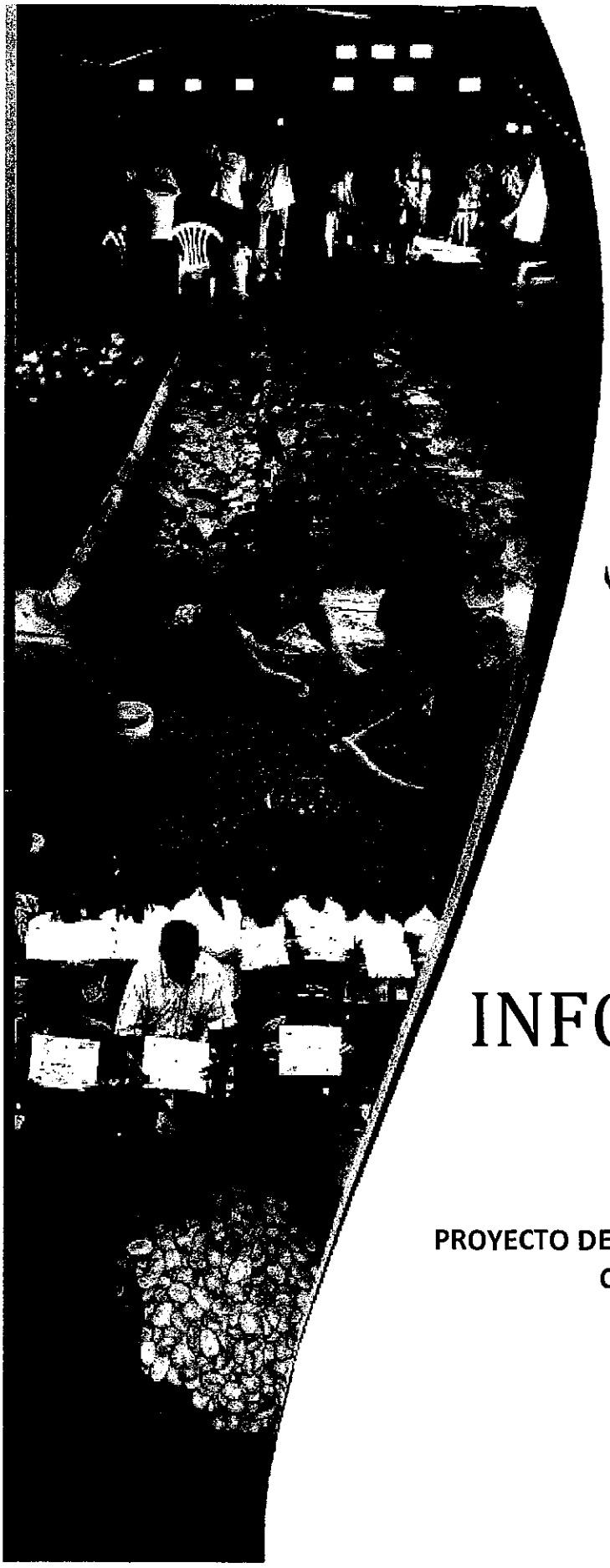

BTC
CTB

Belgische Technische Coöperatie nv
Coopération Technique Belge sa

Proyecto
CAFÉ
MANABÍ

INFORME FINAL - PCM

PROYECTO DE APOYO A LAS FAMILIAS DE PEQUEÑOS CAFICULTORES DE MANABÍ
ECU/0300411

INFORME FINAL:
2005 - 2008

BTC
CTB

Belgische Technische Coöperatie nv
Coopération Technique Belge sa

Contenido

INFORMACIONES BASICAS SOBRE LA PRESTACION. 3

PRIMERA PARTE: APRECIACIÓN 4

Pertinencia 4

Calidad de la Ejecución 6

Apreciación global de la prestación 10

SEGUNDA PARTE: RÉSUMEN DE LA EJECUCIÓN DE LA PRESTACION 12

TERCERA PARTE: COMENTARIOS Y ANALISIS. 16

CUARTA PARTE. ANEXOS 26

Anexo 1. Resumen de los resultados y las actividades (en función del marco lógico) 27

Anexo 2: Estado de los Gastos 34

Anexo 3: Tasa de desembolso de la prestación. 36

Anexo 4: Personal de la prestación 37

Anexo 5: Contrataciones y licitaciones 38

Anexo 6: Lista de los Equipos adquiridos por la prestación 39

Anexo 7: Capacitaciones 41

Anexo 8: Intervenciones de donantes 42

Belgische Technische Coöperatie nv
Coopération Technique Belge sa

INFORMACIONES BASICAS SOBRE LA PRESTACION.

País: Ecuador

Sector y subsector CAD:

Institución nacional o regional encargada de la ejecución: MAGAP (Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca)

Agencia de ejecución: CORECAF (Corporación Ecuatoriana de Cafetaleros)

Número de expertos en cooperación internacional de la CTB: 3 expertos junior, 1 AT

Duración de la prestación (selon AS/CS): 4 años

Fecha de inicio del proyecto:
Según AS/CS: 15 Octubre 2004
Efectivo: 03 de Enero 2005

Fecha de cierre de la prestación
Según AS/CS: 15 Octubre 2008
Efectivo: 31 Marzo 2009

Modalidad de gestión de la prestación: Cogestión

Presupuesto total de la prestación: 4.211.413,78 €

Periodo cubierto por el informe: Octubre 2004-Diciembre 2008

Anexos	Si	No
1. Resumen de los resultados		
2. Estado de gastos y ingresos		
3. Tasa de desembolso de la prestación		
4. Personal de la prestación		
5. Contrataciones y licitaciones		
6. Equipamientos		
7. Capacitaciones		
8. Otros Donantes		

PRIMERA PARTE: APRECIACIÓN

Aprecie la pertinencia et la ejecución de la prestación utilizando las siguientes apreciaciones

1. – Muy satisfactoria *2. - Satisfactoria* *3. – No satisfactoria, a pesar de ciertos elementos positivos* *4. – No satisfactoria* *X. – Sin opinión*

Escriba sus respuestas en la columna correspondiente a su función en la ejecución de la prestación

	Responsable nacional de la ejecución	**Responsable CTB de la ejecución**
Pertinencia	2	2
1. ¿Cuál es la pertinencia de la prestación en relación con las prioridades nacionales de desarrollo?	Entendiendo al elemento humano como parte esencial del desarrollo, se considera pertinente la intervención de la prestación al sector cafetalero a través de diferentes líneas, ya que alrededor del café existen por encima de las 100.000 familias dedicadas a la producción del café, y una cantidad similar involucradas de manera indirecta, es decir en las diferentes partes de la cadena productiva.	No es tan evidente estimar el grado de pertinencia del PCM en relación con las prioridades nacionales. Durante el tiempo de le formulación y ejecución no existió ningún programa nacional ni regional relacionado con el desarrollo del sector cafetalero y el café no es realmente un rubro prioritario en Ecuador. Sin embargo, desde el enfoque de los sistemas de producción agrícolas en Manabí y las políticas de desarrollo local, el café si representa un potencial de desarrollo para el pequeño productor agrícola.
2. ¿Cuál es la pertinencia de la prestación en relación a la política Belga de desarrollo? Indique su calificación relacionada con los tres temas mencionados aquí abajo a) Genero b) Ambiente c) Economía social	Desde su identificación se reconoció la pertinencia de la prestación debido a que este sector fue fuertemente afectado por la caída de los precios a nivel internacional entre los años 2000 al 2004, que trajo consigo el poco interés de los productores, para continuar con la actividad, manifestado en el cambio del uso del suelo, lo que hizo que una gran superficie de cafetales sea convertida a pastizales, se suma a esto la migración de un considerable número de productores, por la venta de su fuerza laboral, mientras esto ocurría las mujeres	Indudablemente desde este enfoque, el proyecto tiene su pertinencia sobre todo en lo que refiere a ambiente y economía social, El enfoque del proyecto hacia la agricultura orgánica indudablemente lo hace una actividad muy amigable con el ambiente. El enfoque de fomento de la cadena del café y de emprendimiento asociativo sin duda ubica el proyecto dentro de la esfera de la economía solidaria. El enfoque hacia el género ha sido menos pronunciado, pero el proyecto siempre ha estado abierto a la participación de la mujer a todo nivel.

	casadas se convertían en jefes de familia, esto permitió que un gran porcentaje de participantes de los procesos de capacitación desarrollados por la prestación, hayan sido mujeres.	
3. ¿Los objetivos de la prestación han sido siempre pertinentes?	Hubiera sido pertinente que desde el inicio haya existido un mejor delineamiento de los roles y competencia de los diferentes niveles de actoría, ya que en esta prestación se evidenció fragilidad de este aspecto, por lo que fue necesario aplicar correcciones a lo largo del desempeño de las actividades tanto en aspectos administrativos como técnicos.	El objetivo del que se puede cuestionar la pertinencia es el de fortalecer a la estructura nacional de CORECAF, mientras que el proyecto mismo estaba situada en una región. Una región que además estaba bien alejada de la sede nacional de CORECAF, lo que sencillamente no permitía la necesaria coordinación, ni el necesario seguimiento por parte de la estructura ejecutiva del PCM para lograr este parte del objetivo. Resumidamente: no es obvio que que una estructura regional pueda supervisar a una estructura nacional.
	El desarrollo de actividades sobre todo productivas, como son superficie renovada, producción de insumos orgánicos, sistemas de siembra, aplicando la metodología y las recomendaciones tecnológicas dadas por el PCM, permiten hablar de un claro apego a la atención de las necesidades insatisfechas en este sentido. Sin embargo dentro de la diversificación productiva existieron nudos críticos sobre todo en lo referente al *sistema de micro finanzas rurales* para el cabal desempeño lo que se expresa con el 34 % de ejecución sobre lo planificado, dentro de este mismo componente la diversificación productiva con especies arbóreas, alcanzó una sobre ejecución.	La renovación con incentivos, la tecnología de bajos costos de agricultura orgánica y las obras de agua han claramente respondidas a las necesidades de grupo. Menos evidente es la respuesta en el caso de micro-finanzas, por el hecho que el grupo meta alcanzado aquí fue apenas una tercera parte del número de beneficiarios propuestos en el Marco Lógico y apenas 50% de los beneficiarios del sistema de microfinanzas del PCM son participantes en las demás actividades del proyecto.
5. ¿En función de sus objetivos, la prestación se	El organismo que brindó apuntalamiento a los diferentes	La ejecución se ha sostenido en el Comité Regional de CORECAF y

ha sostenido en los órganos locales de ejecución apropiados?	niveles de avances fue sin duda el MAGAP, quien desde el inicio confió tanto en CORECAF, como en la Unidad Ejecutora del Proyecto para el buen desempeño de actividades y complimiento de metas, sin embargo hay que reconocer que la instancia tutelar como es el CGP, jugó un rol importante facilitando los procedimientos más aplicables. La dirigencia comunitaria merece especial reconocimiento puesto que su participación fue decidora antes y durante el desarrollo del conjunto de las actividades ejecutadas.	puntualmente en el MAGAP. Sin embargo, el órgano más importante de la ejecución sin duda ha sido la Unidad Ejecutora, probablemente más que lo deseado. Sin embargo, esa situación se imponía por las siguientes razones : - La debilidad de CORECAF, cuyo proceso de fortalecimiento fue lento - El corto tiempo del Proyecto, y las grandes metas a realizar

	Responsable nacional de la ejecución	**Responsable CTB de la ejecución**
Calidad de la Ejecución	**2**	**2**
1. Los resultados obtenidos por la prestación han contribuido a la realización de sus objetivos ? (eficacia)	La naturaleza del proyecto, es decir el proceso productivo del café como especie permanente no permite actualmente establecer parámetros que reflejen el mejoramiento de las condiciones de vida de los productores atendidos, esto se reflejará a partir del año 2010; El enriquecimiento (diversificación) de la finca con especies permanentes como frutales y/o maderables de igual forma aun no son tangibles sus resultados, sin embargo la dotación de oras de infraestructura para el aprovisionamiento del agua, se operativizará en la etapa de ausencia de lluvias ; En lo referente a la comercialización asociativa se	Los resultados que ya están contribuyendo al objetivo de mejorar la vida de los caficultores y de aumentar sus ingresos son: las obras de agua construidas en las comunidades, las CRAC, la comercialización asociativa y la aplicación de buenas prácticas en los cafetales viejos que han provocado un significativo aumento de rendimientos. Sin embargo, el resultado que mayor incremento de la productividad acareará, es decir la renovación de 4200 has de cafetales todavía no está dando frutas, eso será a partir de 2010. Igual la empresa COREMANABA S.A. necesita seguirse desarrollando y consolidando para aportar a

	ha logrado dar los primeros pasos, pero aún es corto tiempo de funcionamiento por lo que se espera su consolidación posterior a haber obtenido el punto de equilibrio ; En lo referente al fortalecimiento institucional de la CORECAF, esto ha sido una de las acciones donde menor avances se ha logrado, lo que requiere de un mayor tiempo de gestión compartida (interinstitucional) para lograr un mayor nivel institucionalidad.	mejorar los ingresos de los caficultores. En lo que refiere al objetivo de organizaciones fortalecidas, las 17 asociaciones atendidas por PCM han tenido un notable fortalecimiento en sus capacidades de gestión y prestación de servicios a sus miembros.
2. Aprecie la calidad de los resultados intermedios (eficacia)	Sin dudas los resultados más destacados han sido los alcanzados en la parte técnica sobre el manejo productivo del cultivo del café, pasando por prácticas amigables con el ambiente, y el aprovechamiento de los residuos o subproductos de la finca, donde se destaca la cascara o pulpa del café que deje de ser un problema y ahora es una oportunidad su transformación y la utilidad que se le da como abono para las nuevas plantaciones; a eso se suma la incorporación de nuevas especies (maderables, fruto-maderables) que a mas de servir para sombra dejarán en el mediano plazo un valor agregado a la economía de las familias ; lo referido a la importancia de las obras civiles para atender un problema generalizado de agua para consumo domestico, ha encontrado una respuesta eminentemente favorable el mismo que se encuentra regulado por una junta de usuarios para la administración ; Los avances en cuanto a la comercialización asociativa, son interesantes sin embargo considero que no ha alcanzado su punto de madurez, debido al corto plazo de operaciones de la empresa, sobre esto cabe destacar la apuesta de las organizaciones al proceso asociativo entregando la materia	Los resultados más satisfactorios en cuanto a calidad han sido los resultados técnicos y las inversiones sociales. Los cafetales renovados y las técnicas aplicadas de agricultura orgánica ha sido bien apropiados por los productores y son de bajos costos de mantenimiento. La sostenibilidad por estas razones está bastante asegurada.. Las obras de agua en las comunidades han resuelto un problema muy sentido y la población se siente comprometida para el futuro mantenimiento de estas obras. El sistema de CRAC ha sido producto de un intensivo estudio y la metodología es exigente hacia los beneficiarios. Eso implica que la sostenibilidad del sistema a plazo está bastante garantizado, pero por el otro lado, la metodología apareció ser selectiva, por lo que el grupo de participantes alcanzados resultó ser mucho más reducido de lo originalmente proyectado (800 ><2400). El poco tiempo que tuvo este componente para ejecutarse (1,5 año) hizo necesario medidas suplementarias durante el cierre del Proyecto para asegurar el futuro seguimiento de las Cajas. En la comercialización se ha logrado buenos resultados en cuanto a la calidad de producto con la certificación. En cuanto a solidez económico-empresarial, la empresa

	prima de preferencia a COREMANABA S.A., y en segundo plano a los intermediarios ; El fortalecimiento de las organizaciones campesinas es destacable ya que se encuentran en una fase de impulso a su gremio y conciben como el esfuerzo de CORECAF, lo que hasta el momento han logrado, por ello demuestran confianza y respaldan a CORECAF en el ámbito regional.	sin embargo ha tenido muy poco tiempo para consolidarse y por eso está todavía frágil en éste campo.
3. Las modalidades de gestión de la prestación han sido apropiadas? (eficacia)	La Unidad Ejecutora del PCM, ha sido fiel al mecanismo de operaciones emitido desde la representación de la CTB, y bajo ese contexto ha mantenido un rigor metodológico en su accionar, esto ha sido traducido a las diferentes instituciones u organizaciones que mantuvieron relaciones a través de convenios o contratos a fin de dar cabal cumplimiento de ambas partes, esto la mayoría de actores lo ha visto positivo sin embargo hay también quienes no consideraron adecuado el mecanismo y en ciertos casos existió hasta la rescisión de contratos.	La modalidad de gestión representada por una Unidad Ejecutora en mancomunidad con el equipo técnico de CORECAF ha comprobado su efectividad en cuanto a la consecución de las metas técnicas. La modalidad fue menos efectivo en lo que refiere al empoderamiento de CORECAF para seguir con la gestión de los resultados después del cierre del proyecto
4. Los recursos de la prestación han sido suficientes para lograr los objetivos en cuanto a : (eficiencia) :	De forma general los recursos no fueron limitados, esto también tiene que ver con el retraso que sufrió el arranque definitivo de las actividades, que fue luego de la aprobación de la reorientación en febrero de 2006, hasta esta fecha los recursos financieros destinados para crédito sobre todo, estaban inalterables, la política de incentivos financieros y de herramientas fue considerado uno de los mayores aciertos, debido a que despertó el accionar de los productores y esto además permitió establecer compromisos de ambas partes para lograr los resultados hasta ahora logrados.	
a. ¿Recursos financieros?	Una de las principales actividades que se hubieran podido incrementar	Quizás se hubieran precisado más recursos para consolidar la empresa

	es la ampliación superficie renovada alentada por el programa de incentivos que ha sido reconocido por otras entidades del medio, hay que recordar que el proyecto hizo alianza interinstitucional con PROLOCAL, y mediante ella se logró una dotación interesante de recursos financieros.	COREMANABA S.A., pero aquí la pregunta es si ¿más recursos no hubiera significado demasiado asistencialismo y se habría más bien afectado la creatividad para buscar estrategias de sostenibilidad a partir de recursos limitados?
b. ¿Recursos humanos?	Luego de la estructuración del Proyecto se consideró una plantilla mínima que fue con la que laboramos para el logro de los resultados obtenidos.	Consideramos que fueron adecuados
c. ¿Material et equipamiento?	En este sentido, no hubo sino lo necesario y adecuado.	Consideramos que fue adecuado
5. ¿Los recursos de la prestación han sido utilizados eficazmente y han sido optimizados para obtener los resultados esperados? (eficiencia)	Sobre el sistema de microfinanzas rurales existió un monto que no fue utilizado, hasta la terminación del Proyecto, aunque dentro de las metas se señala claramente el diseño e implementación del sistema, mas no la colocación de todo el fondo, Las inversiones realizadas en el tema de reforzamiento de las organizaciones campesinas y del gremio CORECAF, facilitarán trabajos pos proyecto.	En el componente productivo y el componente comercial, los recursos fueron eficazmente utilizados y optimizados en función de los resultados. En las microfinanzas, una gran parte de la dotación de capital (fideicomiso) quedó sin utilizar durante el tiempo del proyecto. En lo organizativo, los recursos que fueron dotados a la estructura nacional de CORECAF en Quito no fueron usados de forma óptima porque no se logró superar decisivamente las debilidades de CORECAF.
6. ¿La prestación ha sido satisfactoria en la relación costo/eficacia comparada con intervenciones similares (eficiencia)?	En mi opinión la inversión hecha se justifica, debido principalmente a dos aspectos : • En lo ambiental, se ha logrado incrementar la cubierta vegetal en una superficie que supera la meta, • En lo económico, se ha revalorizado cada finca con la renovación de café de calidad y con el enriquecimiento de varias especies arbóreas dentro de la finca, lo que a mediano plazo incrementará y diversificará los ingresos familiares,	No hay inmediatamente en la zona de Manabí intervenciones que se pueden comparar. Sin embargo en el pasado, hubo unas instituciones que intentaron incentivar la renovación de cafetales, pero los resultados no se dejaban comparar con los resultados del PCM.

	• En lo social, se ha devuelto la confianza al productor cafetalero, motivándolo a desarrollar prácticas para mejorar la calidad y por ende calar el producto en mercados especiales vía certificación y a comercializar de manera asociativa.	
7. En base de la planificación de la ejecución, aprecie la velocidad de ejecución de la prestación (respeto a los plazos)	La velocidad de ejecución estuvo al ritmo del planteamiento y aprobación de los cambios, es decir una vez aprobados los cambios de la reorientación del proyecto, el tiempo disponible era demasiado corto (febrero 2006), lo que obligó a un desarrollo de acciones más acelerado de lo previsto, y esto también obedece al calendario agrícola	Se puede decir que en ciertos momentos, el proyecto tuvo una impresionante velocidad de ejecución, especialmente después de la reorientación a principios de 2006. Hubo impresionante velocidad en la renovación de cafetales, la arborización de parcelas y en la formación de Cajas Rurales. Las organizaciones de base pudieron seguir el ritmo de la ejecución técnica. Sin embargo el ritmo del fortalecimiento de CORECAF no estuvo a la altura del ritmo de ejecución técnica. Esta diferencia de velocidades entre componentes viene a complicar la sostenibilidad post-proyecto

Indique su apreciación global de la prestación *utilizando las siguientes apreciaciones:*

1 – Muy satisfactoria **2** - Satisfactoria **3** – No satisfactoria, pero con unos elementos positivos **4** - No satisfactoria **X** – Sin opinión

	Responsable nacional de la ejecución	**Responsable CTB de la ejecución**
Apreciación global de la prestación	2	2

Explique las razones de su apreciación, que pueden ser diferentes del marco estricto de criterios de pertinencia y calidad de ejecución aquí arriba y que pueden ser diferentes de la apreciación dada por aquellos.

Responsable nacional de la ejecución	**Responsable CTB de la ejecución**

Mi criterio es que la calificación es de 2, debido a que en el corto tiempo disponible se logró hacer un ejercicio práctico de ejecución tanto técnica como financiera, es de destacar la capacidad de adaptación de las comunidades a las políticas definidas para el manejo y administración de bienes y servicios lo que permitió acumular experiencias a nivel de las organizaciones participantes del Proyecto ; Se implementó además un programa de capacitación intensivo a los diferentes niveles de actores ; hay que reconocer que existió en principio resistencia de unas pocas organizaciones a involucrarse bajo este método, pero a medida que fueron adaptándose al proceso sobre todo cumpliendo aspectos de obligación contable, tributaria, bancaria, entre otros, vieron la pertinencia de los mecanismos de operación y de gestión utilizados por la UE.	Situaría la verdadera calificación entre 2 y 3. La prestación no ha sido muy satisfactorio en cuanto al empoderamiento del Gremio CORECAF y la sostenibilidad financiera de COREMANABA S.A. por lo que quedan riesgos para la futura sostenibilidad de de los resultados. La UE ciertamente tiene parte de la responsabilidad para esta situación por el gran protagonismo que desarrolló durante la ejecución del Proyecto. Sin embargo, CORECAF tampoco desarrolló mucha iniciativa ni para la construcción de una visión a plazo, ni para desarrollar un verdadero plan de fortalecimiento y usar los recursos en función de estos objetivos. Más que todo el financiamiento de la estructura nacional de un gremio por parte de un proyecto regional es la parte más dudosa en lo que refiere a pertinencia y eficacia. Primeramente por la particularidad de los intereses de un proyecto regional que difícilmente coinciden todo el tiempo con los intereses de una estructura nacional y segundo por la poca viabilidad que una estructura regional pueda monitorear y supervisar el uso de recursos por una estructura nacional.

SEGUNDA PARTE: RÉSUMEN DE LA EJECUCIÓN DE LA PRESTACION.

1. Si es necesario, describa el objetivo específico et los Resultados Intermedios de la prestación, de manera que están mencionados en el documento del proyecto igual que los cambios que han sido aplicados (cuando, cómo y porqué)

Los objetivos específicos de la prestación son:

1. Mejorar la rentabilidad de los sistemas productivos de las familias caficultores
2. Fortalecer las organizaciones de las familias caficultoras

Estos objetivos se han mantenido durante todo el período de ejecución de la prestación. Los resultados originalmente definidos en el DTF son:

1. Rentabilidad del café bajo sombra incrementada
2. Calidad del café Manabí incrementada
3. Cadena de comercialización café y otros productos mejorada
4. Rentabilidad de la producción diversificada incrementada
5. Caficultores organizados acceden a servicios financieros
6. Organizaciones locales de caficultores establecidos
7. Fortalecimiento institucional de la CORECAF nacional.

Sin embargo, estos resultados fueron reorientados y reestructurados en cuatro componentes en la reorientación que se dio al proyecto después de un año (febrero 2006). Los cuatro componentes con sus respectivos resultados en la reorientación de la siguiente forma:

1. Producción café : Producción y productividad de los cafetales incrementado
2. Producción diversificada : Fincas con producción diversificada orientadas a la seguridad alimentaria y mercado
3. Comercialización y Calidad: FECAFEM (luego COREMANABA S.A.) y organizaciones de productores cumplen con normas de calidad. Políticas de comercialización FECAFEM (luego COREMANABA S.A.) bien definidas y funcionando eficientemente
4. Fortalecimiento organizativo: Estructuras organizativas de las familias cafetaleras, a nivel local, regional y nacional fortalecidas y con capacidades locales potenciadas.

Se observa que los resultados reestructurados en la reorientación en realidad recogen el mismo contenido como en el DTF original. La gran diferencia en realidad está en las actividades. Donde en el DTF original se había diseñado el crédito como unas de las herramientas más importantes para incrementar la productividad de los cafetales, en la reorientación se optó por la herramienta de los subsidios, es decir por los incentivos que iban además dirigidos a una opción técnica muy específica que era la renovación de cafetales. Esta opción tuvo como consecuencia que el 45% de los fondos que estaban originalmente presupuestados como fondos de crédito, fueron transferidos a un fondo para incentivos para renovación. Otro giro que el PCM tomó poco después de la reorientación de las actividades fue el cese de la colaboración con las ONG operadoras que funcionaban como intermediarios entre los beneficiarios y la dirección (Unidad Ejecutora) del PCM. Luego, la misma Unidad Ejecutora en cooperación directa con las asociaciones fue asumiendo la ejecución técnica del proyecto.

2. ¿En qué medida el objetivo específico de la prestación ha sido logrado, en función de los indicadores obtenidos?

- Objetivo 1 : Mejorar la rentabilidad de los sistemas productivos de las familias caficultores:

El Marco Lógico (ML) propone como indicador de objetivo que los ingresos de las familias beneficiarias aumentan de forma significativa sin que se precise algún porcentaje. La acción que debe tener el mayor aporte en mejorar la rentabilidad es la renovación de 4200 has de cafetales. Sin embargo, las plantas nuevas comenzarán a dar una significante producción a partir de 2010-2011. El verdadero impacto sobre la rentabilidad y por ende sobre los ingresos de las familias, se podrá solamente medir entonces. Se espera que los cafetales nuevos tendrán un rendimiento de mínimo 10 qq oro/ha comparado con 3 qq oro/ha al principio del proyecto. Igualmente los 160.000 árboles frutales y 120.000 árboles de madera que fueron plantados, solamente rendirán sus frutas a largo plazo (frutales: 5-6 años, maderables: 20 años). Sin embargo, algunas acciones ya están aportando a mejoras en la rentabilidad como son:

a. El manejo con buenas prácticas de 2,000 has de cafetales existentes donde se han duplicado los rendimientos de 3 qq a 6 qq/ha.
b. Intensificación de cultivos de ciclo corto en 3,000 has
c. La comercialización de 82,000 quintales de café cereza en 3 años con COREMANABA S.A.
d. Los servicios financieros que han sido prestados a 800 familias

- Objetivo 2: Fortalecer las organizaciones de familias caficultoras:

Este objetivo fue logrado de la siguiente forma:

a. Existió un considerable fortalecimiento a nivel de las asociaciones locales
b. El fortalecimiento de CORECAF tanto a nivel regional como nacional ha quedado más débil que lo deseado

Las asociaciones locales de productores se han fortalecidas considerablemente en su capacidad de gestión y están equipados con equipos de oficina para asumir su propia administración. Las asociaciones se han convertido en verdaderos facilitadores de servicios para sus afiliados. En cuanto al fortalecimiento de CORECAF, el ML pone como indicador de objetivo que CORECAF se autofinancia por medio de sus empresas (en este caso COREMANABA S.A. Y CORECAFÉ). Este no es el caso. Las empresas en el momento del cierre del Proyecto no generan rentabilidad para financiar los gastos de funcionamiento del gremio

3. ¿En qué medida los resultados intermedios de la prestación han sido logrados en función de los indicadores retenidos?

Se puede resumir los resultados con indicadores de la siguiente forma:

Resultado intermediario	Indicadores a finales 2008	Situación a finales 2008
Producción y productividad de los cafetales incrementado	3,500 has de café renovados o rehabilitados	4,200 has renovadas
	Rendimiento de 10 qq oro/ha después del 4to año de trasplante	Primeros resultados hasta en 2010
Fincas con producción	3500 familias diversifican sus fincas	3,500 familias tienen

diversificada orientadas a la seguridad alimentaria y al mercado		arborizadas sus fincas y tienen 3,000 has de cultivos de ciclo corto
	2450 familias acceden a servicios financieros	800 familias
	140.000 árboles frutales y maderables sembradas	450.000 arboles
COREMANABA S.A. y organizaciones de productores cumplen con normas de calidad según la demanda del mercado	Factor conversión café cereza a café pergamino de 4,8	4,7
	95% de la producción de café oro es exportable	90%
Políticas de comercialización de COREMANABA S.A. bien definidas y funcionando eficientemente	100% cumplidos los compromisos de las organizaciones ante COREMANABA S.A.	90%
	100 % cumplidos los compromisos de COREMANABA S.A. ante las organizaciones	75%
	COREMANABA S.A. comercializa el 60% de la producción de las asociaciones	60%
	COREMANABA S.A. sostenible económica- y financieramente	Sostenible hasta en 2010
	COREMANABA S.A. comercializa 2.000 qq de café oro en 2008	5,000 quintales oro
Estructuras organizativas de las familias cafetaleras fortalecidas a nivel local, regional y nacional y con capacidades locales potenciadas	8 asociaciones fortalecidas	17 organizaciones
	CORECAF fortalecida y sostenible	No sostenible financieramente
	CORECAF fortalecido en un 20%	Difícil de estimar

Además de los resultados propuestos en el ML, el PCM ha tenido los siguientes resultados adicionales:

- Fueron instalados 18 sistemas de agua en 18 comunidades, resolviendo el problema de agua potable a 370 familias.
- Se logró en 2008 la certificación de 850 productores que lograron cosechar 2,000 quintales de café certificado (con los sellos Orgánico y Rainforest Alliance).
- Fueron formados 420 líderes comunales por la escuela de formación de CORECAF comité regional y se alfabetizaron 1300 personas en las comunidades del PCM.

Podemos resumir el logro de los resultados propuestos de la siguiente forma:

- <u>En lo productivo</u>: La meta de renovación fue significantemente sobre cumplida. El incremento de los rendimientos en las parcelas renovadas será solo visible a partir de 2010 porque se necesita por lo menos 4 años para que produzcan café las nuevas plantas.
- <u>En la diversificación:</u> En cuanta a la arborización, los indicadores fueron muy significantemente sobre cumplidos y se logró que todas las 3500 familias diversificaran su

finca. Los servicios financieros sin embargo no tuvieron el resultado planificado y por consecuencia tampoco el impacto esperado.

- En la comercialización: Se han logrado en buena medida los indicadores de calidad. La certificación misma es un indicador adicional de que se han logrados buenos resultados en cuanto a calidad del café producido por los participantes del PCM. También hay buenos indicadores que los productores sienten un buen grado de compromiso ante la empresa COREMANABA S.A. y vice versa. También el volumen acopiado y comercializado por COREMANABA S.A. ha sido bastante superior a lo planificado en el ML. Sin embargo, a pesar de estos indicadores positivos, COREMANABA S.A. no ha logrado ser sostenible en lo económico-financiero y precisará aún en 2009 de subsidios para sufragar sus gastos de funcionamiento.
- En lo socio-organizativo: A nivel de las asociaciones locales de productores ha habido buen progreso en cuanto al fortalecimiento organizacional y el número de organizaciones con procesos de fortalecimiento es bien superior a lo propuesto en el ML. Sin embargo a nivel de CORECAF (regional y nacional), la situación es muy diferente. El gremio no ha logrado significantes indicios de fortalecimiento y no está sostenible en cuanto a financiamiento actualmente. No se pudo cumplir por parte del PCM con el principio definido en el DTF de los subsidios regresivos en el tiempo para CORECAF.

Podemos concluir que el PCM ha tenido buenos resultados técnicos. Pero los resultados han sido menos favorables en el campo institucional-organizativo y esa situación conlleva por consecuencia ciertos riesgos para la sostenibilidad post-proyecto.

4. **Describa el sistema de seguimiento-evaluación que ha sido implementado durante la ejecución de la prestación.**

Una vez aprobado el Plan operativo del PCM para el 2005 y cuando la línea de base fue establecida junto con sus respectivos contratos, se requirió implementar un sistema de monitoreo del Proyecto, que permitiera monitorear todas las etapas del mismo, realizar una planificación oportuna, seguimiento permanente y evaluar el avance del Proyecto; razón por la cual, el Proyecto Café Manabí mediante proceso de licitación formal definió la contratación para la realización de este trabajo, el mismo que debía realizar el diseño, elaboración, instalación e implementación de un sistema integral (software) de Información del Proyecto Café Manabí.

Este trabajo fue entregado en su totalidad hasta mediados del mes de agosto del 2.006, una vez completada la instalación, el programa se encontró en funcionamiento desde esa fecha y durante todo el año 2007.

Complementario a este trabajo el PCM necesitaba contar con información puntual de las actividades que realizaban los Técnicos y Promotores, de modo que paralelamente a la implementación del Sistema, se elaboraron formatos que permitieran el ingreso de la información en versión Excel, los mismos que se presentaban al final del mes, junto con su correspondiente planificación, de manera que se pudiera efectuar el debido seguimiento a dichas actividades planificadas.

Una vez iniciado el proceso para la obtención de la certificación a finales del año 2.007 con los productores que intervienen en el Proyecto y que comercializan con la empresa COREMANABA S.A. se vio la necesidad de actualizar las fichas con las que se había trabajado, principalmente las de diagnostico y de planificación, razón por la cual se contrató a mediados del mes de marzo a un técnico para realizar la actualización e incorporación de nuevos parámetros en el programa (software), mismo que en adelante ha sido denominado SISTEMA DE INFORMACIÓN DE

FINCAS - SIF y que está dirigido principalmente a dar continuidad a las tareas técnicas del cultivo del café y de otras especies, así como a las tareas de comercialización y desarrollo social de las organizaciones. Este programa podría ser considerado como una herramienta importante para la consecución de nuevos proyectos o de actividades que se planteen en el futuro las asociaciones.

TERCERA PARTE: COMENTARIOS Y ANÁLISIS.

1. ¿Cuáles son los problemas y factores mayores que han influenciado la ejecución de la prestación y como la prestación ha tratado de resolverlos?

El primer problema y probablemente el más grande se planteó el primer año cuando se experimentó que el concepto del PCM como se había desarrollado en la fase de la identificación no se conciliaba con el contexto socio-económico y técnico en el campo. Los productores como potenciales beneficiarios en la realidad no parecían estar a la altura para ingresar a un proyecto facilitador que tenía ciertas exigencias. Pe la herramienta que estaba concebida parar el mejoramiento de la productividad del café era el crédito a los productores. Sin embargo, la intermediaria financiera que manejaba los fondos de crédito proveídos por CTB para el proyecto ponía condiciones que el productor no podía o quería cumplir como pe escritura de propiedad como garantía (mientras que la mayor parte de los productores no poseen escrituras reales). En vez de servicios facilitadoras, los cafetaleros más bien pedían apoyos directos como subsidios para mejorar cafetales y dotación de capital para comercializar café en vez de créditos, solución del problema de suministro de agua potable etc., es decir, los potenciales beneficiarios solicitaban más bien un enfoque asistencialista.

Como solución de este problema se optó por una reestructuración de los resultados, pero conservando los objetivos a como estaban formulados en el marco lógico original, por el hecho que las actividades en el DTF (como pe créditos para incrementar la producción y fomentar la comercialización) aparecían no ser adecuados para lograr los objetivos originales del PCM. Una reorientación fue elaborada en el segundo semestre de 2005 y luego aprobada por el CGP a principios 2006. Principales líneas de fuerza en la reorientación fue el redireccionamiento de casi 50% de los fondos de crédito previstos en el presupuesto del PCM hacia nuevas líneas presupuestarias como subsidios a los cafetaleros para la renovación de cafetales y dotación de capital para una empresa comercializadora (FECAFEM en estos días) y los 7 resultados del DTF fueron reestructurados en 4 componentes.

Sin embargo, durante 2005 a la vez se iba perfilando otro problema en cuanto a la modalidad de la ejecución. El esquema de co-ejecución con 4 ONG como operadoras y la UE como órgano facilitador no funcionaba de forma óptima y se iban desarrollando diferendos entre la UE, CORECAF y las operadoras en el transcurso del 2005 más que todo por falta de definiciones claras sobre roles y responsabilidades. Además, las operadoras nunca pudieron conformarse completamente con la propuesta de reorientación con el resultado que ellas se retiraron del PCM a principios de 2006. La UE y CORECAF tuvieron que resolver el problema de la operatividad del Proyecto, asumiendo la dirección técnica del PCM. Con eso el PCM se transformó de un proyecto facilitador a un proyecto ejecutor. Una modalidad que ciertos lamentaron pero que se imponía por el poco tiempo que le quedaba al PCM y las altas metas técnicas que se había propuesta en el Marco lógico (3.500 ha de renovación de cafetales, Diversificar 3.500 has, construir 20 obras de agua potable etc.) Tampoco la comercialización por medio de los servicios de una empresa contratada (FECAFEM) demostró no ser viable, por lo que también aquí se cortaron los lazos y el CORECAF como co-ejecutor del PCM constituyó una empresa propia para comercializar con nombre COREMANABA S.A. SA.

Como nueva metodología se optó por una estructura de ejecución donde la dirección técnica descansaba en la UE con un coordinador técnico y 5 coordinadores de área. Para la ejecución técnica fueron responsabilizadas las asociaciones participantes (17) por medio de un convenio entre el PCM y las asociaciones. Para llevar a cabo la ejecución técnica, las 17 asociaciones tenían contratados 13 técnicos y 66 promotores.

Después de esta etapa no se presentaron verdaderos problemas para la ejecución. Más bien en 2007 se fueron creando dudas acerca de las fortalezas de CORECAF y COREMANABA S.A. y de sus capacidades para administrar los resultados después del cierre del PCM. Principios 2008 se elaboró estrategias para lograr esta sostenibilidad para el cierre y se vino monitoreando esta planificación estratégica durante 2008.

2. Cuáles son las causas de las brechas en cuanto a los resultados esperados. ?

Las mayores brechas (negativas) en cuanto a los resultados esperados se demuestran en:

1. el componente micro-finanzas
2. el fortalecimiento y sostenibilidad del gremio cafetalero CORECAF.
3. la sostenibilidad de la empresa comercializadora COREMANABA S.A.

• Componente microfinanzas: En las microfinanzas (800 familias participantes en vez de 2450), la mayor causa de la brecha es probablemente la metodología exigente para los participante de las Cajas Rurales de Ahorro y Crédito. Los socios de una CRAC necesitan pasar por un largo proceso de capacitación y cada socio tiene además hacer un aporte de capital que es por lo menos 30% del monto que él pretende prestar en la caja. Un socio necesita también el consenso de los demás socios para que pueda entrar en la caja, eso es una forma de control social sobre la capacidad o cultura de pago del miembro. Los socios determinan su propia tasa de interés que va aplicar la caja a los prestatarios, y esta por lo general es alto (36% últimamente) mientras que los plazos son cortos (máx. 6 meses). Todas estas reglas hacen que el sistema de CRAC es fuertemente selectiva hacia los que pretenden ingresar y no es un sistema de crédito masivo con bajos intereses y plazos largos como inicialmente estaba concebido en el proyecto y lo que también muchos cafetaleros habían esperado. Pero finalmente se tomo la opción de la metodología de las CRAC porque según un estudio elaborado por FINANCOOP, esta metodología era la única que garantizaba un sistema de microfinanzas sostenible.

• Sostenibilidad CORECAF : Para explicar la brecha que existe entre el resultado propuesto acerca del fortalecimiento y la sostenibilidad financiera de CORECAF existen las siguientes razones :

1. Unos supuestos demasiados optimistas en la identificación del proyecto: el indicador para la sostenibilidad de CORECAF es que el gremio lograría independencia financiero por medio de la rentabilidad de sus empresas, ante todo COREMANABA S.A.. Sin embargo, en las evaluaciones (medio término y finales), se plantea de manera unánima que es imposible lograr una empresa asociativa rentable en el término de 4 años.
2. El carácter ejecutor del proyecto que implicaba un gran protagonismo de la Unidad Ejecutora

3. La falta de iniciativa de CORECAF para desarrollar una visión a plazo en cuanto a su sostenibilidad y ejecutarla mediante estrategias efectivas y acertadas. Más que toda la estructura nacional de CORECAF estuvo ocupada en parte importante en la resolución de problemas heredadas del pasado (deudas) y en otros vaivenes diarios y el apoyo institucional se fue gastando en eso.

• Sostenibilidad COREMANABA S.A.: Finalmente, a pesar de avanzados procesos en cuanto a la certificación y mejoramiento de calidad y una marcado motivación de los productores para participar en la empresa, COREMANABA S.A. no ha logrado su sostenibilidad económica-financiera. Como se mencionó anteriormente, expertos en la materia están de acuerdo que una empresa nueva y con modalidades asociativas no puede ser rentable en tiempo de cuatro años. Producir un café de calidad, lograr fincas y productores certificados, posicionarse en mercados especiales, lograr contratos a futuro con pagos anticipados, lograr confianza ante entidades financieras para que le faciliten préstamos son procesos largos que no pueden ser logrados en 4 años (además ,COREMANABA S.A. apenas empezó en 2006)

3. ¿Cuáles son las lecciones aprendidas de la prestación? Haga una respuesta detallada en lo que refiere al impacto y sostenibilidad de los resultados.

1. La primera lección es que es riesgoso empezar un proyecto con ciertas metodologías o modalidades que aún no han sido validadas. Para el PCM, eso fue el caso con el modelo de proyecto facilitador que iba a funcionar por medio de un consorcio entre la unidad ejecutora del PCM, CORECAF como co-ejecutor y ONG operadoras. Eso era un modelo completamente nuevo en la cooperación bilateral y mostró en el curso de la ejecución no ser un modelo o metodología de ejecución viable en el contexto socio-económico e institucional de Manabí. Igualmente el modelo asociativo para la comercialización casi no había sido experimentado en la región de Manabí, lo que implicó seguramente que el proceso para constituir una empresa comercializadora asociativa era riesgoso.

2. Otra lección aprendida es que organismos relativamente pequeños como CORECAF no son el socio más ideal para la cooperación bilateral principalmente por motivos de escala. La magnitud de un proyecto bilateral es difícil de armonizar con la escala de operatividad de un gremio como CORECAF. Es poco probable que una pequeña organización como CORECAF pueda fortalecerse lo suficiente y adaptar en suficiente medida sus estructuras ejecutoras durante la duración relativamente corta de un proyecto para que pueda continuar con la gestión de los resultados y las estructuras heredadas del mismo proyecto.

3. Un proyecto ejecutor tiene la ventaja que puede lograr grandes resultados técnicos a corto plazo, pero queda corto en construir estructuras sostenibles. Los primeros dos años del PCM, se perdió mucho tiempo valioso en la readecuación de la modalidad de ejecución y muchas acciones comenzaron muy tarde como fueron las micro-finanzas y la constitución de la empresa COREMANABA S.A.. Por el poco tiempo que quedaba para alcanzar las altas metas técnicas, se precisaba de una fuerte estructura ejecutiva. Tuvo sus resultados en las metas técnicas pero no favoreció la formación de capacidades institucionales locales para asegurar la sostenibilidad post-proyecto.

4. El tiempo de cuatro años es muy corto para consolidar procesos como formar una empresa asociativa y para fortalecer estructuras locales institucionales capaces de continuar y mantener estos procesos después del cierre del proyecto.

5. En cuanto a micro-finanzas: Una modalidad de crédito masivo (intereses bajos y plazos largos) a como estaba contemplado en la identificación como herramienta para aumentar la rentabilidad de sistemas agrícolas demostró en el curso de la ejecución ser no viable. Es decir, no es posible en el contexto de Manabí de constituir un sistema de microfinanzas sostenible con una modalidad de crédito con intereses bajos y plazos largos. Y es justamente este tipo de crédito que se necesita para inversiones productivas que pueden tener impacto a plazo sobre la infraestructura productiva. Sin embargo, en las microfinanzas en Latino-América, la única forma sostenible parece ser el crédito a corto plazo y con altos intereses a como se está aplicando en las CRAC. La lección aquí es que para lograr impacto a plazo en la estructura productiva se necesita recurrir a un sistema de subsidios o subvenciones, como se hizo en PCM con la creación de un fondo de incentivos para la renovación.

6. Comercialización: En el caso que se vaya apoyar una iniciativa de comercialización con la creación de una empresa, es preciso de estimar de manera realista las verdaderas necesidades de apoyo financiero para que la iniciativa pueda ser viable. Además de proveer suficiente recursos para sostener la empresa, el proyecto debe tener posibilidades de facilitar pe alianzas con instituciones crediticias o acuerdos comerciales con actores de mercados especiales o de nicho.

4. Según Usted, ¿cómo la prestación ha sido percibida por los grupos meta?,

El grupo meta que sin lugar a dudas fue la razón de ser de esta prestación lo constituyen las organizaciones de productores que participaron de manera directa de los diferentes servicios que generó el proyecto durante su ejecución; en este sentido considero que el denominador común es el de *satisfactorio* por las razones por ellos manifiesta:

- El participar de una metodología que en principios no la conocían y quizá por ello mostraron cierta resistencia, pero que luego le vieron la viabilidad y actualmente la mantienen,
- Relación directa mediante convenios de ejecución donde sobre todo hubo total visibilidad de la información técnica y económica ya que participaron desde la planificación hasta la ejecución de los planes de actividades,
- El proceso de capacitación en los diferentes niveles : Beneficiarios directos e indirectos (caso alfabetización, infraestructura de agua, comercialización),
- Disponer de una estructura comercial que los respalda ante los intermediarios al momento de la cosecha como es la empresa comercial COREMANABA S.A.
- Las inversiones del PCM, siempre se las realizó en sectores lo más próximo a los beneficiarios directos, sin apartarse del proceso legal de contratación,

Existen también manifestaciones de *descontento* por parte de ciertos grupos de productores sobre todo en los siguientes temas:

- La Unidad Ejecutora del PCM mantuvo un régimen demasiado estricto en su administración, durante todo el proceso de ejecución del Proyecto, argumentando que quizás hubiera sido CORECAF el administrador de dicho fondos,
- Los activos del Proyecto deben quedar en su totalidad en las organizaciones beneficiarias,
- Gran parte del presupuesto de la ejecución financiera se destinó a contratación de estudios y consultorías, y otras misiones,

El Proyecto fue de muy corto aliento frente a la duración del proceso productivo del café por ser una especie permanente,

5. ¿Cuáles han sido los resultados del seguimiento-evaluación o el monitoreo y de los eventuales auditorías y controles? ¿Cómo aquellas recomendaciones han sido tomadas en cuenta?

Existieron 2 momentos importantes de evaluación:

1. La Evaluación Medio-Término fue ejecutada en principios de 2007 y emitió las siguientes recomendaciones:

Componente	*Nº Recomen-dación*	*Principales Temas a desarrollar en función de la EMT*	*Orden de Prioridad (de 1 a 10)*	*% de cumplimiento del PCM*
Fortalecimiento Socio Organizativo	*1*	Concretar el establecimiento de un plan de fortalecimiento para cada organización considerando las normativas gremiales de CORECAF, así como su nivel de desarrollo actual, registrando los avances periódicos a través del SIP	*8*	*70%*
	2	Intensificar la difusión tanto de CORECAF, cuanto de COREMANABA S.A., basado principalmente en el desarrollo de la capacitación a través de la Escuela de Formación (Alfabetización y Formación de Líderes)	*8*	*80%*
	3	Elaborar el plan de sostenibilidad económico gremial de la CORECAF, incluyendo metas concretas, capaz de que el gremio pueda asumir los gastos operativos y de servicios tangibles a sus socios, definiendo su rol en el panorama nacional.	*10*	*60%*
Productivo Café	*4*	Mantener inalterable la estrategia de incentivos en su conjunto, para consolidar la credibilidad ante las comunidades, vinculando apoyos institucionales (COFENAC, Consejo Provincial, Municipios, Cooperación Externa, entre otros) para lograr la sostenibilidad de las organizaciones y garantizar la reactivación de la caficultura, fomentando la confianza en el Gremio CORECAF.	*10*	*100%*
Comercialización - Calidad	*5*	Continuar con acciones encaminadas a alentar los procesos de certificación de las asociaciones y de COREMANABA S.A. a través de: - Adecuada difusión y capacitación; - Diseño y aplicación del Sistema Interno de Control para cada grupo interesado; y - Cumplimiento de las exigencias que permitan mantener un confiable sistema de trazabilidad - Mantener el nivel de Asesoría de COREMANABA S.A. sobre los aspectos comerciales, previendo incluso las posibles líneas de financiamiento para su capitalización	*8*	*100%*

	6	Realizar los ajustes necesarios al Marco Lógico actual, para facilitar la medición de resultados e impactos logrados con la presente prestación, el mismo que deberá ser aprobado por el CGP	*9*	*60%*

Comentarios:

- Recomendación 1:Los planes de fortalecimiento fueron trabajo de la escuela de Formación de Corecaf. Fueron realizados durante el último año del Proyecto y no fue posible de realizar les un seguimiento efectivo.
- Recomendación 3: El plan de fortalecimiento de CORECAF tuvo su deficiencias sobre todo en cuanto a actividades y indicadores precisos, por lo que no se logró la sostenibilidad financiera del gremio
- Recomendación 6: Los indicadores fueron ajustados en el POA 2008.

2. La Evaluación Final fue ejecutada en diciembre de 2008, de acuerdo a las recomendaciones emitidas se plantearon las siguientes acciones a seguir:

TEMA	RECOMENDACIONES	ACCIONES	FECHA REALIZACIÓN	RESPONSABILIDADES
SISTEMA CRAC-IFI-Fideicomiso	1. Junta Directiva del Fideicomiso se encarga del seguimiento del sistema CRAC-IFI-FC	La Fiduciaria contratará un experto para dar seguimiento a CRAC y IFI post-proyecto	Antes de 31 de Marzo	R: Fiduciaria A: Junta Fideicomiso C: UE I: RR, CGP
		3.a. Contratar consultor jurídico 3.b. Realizar estudio jurídico 3.c. Elaborar propuesta de reestructuración de acciones 3.d. Comité ejecutivo aprueba propuesta	La propuesta está elaborada y conocida por el CGP Antes del 31 de Marzo Se aprobó propuesta 27 febrero	R: CR, consultor A: UE C: UE I: CGP
	2. Financiar costos operativos de COREMANABA S.A. en 2009	Se transfieran parte de los saldos del PCM a COREMANABA S.A.	Antes de 31 Marzo 2009	R: experto A: Junta fideicomiso C: UE I: CGP
	3. Rejas operativo el Comité Técnico del Fideicomiso se encargará de las asociaciones manabitas	El experto dará seguimiento al sistema CRAC-IFI durante 10 días mensuales y reporta el resultado de sus actividades a la Junta del Fideicomiso Integrar en el comité técnico CORECAF, MAGAP y el experto		R: Junta Fideicomiso A: CORECAF, Magap C: UE I: Fiduciaria, RR, CGP
	3. Vincular sistema CRAC a la Red Financiera Rural (RFR)	No se hará, porque RFR en el pasado manifestó su desinterés para funcionar con IFI en la zona rural. Un 85% de las acciones son transferidas a las Asociaciones	Antes 31Marzo 2009	R: Abogado A: CE Coreaf C: CR CORECAF I: Organizaciones
COREMANABA SA.	4. Elaborar un plan de sostenimiento para la COREMANABA S.A.	1.a. Contratar consultor 4.a. Presentar propuesta en Junta 2.b. Elaborar plan de sostenimiento	Está desarrollado. Lo conoció el CGP y le hizo recomenda- Se hizo el 27 de Enero	R: CR, consultor A: UE C: UE I: CGP

	COREMANABA S.A. parte de los recursos en el Fideicomiso para CRAC	4.b. Subsecretaría envía propuesta a firmantes (CTB-PCM-Fiduciaria) del contrato de fondos CRAC para redireccionar parte del fondo CRAC a COREMANABA S.A.	Antes 15 de Febrero	R: Subsecretario A: CGP C: UE PCM I: RR, Junta FC
		4.c. CTB-PCM y Fiduciaria firman adendum a Contrato de fondos CRAC	Antes 15 marzo 2009	R: Firmantes contrato A: RR C: UE I: CGP
		4.e. Fiduciaria facilita préstamo a COREMANABA S.A. con fondos redireccionado	Julio 2009	R: Fiduciaria
	5. Buscar alianzas con VECO y comercio justo como socios en la comercialización	Tomar contacto con VECO y FLOCERT	Febrero, Marzo	R: COREMANABA S.A. A: COREMANABA S.A. C: UE I: RR, CGP
CORECAF	**1.** Dar más autonomía a los Comités Regionales para elaborar y ejecutar proyectos	1.a.Contratar consultoría jurídica	La consultoria se realizó y se ha elaborado una propuesta para el estatuto de CR	R: CR, consultor A: UE C: UE I: CGP
		1.b. Realizar estudio jurídico		
		1.c. Elaborar propuesta para estatuto para Comités Regionales		
		1.d. Comité ejecutivo aprueba propuesta	CE aprobó pro-puesta el 27 Feb.	
		1.f. Comité Ejecutivo delega facultades a Comités Regionales	31 Marzo 2009	R: Abogado A: CE Coreaf C: CR CORECAF I: Organizaciones
	2. Elaborar un Plan de acción hasta diciembre 2009 para Comité Regional	1.a. Contratar consultor	POA elaborado Lo conoció el CGP y le hizo re-comendacion es. Versión definitiva para 20 febrero	R: CR, consultor A: UE C: UE I: CGP
		2.b. Elaborar plan de acción		
		3.b CGP conoce plan de acción		
	3. Buscar fondos para Plan de acción 2009	Garantizar consecución de recursos financieros ante las instituciones señaladas en el POA 2009	Todo 2009	R: CR CORECAF
		Por parte del PCM, transferir los saldos a CORECAF, en base a su presupuesto.	Antes de 31 Marzo	R: UE A: CGP C: LAF I: RR
OTRAS	Elaborar un estudio para conocer el incremento de los ingresos en comparación	Se hará en el período post-proyecto, porque el pleno efecto de las acciones se dejará sentir hasta 2010-		R:RR

	con linea base	2011.		

6. ¿Cuáles recomendaciones hace usted para la consolidación y la apropiación del período post-proyecto (políticas a seguir o a implementar, los recursos nacionales necesarios, la responsabilización de los grupos meta, la manera de aplicar las recomendaciones)?

En este aspecto se piensa en dos etapas:

1. *Una etapa de transición de 9 meses* :

- Con los saldos del PCM se financian gastos operativos de CORECAF y COREMANABA S.A. en los meses directo después del cierre, mientras que COREMANABA S.A. logre en la campaña de 2009 su punto de equilibrio y CORECAF consolide los convenios que tiene en curso de gestión con instituciones nacionales.
- La Fiduciaria que administra el Fideicomiso contrata un experto pagado con el rendimiento de los fondos (6% interés anual) para dar seguimiento al sistema IFIS- CRAC.
- 100.000 $ de los fondos para CRAC son transferidos al fondo en el Fideicomiso para la comercialización de café (es decir para COREMANABA S.A. SA)
- Es imperante que COREMANABA S.A. en 2009 mantenga y amplíe su trabajo de certificación y que sigue desarrollando sus relaciones con las asociaciones que le proveen el producto primario.
- COREMANABA S.A. consolida su alianza con CORPEI y los organismos certificadoras BCS y FLOCERT (Fair trade). Estas alianzas facilitan a COREMANABA S.A. lograr acuerdos comerciales con contratos de ventas anticipados que son claves para lograr financiamientos con instituciones financieras éticas como Alterfin y Root capital.
- MAGAP pagará dos técnicos para atender las 17 asociaciones que fueron atendidos por el PCM en materias organizativas y técnicos a partir de abril 2009.
- CORECAF aglutina a 1500 productores (14 organizaciones) hasta el 2010
- CORECAF mantiene los servicios de apoyo en términos de fortalecimiento socio - organizativo y comercial
- COREMANABA S.A., transfiere formalmente el accionariado correspondiente a las organizaciones (85% de las acciones) y mantiene una estrecha y permanente relación con los productores

2. *Luego de haber llevado un proceso de adaptación a las acciones de la etapa de transición se iniciará la etapa de sostenibilidad tanto de la empresa comercial cuanto del gremio la misma que sería a partir de 2010 :*

- CORECAF ha logrado la gestión e incidencia en el medio capaz de financiar sus actividades gremiales.

- COREMANABA S.A. ha logrado su punto de equilibrio de 8000 qq de café oro para vender y sigue creciendo de forma sostenible. Los cafetales renovados comienzan a dar cosecha que es acopiada por COREMANABA S.A.
- MAGAP sigue pagando dos técnicos que atienden las asociaciones que mantienen relacionamiento con CORECAF y COREMANABA S.A.
- El sistema fideicomiso- CRAC-IFI está funcionando
- Las 17 organizaciones están funcionando y son coordinadas por Comité Regional de la CORECAF

Es importante que CORECAF y COREMANABA S.A. mantengan una estrecha alianza con MAGAP. Muy importante también serán las alianzas y convenios con instituciones como CORPEI y las agencias certificadoras. Sería también recomendable que CORECAF busque alianzas con agencias de cooperación en el ámbito internacional. De hecho, COREMANABA S.A. ya tiene buenos avances con Root capital, alterfin y la Corporación Financiera Nacional.

7. Conclusiones

Responsable nacional de la ejecución	Responsable CTB de la ejecución
En lo social, La prestación permitió iniciar un proceso de cohesión de grupos de productores al interior de organizaciones de primer grado y estas a su vez emprendieron un trabajo de facilitación para el desarrollo de las actividades del proyecto en favor de sus asociados, para lo cual se firmo convenios de responsabilidades, este involucramiento ha sido un factor clave para devolver la autoestima al productor cafetalero en la provincia, **En lo Económico,** Existen aspectos de carácter cuantitativo que aún no podemos cifrar, debido a que el tiempo es muy prematuro (2010-2011) para valorar los rendimientos reales de cada unidad productiva intervenida, sin embargo se prevé cosechas por encima de 20 quintales de café oro, mientras en la línea base solo se revela un rendimiento de 3 quintales oro; otro factor de importancia es el hecho de la revaloración de la finca cafetalera. **En lo Ambiental,** El trabajo desarrollado con esta prestación ha apuntalado un aspecto de suma trascendencia como es la recuperación de la cubierta vegetal, misma que había sido agredida por la extracción de la madera y porque el café ya no era considerado un rubro de importancia económica para el productor, con este trabajo se espera además a mediano plazo, contribuir a la	1. Los resultados más importantes de la intervención se verán a partir de 2010 y se optimizarán hasta en 2012 porque en este momento los cafetales renovados estarán en su época de cosecha óptima y COREMANABA S.A. habrá logrado volúmenes de comercialización considerables (10 a 12,000 quintales). 2. Últimamente otras agencias de desarrollo están iniciando nuevos proyectos con asociaciones de pequeños caficultores en la zona con el mismo enfoque como el PCM aunque de menor escala (café ecológico y comercialización asociativa). Eso significa una validación del modelo del PCM. 3. La inversión por beneficiario ha sido del orden de 1.200 €. Si una ha de café renovado logra dar 10 quintales de oro (3qq en línea base) y se coloca a precio de mercados especiales (135$), el ingreso agregado por familia con 1 ha de café fácilmente logrará $1,000($1,350 contra $350 en línea base). Además de eso se agregarán los beneficios de las obras de agua y las microfinanzas y los árboles frutales y maderables. Podemos concluir que los recursos han sido invertidos de una forma eficiente. Se precisará de un estudio de impacto sobre los ingresos en el año 2011 o 2012 para cuantificar los resultados de una forma exacta. 4. Para que una estrategia de fortalecimiento de una organización pueda tener éxito, se necesita de un plan de fortalecimiento con clara visión y estrategia, con una ruta precisa de actividades y parámetros

producción de agua, elemento tan escaso en la zona de tabladas y que de alguna manera ha contribuido a la migración hacia los centros poblados **En lo productivo,** El fuerte (78%) de la renovación de cafetales se dio en el año 2007, por cuanto el incremento significativo en la producción se verá a partir del año 2010, razón por la cual se justifica que se mantenga el apoyo por parte de CORECAF sobre los resultados del proyecto, esto es producción y calidad del producto **En lo Gremial,** Sin lugar a dudas este fue el aspecto donde menos resultados se obtuvo con la prestación, sobre todo a nivel nacional, donde hasta el momento los resultados nos dan cuenta de una desarticulación de las regionales tanto del sur como de la Amazonía, siendo necesario aún consolidar la regional del litoral. **La Contraparte Nacional,** en este sentido el Estado ecuatoriano ha cumplido de manera muy satisfactoria, donde ha superado su compromiso como se demuestra en los anexos del presente informe, cabe mencionar la decidida contribución del MAGAP durante la vida del proyecto considerándolo nuestro mejor aliado, además los Municipios dieron un apoyo apreciable, un reconocimiento merece el aporte colocado por PROLOCAL donde su contribución fue superior a los 600.000 Usd sobre las organizaciones atendidas por el PCM	precisos, para que los recursos invertidos en fortalecimiento organizacional tengan efectos duraderos. 5. El resultado del PCM que probablemente mas realce tiene es COREMANABA, aún cuando su sostenibilidad todavía no está completamente logrado. Es también la estructura con la que los productores participantes más se identifiquen, incluso más que con CORECAF

CUARTA PARTE. ANEXOS.

Anexos
Anexo 1 Resumen de los resultados
Anexo 2 Estado de ingresos y gastos
Anexo 3 Tasa de desembolso del proyecto
Anexo 4 Personal del Proyecto
Anexo 5 Contrataciones
Anexo 6 Equipos
Anexo 7 Formaciones
Anexo 8 Donantes

Anexo 1. Resumen de los resultados y las actividades (en función del marco lógico)

Resultados Intermedios	Indicadores (previstos o realizados)	Estado de realización
RI. 1. Producción café : Producción y productividad de los cafetales incrementado	3500 has de café renovados o rehabilitados	4,200 has renovadas
	Rendimiento de 10 qq oro/ha después del 4to año de trasplante	Primeros resultados hasta el 2010
RI. 2. Fincas con producción diversificada orientadas a la seguridad alimentaria y al mercado	3500 familias diversifican sus fincas	3,500 familias tienen arborizadas sus fincas y tienen 3,000 has de cultivos de ciclo corto
	2450 familias acceden a servicios financieros	800 familias
	140.000 árboles frutales y maderables sembradas	450.000 árboles sembrados (incluyen los de sombra)
RI. 3. COREMANABA S.A. y organizaciones de productores cumplen con normas de calidad según la demanda del mercado	Factor conversión café cereza a café pergamino de 4,8	4,7
	95% de la producción de café oro es exportable	90%
RI.4. Políticas de comercialización de COREMANABA S.A. bien definidas y funcionando eficientemente	100% cumplidos los compromisos de las organizaciones ante COREMANABA S.A.	90%
	100 % cumplidos los compromisos de COREMANABA S.A. ante las organizaciones	75%
	COREMANABA S.A. comercializa el 60% de la producción de las	60%

	asociaciones	
	COREMANABA S.A. sostenible económica- y financieramente	Sostenible hasta el 2010
	COREMANABA S.A. comercializa 2.000 qq de café oro en 2008	5,000 quintales oro
RI .5. Estructuras organizativas de las familias cafetaleras fortalecidas a nivel local, regional y nacional y con capacidades locales	8 asociaciones fortalecidas	17 organizaciones
	CORECAF fortalecida y sostenible	No sostenible financieramente
	CORECAF fortalecido en un 20%	Difícil de estimar
Actividades planificadas	**Estado de realización (con comentarios y observaciones)**	

RI.1. Producción y productividad de los cafetales incrementado	
Act. 1 Autodiagnóstico de fincas	4692 diagnósticos de finca fueron elaborados entre 2005 y 2008
Act.2 Elaboración de planes de finca	6.706 planes de finca fueron elaboradas por 3500 productores entre 2005 y 2008. Eso significa que muchos productores hicieron más que un plan, actualizando sus planes existentes. En 2008, 1320 productores actualizaron su plan de finca
Act. 3 Elaboración de plan de capacitación	Se organizó la capacitación con 66 grupos de interés y fueron capacitados más de 3500 productores entre 2005 y 2008. Sin embargo, en el transcurso del Proyecto, aproximádamente 920 productores se retiraron . Durante 2008, el PCM quedó con 2676 participantes.
Act.4 Entrega de incentivos	Fueron entregados encentivos a 3117 productores para 3160 has de café renovados con un total de 492,000 proveniente del PCM y 600.000 $ de PROLOCAL.
Act. 5 Aplicación de las recomendaciones tecnológicas	La recomendaciones tecnológicas sobre buenas prácticas están siendo aplicadas en 5,500 has de café por 2676 productores (son los productores que se han colaborado todo el tiempo con el proyecto ; entre 2006 y 2008, aproximadamente 920 productores se retiraron del PCM despues de haber recibido beneficios)

RI.2. Fincas con producción diversificada orientadas a la seguridad alimentaria y al mercado	
Act. 1 3500 planes de finca y diseños prediales	6.706 planes de finca fueron elaboradas
Act. 2 Acompañamiento técnico	La recomendaciones tecnológicas sobre buenas prácticas ecológicas y orgánicas están siendo aplicadas en 5,500 has de café. Se lograron certificar 860 fincas . Se dispuso de un equipo de extensión con 1coordinador técnico, 5 coordinadores de área, 13 técnicos de campo y 66 promotores de campo para organizar el acompañamiento técnico y lograr este resultado.
Act. 3 Diseño de estrategias de comercialización, intercambio de Mercados locales	Fue elaborado un plan de negocios para Coremanaba. El intercambio en mercados locales no fue un éxito por no ofrecer oportunidades de rentabilidad para Coremanaba
Act. 4 Creación de CRAC en cada organización	Fueron creados 36 CRAC con 860 beneficiarios
Act. 5 Elaboración de proyectos piloto de microempresas locales	No fue realizado, porque la metodología del crédito fue diferente a lo originalmente planificado. La metodología de las CRAC es de intereses altos y plazos cortos y no es apropiado para desarrollo estructural de empresas.
Act. 6 Elaboración de proyectos familiares (2450)	No fue realizado, porque el crédito de CRAC es mas apropiado para oportunidades a corto plazo y no para proyectos familiares a mas largo plazo
Act. 7 Establecimiento de viveros comunitarios o familiares	Fueron establecidos 3.117 viveros familiares
Act. 8 Diagnóstico de la situación del agua en las comunidades	Se diagnosticó un deficit hídrico en 18 comunidades
Act. 9 Diseño de proyectos de agua a pequeña escala	Fueron diseñados y ejecutas 18 obras de agua potable para 480 familias

RI.3. Coremanaba y organizaciones de productores cumplen con normas de calidad según la demanda del mercado	
Act. 1 Elaborar propuesta de recuperación de inversión e Implementarla	Fue elaborado un plan de negocios que está siendo monitoreado y implementado en COREMANABA
Act. 2 Implementar los centros de Beneficio y planta de Procesamiento	Hay 32 Centros de Beneficio y Acopio funcionando en las organizaciones. El servicio de planta de procesamiento es tercerizado.
Act. 3 Realizar convenios con otros actores	Se ha logrado una cooperación con CORPEI y se firmó convenios con Rainforest Alliance y BCS (agencia de certificación orgánica) Para la comercialización del café certificado, hay una alianza con FAPECAFÉS
Act. 4 Capacitar en diversos temas	Hay 1600 productores capacitados en tema de certificación orgánica y ecológica y 3500 productores capacitados en prácticas orgánicas y producción de café de calidad
Act. 5 Construir SIC (sistema interna de control) en organizaciones socias y COREMANABA **Act. 6** Implementación del SIC y acompañamiento	Hay un SIC implementado en 14 organizaciones y hay 860 productores con 2,000 has certificadas
Act. 7 Disponer de fondos en las cajas rurales para micro Créditos	Hay 76,000 $ de fondos propios disponibles en las cajas y hay un fideicomiso de 250,000 $ disponible para ser facilitado a las CRAC
Act. 8 Disponer de fondos en las organizaciones para acopio	Hay un fondo de 250 000 $ disponible en el fideicomiso para la comercialización de café y el PCM capitalizó a Coremanaba con 149.000 $

RI.4. Políticas de comercialización de Coremanaba bien definidas y funcionando eficientemente	
Act. 1 Acompañamiento administrativo, organizativo y comercial a la dirección ejecutiva	Durante 2006, 2007,2008 se apoyó a COREMANABA en sus gastos operativios, se le apoyó en los procesos de mejora de calidad, de certificacion y de la elaboración de un plan de negocios.
Act. 2 Política de comercialización de café acorde con el Mercado	Se ha apuntado al mercado de calidad tanto en el café convencional como en el mercado certificado. En 2008 se logró evitar el precio de castigo para el café convencional y se logró un sobreprecio para el café certificado
Act. 3 Diversificación de mercado	Se ha logrado diversificar los mercados con el acceso a mercados especiales de café con un volumen de 2,000 sacos (quintales) por medio de la certificación en 2008

RI .5. Estructuras organizativas de las familias cafetaleras fortalecidas a nivel local, regional y nacional y con capacidades locales	
Act. 1 Formación integral de promotores/as,líderes/as comunitarios en los ejes agroecológico, pedagógico, liderazgo y comunicación, elaborar un plan de capacitación.	Han sido formados 450 lideres/as en la escuela de formación de CORECAF en temas de liderazgo, planificación estratégica y manejo de micro-empresas .
Act. 2 Difusión y promoción del PCM y del gremio a nuevas Organizaciones	17 asociaciones participaron en el PCM y 10 de ellos están afiliados a CORECAF.
Act. 3 Elaboración y ejecución de un plan de cabildeo ante gobiernos locales, instituciones públicas y privadas	No fue un grán éxito. CORECAF logró un convenio de colaboración con 2 municipios y ultimamente ha firmado un convenio con MAGAP sobre el apoyo del Ministerio después del cierre del PCM
Act. 4 Elaboración de documentos normativos y metodologicos para el Comité Regional, Coremanaba y organizaciones	Se elaboró un reglamento interno para Coremanaba y el Comité Regional
Act. 5 Seguimineto y monitoreo de las actividades del PCM	Eso fue ejecutado por el departamento de seguimiento y evaluación del PCM. El seguimiento fue mas que todo cuantitativo y no cualtitativo.
Act. 6 Coordinación del Consorcio Manabí	El consorcio dejó de existir en 2006 cuando se estaba haciendo la reorientación del Proyecto.

Anexo 2: Estado de los Gastos

Code Budget	Descripción de las líneas presupuestarias	Código Tâche	Código Sector	COSTO TOTAL CONTRIBUCIÓN BELGA	GASTOS ACUMULADOS
COMPONENTE A : *introducir el título del componente A*					
Resultado 1 : *introducir el título del resultado1 del componente A*					
A/R1/code NF/indice					
A/R1/code NF/indice					
A/R1/code NF/indice					
	Sub-total Resultado 1-Componente A				
Resultado 2 : *introducir el título del resultado 2 del componente A*					
A/R2/code NF/indice					
A/R2/code NF/indice					
A/R2/code NF/indice					
	Sub-total Resultado 2-CompA				
Resultado 3 : *i: introducir el título del resultado 3 del componente A*					
A/R3/code NF/indice					
A/R3/code NF/indice					
A/R3/code NF/indice					
	Sub-total Résultado3-compA				
	Subtotal componente A				
COMPONENTE B : *introducir el título del componente B*					
Resultado 1 : *introducir el título del resultado1 del componente B*					
B/R1/code NF/indice					
B/R1/code NF/indice					
B/R1/code NF/indice					
	Sub-total Résultado1-Comp B				
Resultado 2 : *introducir el título del resultado 2 del componente A*					
B/R2/code NF/indice					
B/R2/code NF/indice					
B/R2/code NF/indice					

Sub-total Résultado2-compB		
Sub-total Comp B		
GRAN TOTAL		

Anexo 3: Tasa de desembolso de la prestación.

Fuente de financiamiento	Presupuesto acumulado	Gastos reales acumulados	Tasa de desembolso acumulada	Comentarios et observaciones
Contribución belga directa	i			
Contribución Estado partenario				
Contribución Fondo de contraparte				
Otros				

Anexo 4: Personal de la prestación

Tipo de personal (título, nombre et genero)	Duración de contrato (fecha, inicio y fin)	Comentarios (plazo de contratación, pertinencia de la función o del perfil...)
1.Personal nacional puesto a disposición por el país partenario		
2.Personal de apoyo contratado localmente		
3.Personal profesional contratado localmente		
4.Personal Internacional (fuera de CTB)		
5.Experto en Cooperación Internacional (CTB)		

Anexo 5: Contrataciones y licitaciones

(Una ficha por contrato)

Modo de passation du marché :

Fecha de la licitación :

Fecha de inicio del contrato :

Nombre del contratista :

Objeto del contrato :

Costo del contrato :

Duración del contrato:

Resultados obtenidos :

Comentarios:

Anexo 6: Lista de los Equipos adquiridos por la prestación

	previsto	*real*	*previsto*	*real*	

Anexo 7: Capacitaciones

Tipo de capacitación	País, Institución, Duración	Número o Nombre de personas formadas	Datos de la formación	Sujet, contenu et niveau
Práctica				
Beca				
Taller				
Otros				

Anexo 8: Intervenciones de donantes

Intervenciones de otros donantes en el mismo proyecto o en proyectos contribuyendo al mismo objetivo específico.

Bailleurs de fondos	Nombre de la intervención	Presupuesto	Principales Objetivos	Comentarios

Bailleurs de fondos	Nombre de la intervención	Presupuesto	Principales Objetivos	Comentarios