en todo momento la implicación y la colaboración con instituciones locales, regionales y nacionales. Esta política de alianzas y colaboraciones con instituciones públicas contribuye de manera decisiva a la sostenibilidad de logros y resultados.

10 Conclusiones y recomendaciones

269. El proyecto Agrocadenas es demostrativo de que es posible vincular exitosamente a pequeños productores/as en procesos de cadenas de valor que generen mejoras a nivel social, económico y ambiental en los países centro americanos.

270. El Proyecto ha desarrollado una experiencia interesante que no se ha comunicado y difundido lo suficiente para propósitos de incidencia, visibilidad, prestigio institucional, recaudación de fondos y gestión de conocimiento. Aunque el equipo del Proyecto ha tenido la voluntad clara de implementar una estrategia de comunicación más intensa, la carga de trabajo del día a día del proyecto ha hecho que este componente se haya quedado más relegado. Este aspecto debe ser priorizado en lo que resta de tiempo del proyecto y debe

²⁰ Ya se ha señalado el ejemplo de Honduras, donde el Gobierno se apoyó en la información y el conocimiento adquirido por el Proyecto para asegurar el suministro de grano básico a la población después de la crisis de desabastecimiento originada por la fuerte sequía de 2014.

formar parte, explícita, de la estrategia y operaciones de todos los proyectos y de la Representación de FAO en cada país.

271. La evaluación ha encontrado que el Proyecto y su enfoque de agrocadenas son pertinentes por múltiples razones. Por un lado el apoyo al sector agrícola es una prioridad nacional en todos los países porque es considerado como estratégico para el desarrollo nacional. Adicionalmente al tema productivo y generación de ingresos para las comunidades rurales, es importante destacar que existen otros factores prioritarios de carácter social (promoción del cooperativismo, construcción de tejido social, mayor inclusión, acceso a mercados por parte de pequeños productores, empoderamiento comunitario, superación de la pobreza) y de carácter institucional (incidencia y formulación de política pública, elaboración de normativas, creación de espacios participativos de discusión, fortalecimiento institucional).

272. El diseño del Proyecto fue acertado en cuanto a objetivos pero también fue flexible. Dadas las condiciones sociales y económicas de los pequeños productores, dicho apoyo no sólo consistió en medidas relacionadas con el incremento en la productividad física (cosecha y post-cosecha) sino que también se incluyeron apoyos en temas de cooperativismo, comercialización y fortalecimiento institucional. De esta manera el programa es pertinente por impulsar un sector estratégico a través de la efectiva vinculación a cadenas de valor.

273. La falta de mediciones de indicadores posteriores a la línea de base dificulta valorar el impacto del proyecto sólo como la contribución al objetivo global del aumento de los ingresos procedentes de la agricultura para las familias, y la consecuente mejora de su seguridad alimentaria. Es además un indicador difícil de medir y en el que influyen múltiples factores además del proyecto.

274. **La estrategia de alianzas técnicas, económicas e institucionales ha sido uno de los grandes éxitos del proyecto.** Con estas alianzas, Agrocadenas ha podido ampliar el alcance de sus actividades y optimizar el uso de sus recursos. Ha reforzado el impacto de sus actividades (capacitaciones, asistencia técnica y seguimiento, certificaciones, mejora de las infraestructuras) al reforzarlas con la participación de otras instituciones. Garantiza además la continuación de alguno de los procesos iniciados mediante la alianza con otros programas y fondos competitivos para financiar la consolidación y el crecimiento de la actividad de OP y PYMES. El único faltante en el tema de alianzas fue la no vinculación de sector privado en el proyecto a través de gremios empresariales, si bien hubo participación de empresas específicas, la vinculación de gremios nacionales habría sido una fuente importante de recursos, capacidad y sostenibilidad.

Recomendación 1 a la FAO:

Un futuro proyecto o acción, con las OP y PYME, debería garantizar que las capacidades de establecer alianzas instituciones se trasladen a las organizaciones de productores y productoras y que las mismas se construyan con posibilidades de sostenibilidad

275. **El proyecto ha generado cambios intangibles importantes y difíciles de conseguir,** como la mejora de la autoestima, el cambio de mentalidad y la profesionalización. Las OP han cambiado su mentalidad y ahora se ven como empresas comercializadoras. Han aprendido a establecer nuevas alianzas comerciales y a llegar a nuevos mercados; ahora son actores relevantes en sus comunidades y son interlocutores de las instituciones públicas, que las escuchan y facilitan su participación en plataformas

nacionales. Sin embargo, la falta de recursos de las OP para capitalizarse y financiar la producción sigue siendo un escollo importante para mantener y hacer crecer su actividad.

276. Las PYME también se han profesionalizado mejorando la calidad e inocuidad de sus productos, construyendo su imagen de marca y el marketing de sus productos, obteniendo así mejores precios y accediendo a nuevos mercados. Han ampliado sus expectativas y gracias a la capacitación comienzan ya a diversificar productos y a pensar en nuevos clientes, incluyendo la exportación.

277. Los productores ahora son miembros orgullosos de unas organizaciones que funcionan. Tienen derechos y obligaciones por formar parte de una asociación, pero también cuentan con unos beneficios que antes del proyecto eran impensables.

278. Aunque no hay una medición reciente de indicadores (seguimiento a la línea de base), la evaluación ha recogido suficiente evidencia que permite concluir que los ingresos de muchos productores han mejorado gracias a su participación en el proyecto. Es el caso de los socios de las cooperativas de loroco y jocote en El Salvador, donde debido al bajo número de socios ha sido más fácil recoger información directa al respecto. También los socios entrevistados de las OP de grano en Honduras manifestaron haber mejorado sus ingresos por el aumento de los rendimientos en el frijol. La capacitación en BPA ha tenido como consecuencia el aumento de la productividad, la reducción de las pérdidas post-cosecha y por tanto una mayor cantidad de producto para vender; por otro lado, al empezar a realizar varias fases del procesado como secado, limpieza, clasificado y envasado, los productores consiguen un precio más alto. Después de satisfacer las necesidades familiares, una parte de estos ingresos se invierte en la propia actividad agrícola, aumentando la superficie de cultivo en muchos casos.

Recomendación 2 a la FAO:

Debido al éxito del proyecto se recomienda diseñar e implementar una estrategia de comunicaciones en los meses restantes que establezca narrativas y mensajes clave a nivel de Proyecto que se traduzcan en mensajes, herramientas y canales de comunicación específicos por cada destinatario o actor clave (gobiernos, FAO, agencias de cooperación ONGS, donantes, etc.)

Recomendación 3 a la FAO:

Dada la pertinencia del enfoque se recomienda incorporar este nuevo enfoque a nuevas intervenciones de FAO en su trabajo con pequeños productores y organizaciones agrícolas.

279. En el tiempo restante del Proyecto se recomienda una gestión de incidencia en política pública que dé seguimiento a los procesos de a SECAC y busque una alineación de políticas nacionales y regionales en el tema de agrocadenas

280. El diseño de indicadores debe estar acorde a los factores clave de éxito; tangibles (superficies cultivadas, productividad, rechazos de producto, precios/ingresos, ventas, etc.) e intangibles (cambios culturales, activos sociales, empoderamiento, etc.)

281. La sostenibilidad técnica del Proyecto está garantizada por las mejoras socio-económicas que el Proyecto ha conseguido. Los cambios y las innovaciones técnicas también están perfectamente integradas en OP y PYMES. El hecho de que hayan tenido tan buenos resultados en rendimiento, precios, calidad y acceso a mercados, hace que estos cambios y procesos nuevos sean irreversibles y que ni OP ni PYMES estén dispuestos a

retroceder y a volver a las condiciones anteriores. La estrategia de alianzas y de vinculación de las instituciones públicas es también un puntal importante para la sostenibilidad de los logros conseguidos, con el único limitante de la escasez de recursos de las instituciones del sector.

282. El enfoque de género del Proyecto Agrocadenas podría haber sido mejor y más completo. Aunque durante la elaboración de la línea de base se recogieron datos desglosados por sexo, después no se incluyó un sistema de indicadores y de M&E que permitiera evaluar el impacto específico de las actividades en las mujeres, tanto en la parte del apoyo a la actividad productiva como en el apoyo a las actividades post-cosecha, o de comercialización y venta. Esta falta de indicadores y de análisis de la información ha hecho prácticamente imposible analizar el impacto de las actividades del Proyecto en la vida de las mujeres.

283. No estaba presente en el diseño, ni existía un componente específico dirigido a promover condiciones de igualdad para las mujeres que trabajan en la agricultura. Tampoco se realizó un análisis previo de la situación de partida de las mujeres para poder diseñar acciones específicas encaminadas a conseguir situaciones de mayor igualdad de hombres y mujeres y evitar causar impactos negativos no deseados.

284. Sin embargo, y como ya se ha señalado, durante la implementación del proyecto los equipos han buscado en todo momento garantizar la participación en términos de igualdad de hombres y mujeres en las diferentes actividades del proyecto. El Proyecto siempre ha buscado una participación paritaria en actividades de formación y capacitación, así como en la asistencia a ferias y rondas de negocios. No ha existido tampoco discriminación en el nombramiento de mujeres como parte de las juntas directivas de las asociaciones o pymes y el Proyecto ha promovido su acceso a estos órganos de decisión.

Recomendación 4 a la FAO:

| |
|--|
| <p>En el proceso de nuevas propuestas, se deben incorporar un análisis del enfoque de género y juventud, tratando de definir la situación de partida de las mujeres y de los jóvenes, cómo les puede afectar el proyecto y qué componentes o estrategias incorporar para conseguir impactos positivos.</p> |
|--|

11 Lecciones Aprendidas

285. En esta sección se ha atendido a la definición de lección aprendida como el aprendizaje que tiene un mayor alcance que el proyecto evaluado. Es decir, tiene una aplicabilidad más amplia y busca destacar lo que la FAO puede aprender y aplicar a cualquier otro proyecto.

286. Así, nivel general, de esta evaluación se han obtenido las siguientes lecciones aprendidas:

- Todo proyecto debe procurar desde su diseño la gestión de alianzas y sinergias para maximizar los recursos, incrementar los impactos esperados y garantizar una mayor sostenibilidad. El enfoque de trabajo de tener un eje operativo en terreno y un eje de política pública.
- Proyectos con enfoque de replicabilidad a partir de buenas prácticas locales y con recursos limitados deben evitar la dispersión y abarcar un número limitado de grupos meta para el logro de resultados en corto plazo.
- Los criterios de priorización deben ser discutidos con contrapartes políticas pero bajo estrictos parámetros técnicos.
- El acceso a recursos por parte de pequeños productores es una limitante al desarrollo. Por tanto se requieren componentes y políticas para el acceso a recursos vía créditos bancarios, capitales semilla, fondos rotatorios y/o apalancamiento con clientes y proveedores, como una prioridad para proyectos futuros.
- La gestión del recurso humano debe procurar siempre la identificación de personal con un amplio conocimiento académico del tema agrícola, con una amplia experiencia de trabajo en la producción y sobre todo en la comercialización y el sector privado, una trayectoria institucional que le permitan acceso a diferentes actores clave y trabajo de campo permita inferir su nivel de compromiso. Se trata de perfiles mixtos que no sólo conozcan el trabajo de base sino que tengan una perspectiva institucional y de encadenamiento.
- En proyectos agrícolas, es importante fijarse como uno de los primeros objetivos a alcanzar, la mejora del rendimiento de los cultivos, mediante la formación en BPA, ya que ese aumento proporcionará mayores ingresos y un beneficio claro para los productores y eso hará que se vinculen e interesen en otros componentes del proyecto.

287. La concentración territorial de una cadena productiva y la identificación de la zona con uno o varios productos, es fundamental también para la motivación y profesionalización de OP y PYMES.

Anexos