

**EVALUACIÓN DE IMPACTO Y RESULTADOS DEL
PROYECTO “APOYO A LAS FAMILIAS DE LOS PEQUEÑOS CAFICULTORES DE
MANABI –ECU/0300411
“CAFÉ MANABÍ”**

**PRODUCTO 8:
INFORME FINAL**

Equipo Consultor:

Byron Jaramillo
Mina Namdar Iraní
Hugo Martínez
Juan Diego Unda
José Unda

Marco Burbano
Guadalupe Rivadeneira

Apoyo logístico-administrativo:

María Isabel Cano
Piedad Robles

2 de Septiembre 2013

Índice

	Página
Resumen Ejecutivo	1
I. Antecedentes	6
1.1 El Proyecto Café Manabí	6
1.2 Contexto de la Evaluación	7
II. Metodología	10
2.1 Introducción.....	10
2.2 Análisis de Fuentes Primarias	12
2.3 Análisis de Fuentes Secundarias	16
2.4 Análisis FODA.....	18
2.5 Fuentes de información: categorías de informantes, preguntas claves y recomendaciones	20
III. Resultados y análisis	22
<i>3.1 Evaluación ex post desde la mirada cualitativa</i>	<i>22</i>
3.1.1. Pertinencia y relevancia	23
3.1.2 Coherencia interna.....	25
3.1.3 Gobernanza del proyecto: el modelo de gestión y sus transformaciones	30
3.1.4 Eficacia y eficiencia.....	32
3.1.5 Sostenibilidad.....	33
3.1.6 Contribución en el marco de la planificación nacional	34
3.1.7 Análisis FODA y la identificación de buenas y malas prácticas.....	35
3.1.8 Historias de vida.....	38
<i>3.2 Evaluación cuantitativa y cualitativa de impacto.....</i>	<i>48</i>
3.2.1 A nivel de finca.....	48
3.2.2 A nivel de asociatividad local	64
3.2.3 A nivel de la empresa comercializadora.....	74
3.2.4 A nivel gremial	76
3.2.5 A nivel del sistema de crédito.....	79
IV. Conclusiones y recomendaciones	89
4.1 Conclusiones.....	89
4.2 Recomendaciones	95
V. Anexos	Doc.Ad.1

Resumen Ejecutivo

Antecedentes del proyecto y método de evaluación

El PROYECTO “APOYO A LAS FAMILIAS DE LOS PEQUEÑOS CAFICULTORES DE MANABI – ECU/0300411 “CAFÉ MANABÍ” PCM se ejecutó entre enero del año 2005 y marzo del 2009, con recursos de la Cooperación Belga en Convenio con MAGAP y CORECAF. El Objetivo general planteado fue el mejoramiento de las condiciones de vida de las familias caficultoras de Manabí; su objetivo específico el mejorar la rentabilidad de los sistemas productivos de las mencionadas familias caficultoras, y reforzar sus organizaciones. Su acción se focalizó en 3.500 pequeños caficultores de la provincia de Manabí.

Sus principales Componentes fueron. I) Producción de café (meta: renovación de 4.000 has de café), ii) Producción diversificada (3500 fincas)(incluye el componente financiero), iii) Comercialización y calidad: Comercialización a través de COREMANABA, buscando nichos de mercado y iv) Fortalecimiento socio-organizativo.

Dando cumplimiento a una resolución del Comité de Participación de Socios entre Ecuador y Bélgica del 10/09/2010, en la cual las partes acordaron emprender la evaluación del proyecto CAFÉ MANABI, con financiamiento a cargo del Fondo de Estudios y Consultorías belga-ecuatoriano, la SETECI, cuyas competencias incluye la evaluación de programas y proyectos que cuenten con financiamiento externo no reembolsable (Decreto Ejecutivo 699 30-oct-2007), contrata, mediante proceso de calificación de propuestas y selección de Consultores (enero-marzo 2013), con un Equipo de Consultores ecuatorianos y chilenos, la Evaluación de Impacto y Resultados del PCM. Dicha evaluación se efectuó entre abril y agosto del 2013, con el objetivo de Evaluar el impacto y los resultados del proyecto CAFÉ MANABÍ, con énfasis en su coherencia, pertinencia y relevancia, eficiencia, eficacia o efectividad y sostenibilidad, y efectuar recomendaciones para la sostenibilidad y perfeccionamiento de los actuales y futuros proyectos similares.

La evaluación de impacto se realizó comparando la situación de los beneficiarios en tres momentos: su situación actual (2012), al término del proyecto (2009), y su situación al inicio (2004) en contrapunto con un escenario contractual (sin /con proyecto) para cada uno de los tres momentos. El análisis del 2012 pone énfasis a la sostenibilidad de beneficios de la intervención. Los programas de desarrollo generan cambios que redundan en beneficios permanentes a los productores.

Metodológicamente se aplicaron métodos cualitativos para interpretar y enriquecer el análisis cuantitativo. La aplicación de la encuesta se combinó con la aplicación del instrumento “Historia de Vida”, que permite explicar los datos. Se combinaron distintas fuentes y métodos para reconstruir situaciones pasadas: información primaria (preguntas de la encuesta refiriéndose a tres momentos: 2005- 2009 -2013) y secundaria (base de datos de otros proyectos, Encuestas de Superficie y Producción Agropecuaria Continua (ESPAC), otros. Las herramientas de evaluación se aplicaron a beneficiarios (productores, asociaciones de productores, cajas rurales de aportaciones y créditos), ejecutores (MAGAP, CORECAF), canalizadores (CTB) y otros involucrados (GAD Locales, COACS).

Principales conclusiones de la Evaluación

La inversión para resolver el problema de las familias (aspectos productivos, necesidades básicas de los caficultores al año 2033-2004) fue una decisión pertinente. Desde la mirada ex post sobre el programa mismo, la satisfacción de los usuarios es un buen indicador cualitativo para juzgar de la relevancia de una intervención. En el caso del Proyecto Café Manabí, se observa un muy alto grado de satisfacción: un 81,8% de los productores estiman que el PCM ha sido muy útil, un 14,5% encuentra que fue poco útil, y el 3,7% restante opinan que fue inútil o no responden.

En cuanto a coherencia, la debilidad parte en la misma formulación del DTF, más que en la definición de las líneas en la lógica de articulación de ellas como un todo. Los ejes estratégicos "a" y "b" (calidad y mercados para el café) son contradictorios –o por lo menos divergentes- con "d" (Productos alternativos al café); y el eje "c" (reducción de costos del café) muestra un mensaje equívoco también con respecto a los dos primeros. Esta incoherencia no permite rescatar una idea fuerza única y robusta que sea capaz de ordenar el discurso de los actores. La poca duración del proyecto fue también el problema mencionado por los productores beneficiarios en forma más recurrente: un 60% de los encuestados lo visualizan como uno de los principales problemas que ha afectado el proyecto.

En cuanto a Gobernanza del PCM, existieron deficiencias del modelo de gestión. Por una parte, el diseño poco preciso del rol y funciones de los actores principales (MAGAP, CORECAF, ONGS, Asociaciones de productores). Por otra parte, el desfase entre un proyecto con claro carácter regional en su intervención y una ancla de CORECAF nacional en su gestión, sin que ésta tenga presencia en Manabí antes del Proyecto. Finalmente, la “sobredemanda” ejercida sobre CORECAF para asumir el rol gremial y el rol comercial.

Respecto a Sostenibilidad, las encuestas confirman claramente la sostenibilidad productiva: junto con un incremento sostenido del rendimiento, se observa que los productores siguen renovando cafetales a un ritmo un poco inferior que durante la ejecución del periodo, pero que sigue siendo muy sostenido. En la producción orgánica y los estándares de calidad (proporción de café cereza maduro), el resultado fue negativo básicamente por efecto de comercialización. Finalmente, en rubros alternativos, se considera que se logró la sustentabilidad en la medida que los cultivos estaban asociados al café (sombra), destacándose el proceso continuo, hasta hoy, de plantaciones de árboles maderables y para sombra. En este contexto, es importante resaltar la sostenibilidad de las prácticas ambientales: no solamente la mayoría de los productores valoran muy positivamente estas prácticas y sus efectos (96% estima que ayudan mucho a la preservación y recuperación del medio ambiente).

En comercialización, es evidente que el PCM no fue sustentable, en parte debido a que se careció de un plan de transición, y al problema de los plazos, que además estuvo agravado por el cambio de estrategia a la mitad de la ejecución (salida de FECAFEM y entrada de COREMANABA), a todas luces el proyecto no fue sustentable. Lo peor de este elemento es que lo que se avanzó en calidad de la producción primaria luego retrocedió, al no existir poderes compradores suficientes que premiaran la calidad.

Se evidencia otra externalidad positiva importante para el café en la Provincia de Manabí, que es la numerosa formación técnica de promotores (a partir de líderes tecnológicos locales), y entrenamiento y aprendizaje de estos actores y también de técnicos y profesionales que participaron en el proyecto, que hoy continúan trabajando en la zona mejorando la producción y comercialización del café desde el mundo privado y de iniciativas gubernamentales

Respecto a impactos a nivel de finca, se concluye que en lo referente al cultivo del café, el PCM tuvo un importante impacto sobre las fincas beneficiarias, mejorando rendimientos, productividad del trabajo, tecnología e ingresos, y gatillando un proceso de renovación de cafetales que se estima relevante para enfrentar los próximos años. Los temas en que se estima no hubo impacto, o este fue muy menor fueron: calidad del café y en los cultivos de ciclo corto. El Valor presente de los beneficios en ingresos familiares y empleo atribuibles a PCM (10%) asciende a US \$ 4.020.000.

Otros efectos positivos asociados al trabajo en fincas son el fortalecimiento del recurso humano, técnicos, profesionales y promotores, que en la actualidad continúan haciendo los aportes de su aprendizaje en la zona, ya sea en iniciativas públicas (MAGAP u otros), o desde el sector privado.

A nivel de asociatividad y gremios.- A nivel de organizaciones de base se debe considerar los avances en asociatividad de los productores (78% hoy continúan asociados), cuyas unidades permanecen latentes y son un importante capital social para futuras líneas o políticas de desarrollo. Del análisis cualitativo se concluye que de las 7 organizaciones evaluadas bajo un modelo sostenible de estructura organizativa, base productiva, mercado y finanzas, en el área del Proyecto, una se encuentra en nivel excelente, dos, en nivel muy bueno, dos en nivel bueno, una en nivel regular y una en nivel malo.

El trabajo de fortalecimiento de CORECAF careció de impacto positivo. A nivel de la empresa comercializadora, considerando la empresa en sí, evidentemente que fracasó. Considerando el efecto en el mercado local mientras operó, en todos los procesos de compra venta de café, con los recursos que manejaba la Empresa COREMANABA, siempre faltó dinero para poder cubrir la oferta de las organizaciones y ante estas circunstancias todas ellas vendían el resto del producto a los intermediarios, desde luego que estas ventas eran con buenos precios por cuanto COREMANABA ayudó a regularlos en toda su área de influencia y adicionalmente sabían que adquirirían un café de calidad, aunque esos beneficios están ya cuantificados en la evaluación de impacto a nivel de fincas.

A nivel del sistema de crédito, los resultados de la encuesta lo confirman claramente: en efecto, si bien 2/3 de los créditos recibidos por los usuarios del PCM tuvieron como destino el fomento agrícola, solamente un 17% de los productores usuarios accedieron a un crédito durante los 4 años del proyecto. Dicho de otra manera, apenas 400 beneficiarios del PCM (11%) obtuvieron un crédito agrícola en el periodo 2005 - 2012.

En cuanto a Género y Juventud, de la información obtenida se desprende que en el proceso de ejecución del Proyecto existió un trabajo destinado a la incorporación de género, el que reconocen los beneficiarios. En cuanto a juventud, si bien se incorporó a los jóvenes en actividades de capacitación, sólo un 47% de los beneficiarios opina que el proyecto facilitó la participación de los jóvenes.

A nivel de la política sectorial, el PCM en muchas de sus líneas incidió en la estructuración del actual “Proyecto de Reactivación de la Caficultura Ecuatoriana” ejecutado por el MAGAP, que busca promover la productividad, rentabilidad, investigación, mejoramiento de la calidad e institucionalidad de la cadena de valor. El proyecto tiene un costo total de 60’519.647 dólares. Se aprecia que los objetivos de este nuevo Proyecto se relacionan en forma directa con la estrategia del PCM, especialmente en los que tiene que ver con renovación de cafetales, incentivos a la producción, asociatividad y comercialización. Es más el nuevo proyecto tiene como fortaleza su mecanismo de intervención basado en la situación socio organizativa y toma como referencia en Manabí a la Empresa de Comercialización Asociativa de Manabí (COREMANABA) de la Corporación Ecuatoriana de Cafetaleros (CORECAF) y la Federación de Asociaciones Artesanales de Producción Cafetalera Ecológica de Manabí (FECAFEM).

Principales recomendaciones

Existen brechas importantes de productividad en los cafetaleros, la que efectivamente puede ser mejorada con renovación de cafetales, control de malezas y poda. - Para el caso de Manabí, en la medida que se conserve la lógica del café bajo sombra, y que no se intensifique el uso de agroquímicos en la producción, no se minará el camino para que algunos agricultores sigan una estrategia de nichos, o que en el futuro pueda llegar a masificarse.

La renovación de los cafetales parece ser entonces una apuesta acertada, al menos a la luz de los resultados de Café Manabí, para esta provincia y en general de baja altitud. Mientras se trabaje en mejorar la brecha de la productividad a través de la renovación con variedades que produzcan un fruto con los estándares requeridos por los mercados, y las mejores prácticas productivas no sean intensivas en el uso de agroquímicos y no incentiven la tala de los bosques; se podrá crecer sustantivamente sin bloquear el camino de los agricultores que decidan apostar por los mercados de nichos.

En lo referente al funcionamiento interno del mercado del café, en Manabí efectivamente la presencia de poderes compradores como COREMANABA, que pueden pagar al contado a los productores y posteriormente colocar su producto en el mercado, mejora el nivel de precios que pagan los intermediarios. Así también, como se vio en PCM, se pueden poner estándares de calidad que pueden mejorar en el mediano plazo la calidad del producto de la Provincia. En ausencia de esos poderes compradores, los intermediarios vuelven a comoditizar el producto. Entonces, esfuerzos de comercialización asociativa siempre serán positivos para mejorar la situación de precios, más aún en este caso, en que existe ya un capital social de organización para la comercialización en la zona.

El PDRN en la provincia de Manabí no trabaja en el rubro café, por lo que desde la mirada técnica del trabajo con cafetaleros no es mucho lo que se puede aportar a un proyecto que además ya está en fase de finalización. A su vez, las zonas donde el PDRN trabaja en el cultivo del café (Carchi) el tipo de producto (café de altura), es diferente, por lo que las apuestas pueden ser distintas.

En lo referente a gobernanza el PDRN y Café Manabí tienen énfasis distintos: el primero el tema del anclaje institucional es clave para el éxito y la sustentabilidad del proyecto, mientras que en PCM esa

materia al poco andar pasó a un segundo plano, privilegiándose la acción directa de PCM con las organizaciones y los productores.

Como se analizó en el punto de Gobernanza del presente documento, el PCM operó bajo una lógica “ejecutora” más que facilitadora. Eso permitió buena eficiencia en la ejecución pero hipotecó su sostenibilidad comercial e institucional. Si bien los convenios directos con las organizaciones locales y la figura de “promotores” consolidaron la apropiación del proyecto por parte de los beneficiarios, el problema es que este tejido no ha logrado mantenerse una vez cerrado el proyecto. El proyecto tejió pocas relaciones con las instituciones públicas a nivel local y regional (MAGAP, SENPLADES, Gobiernos Provinciales, Municipios, Parroquias, etc), lo cual generó un cierto encapsulamiento del proyecto, dificultando su vínculo con la institucionalidad nacional.

Apoyar en el subsidio en asistencia técnica para promover sistemas de transferencia de tecnología inclusivos, los cuales permiten la integración de promotores campesinos, quienes pueden manejar el registro de los beneficiarios de los proyectos, lo cual es una fuente importante de información para la toma de decisiones en las operaciones de microfinanzas. Estos aspectos han sido dejados de lado en el actual Programa de Reactivación de la Caficultura del MAGAP, de lo cual están conscientes las autoridades de la Zona 4 y tienen efectos negativos sobre la equidad, la cobertura de asistencia técnica y la disponibilidad de fuentes de información creíbles en el país.

Es importante tener en cuenta que las iniciativas de desarrollo requieren de plazos para la implementación en un entorno donde se encadenan dos aparatos burocráticos que no necesariamente funcionan a la par: los mecanismos del cooperante y del receptor, por lo que los plazos involucrados deben tener la suficiente flexibilidad para que esos engranajes burocráticos no terminen perjudicando la sustentabilidad de los proyectos una vez que termina la intervención. Es importante buscar coherencia con los plazos necesarios para tener una transición suficiente para asegurar la permanencia de esas unidades autónomas una vez que finalice la cooperación. Si a ese problema de planificación le sumamos además las demoras provenientes de los engranajes burocráticos de ambas partes, es muy probable que se afecte en forma importante la sustentabilidad, cortándose en muchos casos importantes beneficios conseguidos a través de las líneas más tempranas de ejecución.

I. ANTECEDENTES

1.1. El Proyecto Café Manabí (PCM)

El Proyecto "Apoyo a las Familias de los Pequeños Caficultores de Manabí – ECU/0300411Café Manabí" (PCM) se ejecutó entre enero del 2005 y marzo del 2009, con recursos de la Cooperación belga en Convenio con El Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca MAGAP y la Corporación Ecuatoriana de Cafetaleros CORECAF. Se propuso como objetivo general el mejoramiento de las condiciones de vida de las familias caficultoras de Manabí; su objetivo específico: mejorar la rentabilidad de los sistemas productivos de las mencionadas familias caficultoras, y reforzar sus organizaciones.

Se definió el alcance específicamente hacia los pequeños caficultores, definidos como aquellos que cultivan menos de 10 hectáreas de café, es decir aproximadamente 30 mil caficultores en la provincia de Manabí. Mediante proceso de selección, se planteó beneficiar a 3,700 pequeños caficultores de la provincia. El presupuesto asignado fue de 4.527.136 EUR, de los cuales un 93% fue contribución belga y un 7% aportes del Ecuador a través del MAGAP.

Cuadro No. 1
ATRIBUTOS, CIFRAS E HITOS DEL PROYECTO CAFÉ MANABI (PCM)

Periodo de ejecución:

- | | |
|--------------------------------|----------------------|
| - Firma del convenio: | 23 de Julio 2004 |
| - Inicio previsto: | 15 de noviembre 2004 |
| - Inicio real: | Inicios de 2005 |
| - Reorientación del proyecto: | Noviembre 2005 |
| - Evaluación de medio término: | Marzo 2007 |
| - Fecha de término prevista: | 31 de Diciembre 2008 |
| - Fecha de término real: | 31 de Marzo 2009 |

Instituciones a cargo:

- Cooperación Técnica Belga (CTB)
- Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP)
- Corporación Ecuatoriana de Cafetaleros (CORECAF)

Objetivos: Mejorar la condiciones de vida de las familias caficultoras de Manabí a través del mejoramiento de la rentabilidad de los sistemas productivos y el reforzamiento de sus organizaciones

Componentes:

- Producción de café (meta: renovación de 4.000 has de café)
- Producción diversificada (3500 fincas)(incluye el componente financiero)
- Comercialización y calidad: Comercialización a través de COREMANABA (bajo techo de CORECAF), buscando nichos de mercado
- Fortalecimiento socio-organizativo: Apoyo a CORECAF y sus asociados

Beneficiarios: 3.763 familias de caficultores

Monto Total: EUR 4, 5 millones (EUR 4,2 millones Bélgica, EUR 0,3 millones Ecuador)

Para lograr los objetivos del PCM se plantearon los siguientes componentes: a) programa de asistencia técnica para modernizar la producción y la transformación del café; b) el desarrollo de actividades rentables alternativas al café; c) la puesta en ejecución de un programa de comercialización alternativa directamente controlada por las asociaciones de pequeños caficultores; d) el reforzamiento de las organizaciones de pequeños caficultores, y e) fondos de crédito manejados por entidades financieras para financiar diversas inversiones productivas y para capitalizar grupos de microcrédito (micro finanzas).

Se establecieron como resultados esperados del PCM: i) productividad del café bajo sombra incrementada; ii) calidad del café de Manabí mejorada; iii) mejoradas las cadenas de comercialización de café y otros productos; y, iv) rentabilidad de la producción diversificada.

1.2. Contexto de la evaluación

Mediante Decreto Ejecutivo No. 699, de 30 de octubre de 2007, publicado en el Suplemento del Registro Oficial No. 206, de 7 de noviembre de 2007, se creó la Agencia Ecuatoriana de Cooperación Internacional (AGECI), como una entidad pública desconcentrada, con gestión técnica, administrativa y financiera propias, adscrita a la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, encargada de la implementación de las estrategias generales de cooperación internacional, las políticas y reglamentos de gestión y el desarrollo y aplicación de instrumentos de gestión del Sistema Ecuatoriano de Cooperación Internacional.

Por Decreto Ejecutivo No. 429, de 15 de julio de 2010, publicado en el Registro Oficial No. 246, de 29 de julio de 2010, se cambió la denominación de la Agencia Ecuatoriana de Cooperación Internacional (AGECI), por la de Secretaría Técnica de Cooperación Internacional, SETECI;

Por Decreto Ejecutivo N° 812, de 5 de julio de 2011, publicado en el Registro Oficial N° 495, de 20 de julio de 2011, se cambió la adscripción de la Secretaría Técnica de Cooperación Internacional, de la SENPLADES al Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio e Integración (MRECI).

Mediante Acta de apertura de sobre y calificación de propuesta técnica, suscrita por el economista Iván Martínez, Director de Enlace, Seguimiento y Evaluación, de esta Secretaría, el 18 de diciembre de 2012, concluyen lo siguiente: *luego de revisar los pliegos y propuesta técnica y económica recibida, el suscrito califica lo totalidad de los términos y condiciones en ellosestablecidos.*"

El Acta del Comité de Socios entre la República del Ecuador y el Reino de Bélgica (COPASOC), de 10 de Septiembre de 2010, señala que: "Se debe asegurar la continuidad de los logros alcanzados y los posibles riesgos de sostenibilidad en los proyectos CAFÉ MANABÍ y PROCANOR. Considerando la pertinencia de estos dos proyectos para programa de Desarrollo Rural Norte (PDRN) en curso, la parte belga propone que se realice un estudio externo que deberá formular propuestas de acciones y recomendaciones para futuros programas de cooperación, así como las diferentes instancias ecuatorianas involucradas en los temas correspondientes, y los resultados deberán ser

presentados en el próximo Comité de Socios”.¹ Ante lo expuesto, la parte ecuatoriana manifiesta su conformidad y ambas partes resuelven financiar a través del Fondo de Estudios y Consultorías Belga-Ecuatoriano, la evaluación del proyecto “CAFÉ Manabí”.

Mediante Resolución de adjudicación No. 108/SETECI/2013, de 15 de marzo de 2013, emitida por la Secretaría Técnica de Cooperación Internacional, y luego del respectivo proceso de invitación A Consultores Nacionales, calificación de propuestas, se adjudica a un Equipo Liderado por Byron Jaramillo y conformado por Mina Namdar, Hugo Martínez, Juan Diego Unda, José Unda, Marco Burbano, Guadalupe Rivadeneira, María Isabel Cano y Piedad Robles para el contrato de consultoría directa denominada "Evaluación de impacto del Proyecto "Apoyo a las familias de los pequeños caficultores de Manabí - CAFÉ MANABI".

En este contexto, se plantean los siguientes objetivos y productos de la evaluación:

Objetivo general: Evaluar el impacto y los resultados del proyecto CAFÉ MANABÍ, con énfasis en su coherencia, pertinencia y relevancia, eficiencia, eficacia o efectividad y sostenibilidad, y efectuar recomendaciones para la sostenibilidad y perfeccionamiento de los actuales y futuros proyectos similares.

Objetivos Específicos:

- i) Determinar la contribución del proyecto en el marco de la planificación nacional, generados por la intervención en un grupo de beneficiarios²
- ii) Analizar el resultado/impacto del proyecto con respecto a la coherencia, pertinencia y relevancia; la eficiencia; la eficacia o efectividad; y, la sostenibilidad del mismo
- iii) Evaluar el grado en el que se lograron cumplir los objetivos propuestos de la intervención
- iv) Identificar las buenas prácticas y las malas prácticas que beneficiaron o afectaron la ejecución del proyecto
- v) Realizar una matriz FODA con los insumos de información levantados
- vi) Plantear recomendaciones a la sostenibilidad del proyecto en estudio y estrategias para realizar los correctivos adecuados a futuros programas
- vii) Sugerir recomendaciones aplicables a la cadena de valor “café” que se encuentra priorizada en el programa PDRN, financiado por la Cooperación belga
- viii) Socializar los resultados y recomendaciones de la evaluación al programa PDRN

¹ Acta del Comité de Socios entre la República del Ecuador y el Reino de Bélgica (COPASOC) del 10 de Septiembre de 2010.

² El Plan Nacional del Buen Vivir 2009 -2013 señala, entre otros objetivos: (i) “Garantizar la soberanía y la paz, e impulsar la inserción estratégica en el mundo y la integración latinoamericana” mediante la “Promoción de un diálogo político y de la negociación soberana de la cooperación internacional y de los instrumentos económicos” y “el alineamiento de la cooperación internacional con los objetivos nacionales para el Buen Vivir, institucionalizando mecanismos de rendición de cuentas y sistemas de evaluación permanente (...)”; (ii) “Construir un Estado Democrático para el Buen Vivir” mediante “el mejoramiento de la gestión de las empresas públicas y el fortalecimiento de los mecanismos de regulación”, “diseñando modelos de gestión por resultados que articulen el accionar de las empresas públicas con la planificación nacional y que incrementen sus niveles de eficiencia, calidad y optimización de recursos”.

El análisis FODA ex post del proyecto (objetivo v) constituye la plataforma que permite construir las recomendaciones de sostenibilidad y replicabilidad a partir de la evaluación (lecciones aprendidas).

Productos³:

- *Metodológicos:*

- Documento de la metodología que será utilizada en la evaluación, así como los enfoques transversales que pueden ser utilizados (genero, cambio climático, identidad y cultural).
- Estrategia de levantamiento de información con cronograma de actividades, el árbol de problemas y de objetivos de la intervención.
- Ficha de evaluación a ser levantada en campo, dividida para beneficiarios, ejecutores, canalizadores y otros involucrados.

- *Evaluativos*

- Levantamiento de una línea de base con indicadores económicos, sociales y ambientales que faciliten la evaluación de la intervención.
- Documento de evaluación, primera versión, que incluirá los resultados arrojados del levantamiento de información en campo. Este documento preliminar será estructurado de la siguiente manera: 1) Antecedentes, 2) Metodología, 3) Resultados y Análisis según se detalla en los objetivos específicos 4) Conclusiones y Recomendaciones.
- Plan o estrategia de sostenibilidad al proyecto que pueda ser usada para guiar propuestas de proyecto futuras en situación similar.
- Documento de recomendaciones aplicables a la cadena de valor “café” que se encuentra priorizada en el programa PDRN, financiado por la Cooperación belga.
- Documento final de evaluación de impacto del proyecto, que incluirá las observaciones realizadas por la SETECI y la CTB. Se incluirá en tomos anexos toda la información generada en la consultoría sea cuantitativa o cualitativa (bases de datos, hojas de registro, encuestas, testimonios, entrevistas, fotografías y/o videos, presentaciones en Power Point y otros documentos adicionales).

- *Comunicacionales*

- Informe del Taller de Socialización de resultados con los involucrados en la evaluación, sean estos beneficiarios, ejecutores, canalizadores y otros actores.
- Informe del Taller de Socialización de resultados y recomendaciones al programa PDRN.

³ El Tomo principal del Informe final de evaluación (producto h) se entregará en 4 copias impresas y 4 copias en formato digital (CD o DVD).

II. METODOLOGIA

2.1. Introducción

El Proyecto “Café Manabí” terminó hace más de 4 años (Marzo 2009), lo cual dificulta la reconstrucción de la situación inicial (memoria mediata) y la convocatoria de informantes claves (dispersión de las personas). Luego de varias reuniones y revisión de archivos, fue finalmente posible recuperar la Línea Base de 2005 del directivo de la CORECAF Nacional, Sr. Kléber Guevara, sobre la cual se sustentó el enfoque metodológico en dos elementos principales:

- **Aplicar métodos cualitativos para interpretar y enriquecer el análisis cuantitativo.** Por ejemplo, la naturaleza cuantitativa de línea base se complementa con la aplicación del instrumento “Historia de Vida”, que permite resituar y explicar datos.
- **Combinar distintas fuentes y métodos para reconstruir situaciones pasadas.** Por ejemplo, la reconstrucción de línea base se ha realizado combinando información primaria (preguntas de la encuesta refiriéndose al pasado) y secundaria (base de datos de otros proyectos, Encuestas de Superficie y Producción Agropecuaria Continua (ESPAC), otros)

Las fichas de herramientas de evaluación a ser levantada en campo, están dirigidas para beneficiarios (productores, asociaciones de productores, cajas rurales de aportaciones y créditos), ejecutores (MAGAP, CORECAF), canalizadores (CTB) y otros involucrados (GAD Locales, COACs). En anexo “Herramientas de evaluación de campo”, se detallan los cuestionarios empleados.

A continuación, se detallan los aspectos metodológicos de la propuesta:

Antecedentes conceptuales

La evaluación de impacto tiene como propósito determinar si el proyecto produjo los efectos deseados en las personas, hogares, instituciones o en el medio intervenido; obtener una estimación cuantitativa de esos beneficios y evaluar si ellos son o no atribuibles a la intervención del programa.

Una primera subdivisión de los métodos de evaluación se refiere al tipo de comparaciones que se realizarán con los indicadores de impacto. Al respecto, sin todavía abordar los aspectos conceptuales de evaluación de impacto en sentido estricto, hay indicadores en los que se suele comparar la situación “Antes” con la situación “Después” del proyecto, los que son aplicados para evaluar políticas de amplio espectro, por ejemplo la evolución de la pobreza, que se estima en porcentajes de pobres o indigentes en un año, y se observa cuanto disminuyó algunos años después. El crecimiento económico también se mide en aumento porcentual de PIB de un año a otro. Si bien en el análisis normalmente se compara cuanto creció en el mismo período la economía de otros países o el continente en su conjunto, el indicador en sí es un “Antes versus Después”. Igual caso con la disminución de la pobreza, que puede ser comparada entre comunas,

regiones y países, o entre el sector urbano y rural, pero el guarismo del indicador en sí no tiene comparación contrafactual.

Para evaluar impacto de programas más específicos y de proyectos, que actúan sobre una población específica, se suele realizar evaluaciones de doble comparación, esto es un “Antes versus Después”, aplicado sobre situaciones “Con y Sin Proyecto”. Técnicamente esta es una opción deseable, dado que existe una tendencia general de desarrollo sobre el universo de actores que se presentará con o sin la ejecución de los programas, por lo que la doble comparación ayuda a no sobreestimar beneficios. Además, hay factores del entorno que modifican los resultados esperados de un programa, y que se subsanan en la evaluación de doble diferencia (por ejemplo, un año de sequía). Cuando se lleva a cabo una evaluación de doble diferencia para observar éxitos y fracasos de un proyecto, no es importante comparar esos indicadores con los de otros programas, países o políticas, dado que el indicador en sí ya incluye una comparación con una “situación sin programa”, por lo que si se obtiene una rentabilidad positiva, el programa fue efectivo y eficiente, y si se obtiene un valor negativo sencillamente no lo fue.

Para las evaluaciones de Doble Diferencia se debe hacer una estimación de “lo que habría sucedido de no haberse realizado la intervención que se quiere evaluar”. Existen distintos métodos para construir ese escenario. Hay tres enfoques principales, cuya robustez técnica es decreciente: Diseño experimental aleatorio, Diseño cuasi-experimental, y Diseño No experimental. En los tres enfoques se debe contar por cierto con información primaria capturada a una muestra representativa del grupo de tratamiento, y difieren en el uso de muestras de control o escenario contrafactual.

El experimental Aleatorio es técnicamente la mejor opción, y se aplica en programas en los que la selección de los beneficiarios es aleatoria, lo que permite construir un grupo de control por esa misma vía, y por lo tanto representar fielmente “lo que habría sucedido” con el grupo de tratamiento si el programa no se hubiera ejecutado. El Diseño Cuasi-experimental se aplica cuando existe sesgo de selección en los beneficiarios del proyecto (focalización, enfoque por demanda, otros), de esta manera, el grupo de control tiene características distintas a las del grupo de tratamiento, y el escenario se construye modificando al grupo de control con herramientas estadísticas para anular los sesgos de selección. Finalmente, en el Diseño no Experimental se carece de grupo de control, y el escenario contrafactual corresponde a una comparación genérica construida con estadísticas promedio, en las que están incluidos una diversidad de actores, muchos de los cuales no tienen las características de la población objetivo.

Enfoque metodológico propuesto

Tomando en consideración las características ya señaladas del proyecto Café Manabí (finalización del proyecto hace más de 3 años), se propone realizar la evaluación de impacto comparando la situación de los beneficiarios en tres momentos: su situación actual (2012), al término del proyecto (2009), y su situación al inicio (2004), en contrapunto con un escenario contrafactual (sin / con proyecto) para cada uno de los tres momentos. La opción de tomar la situación en el año

2012 se fundamenta en un tema sustantivo de la evaluación, que se refiere al elemento de sustentabilidad de beneficios de la intervención, en la lógica de que lo que se busca en programas de desarrollo no es un buen resultado sólo en los momentos de intervención, sino en un cambio que redunde en beneficios permanentes del sistema de producción; y también en un tema de fiabilidad de la información, la que por cierto es decreciente cuanto más depende de la capacidad del encuestado de recordar o de poseer registros al respecto.

La reconstrucción de estas situaciones se sustenta en los siguientes mecanismos:

- Aplicación de una encuesta a una muestra representativa de beneficiarios, que permitirá obtener datos cuantitativos de la situación actual (2012), del año 2009, y, en forma parcial de la situación 2004.
- Aplicación de entrevistas en profundidad para reconstrucción de historias de vida de beneficiarios, que permitirá obtener datos cualitativos del impacto del proyecto.
- Recopilación y análisis de datos cuantitativos en fuentes secundarias, que permitirá complementar y/o verificar la fiabilidad de los datos recopilados a través de la encuesta.
- Recopilación y análisis de estadísticas promedio nacionales y regionales que permitirá construir el escenario contrafactual (situación sin proyecto).

2.2. Análisis de Fuentes Primarias

Metodología para selección de muestra representativa

La encuesta se aplicó a una muestra representativa de los beneficiarios. El marco muestral fue por tanto el universo de todos los pequeños caficultores que fueron beneficiarios del proyecto (3.700 productores).

Dada la relativa homogeneidad del universo (todos son pequeños, caficultores y comparten un territorio definido) no fue necesario estratificar la muestra en función de variables estructurales tales como tamaño, rubros, localización geográfica. Si bien una estratificación de la muestra en función del tipo de apoyo recibido -asistencia técnica y/o apoyo a comercialización y/o fortalecimiento organizacional y/o microcrédito- hubiera sido teóricamente pertinente, la complejidad técnica que implicaría la construcción del marco muestral estratificado y la selección posterior de las unidades muestrales aconseja rechazar esta opción.

En este contexto, se construyó una muestra sin estratificación, con un 95% de confianza, un 6,5% de error y una varianza no máxima. Según se indica a continuación, el tamaño de la muestra fue de **108 beneficiarios**.

$$n = \frac{Z^2 pq N}{NE^2 + Z^2 pq}$$

donde

n	es el tamaño de la muestra:	108
Z	es el nivel de confianza:	1.96 (es decir, 95% de confianza)
p	es la variabilidad positiva:	0.35
q	es la variabilidad negativa:	0.35
N	es el tamaño de la población:	3500
E	es la precisión o el error:	6.5%

La selección de las unidades muestrales se efectuó buscando garantizar la presencia de cada territorio del proyecto y de los distintos tamaños de explotación. Para ello, se identificaron los territorios del proyecto (estrato h)⁴ y se realizó un ranking de mayor a menor, en función de la superficie de la explotación, y sobre ese ranking se aplicó una selección sistemática de las unidades, con el objetivo de asegurar un recorrido completo de cada estrato. Para ello se utilizó el siguiente algoritmo:

$$K_h = \frac{N_k}{n_k}$$

donde:

K_h : Factor utilizado para la selección sistemática de las unidades muestrales en el estrato h.

N_k : Número de unidades muestrales en el estrato h.

n_k : Tamaño muestral del estrato h.

Posteriormente, se seleccionó al azar una unidad del listado numerado de productores del estrato y se le sumó el factor K_h al número elegido. De esta forma se recorrió completamente el estrato para obtener sucesivamente las restantes unidades muestrales.

Con este método de selección se garantizó una adecuada distribución de las unidades muestrales, considerando, al interior de cada estrato definido, el tamaño de la explotación y su ubicación geográfica.

Junto con la selección de las unidades muestrales, se escogieron las unidades de reemplazo, siguiendo la misma metodología descrita anteriormente. En efecto, al no estar disponible la unidad original, esta se reemplazo por una ubicada antes o después de ella en el ranking construido, así se muestrea a un productor de tamaño similar y dentro de la misma zona

⁴ Se consensuará con SETECI y CTB la pertinencia de considerar la localización geográfica de los beneficiarios como una variable a tomar en cuenta en la selección muestral.

geográfica. El número de unidades de reemplazo, equivale al de las unidades muestrales originales.

Encuesta a los beneficiarios

El cuestionario fue validado a fines del mes de mayo del año en curso, para el efecto, se conformaron tres equipos de trabajo. Se seleccionaron tres agricultores que participaron en el Proyecto “Apoyo a las familias de pequeños cafetaleros de Manabí”. Esta actividad fue realizada con la finalidad de verificar la comprensión de las preguntas contenidas en la boleta y ajustar el lenguaje a las condiciones de la zona de estudio.

Con las sugerencias obtenidas en la validación, se corrigió el cuestionario, se sacaron las copias necesarias para entrevistar a cada uno de los productores de café seleccionado, mismo que debieron ser beneficiarios del Proyecto Café Manabí.

Con los encuestadores (seis) se realizó un taller de capacitación, en el cual, fueron analizadas cada una de las preguntas contenidas en la boleta, recomendándose que debían ser anotadas con letra legible, para facilitar la captura de la información en la base de datos.

Los cuestionarios fueron numerados y la base de datos fue diseñada a través del programa estadístico SPSS versión para Windows. Para facilitar la captura y el procesamiento, se asignó a cada respuesta cualitativa un código numérico y las cuantitativas se tomaron directamente en sus unidades numéricas correspondientes (kilogramos, hectáreas, días, número de plantas), de esta manera se pudo realizar con mayor facilidad las operaciones matemáticas y estadísticas necesarias para comprobar los resultados y alcanzar los objetivos trazados desde el principio de la evaluación.

Los procedimientos estadísticos utilizados corresponden a procedimientos de estadísticas descriptivas, es decir, medias, desviación estándar, porcentajes. La encuesta es presencial (cara a cara) y se aplicó al productor⁵, en su defecto, a un informante calificado de la explotación, definido según los criterios que se establecerán en la Guía del Encuestador. La aplicación de la encuesta duró aproximadamente 60 minutos, según la edad y nivel de educación del informante y el grado de experiencia del encuestador. En promedio, un encuestador realizó 4 encuestas diarias.

Minimización del error no muestral

Es importante señalar que el método que se aplicó tanto para levantar la información como para su ingreso en la base de datos buscó minimizar el error no muestral. Para ello, la propuesta colocó especial énfasis en:

⁵ Se define como productor a la persona natural a cargo de la iniciativa económica y técnica y la responsabilidad del aprovechamiento de la explotación.

- La experiencia de los encuestadores en encuestas agrícolas, y en el territorio y rubro que deben abordar (Manabí, Café).
- La calidad del proceso de capacitación ejecutado por el estadístico del equipo en campo.
- La implementación de un sistema de supervisión de la calidad del trabajo de campo con presencia del estadístico del equipo.
- La revisión sistemática de todas las encuestas (antes de su digitación) por el estadístico del equipo. Esta revisión permite identificar datos omitidos o incoherentes.
- Un sistema de ingreso de datos dotado de filtros que disminuyen los errores de digitación al rechazar datos que salen de los rangos de coherencia.
- Entrevistas en profundidad a beneficiarios (historia de vida)

Esta investigación biográfica narrativa se concentró en revisar los aspectos culturales más sobresalientes que se hacen presentes en los investigados y quienes se proponen como la voz que enuncia a toda una población –los caficultores- con rasgos particulares y diferenciales. Más específicamente se orientaron a indagar cómo la cultura del café ha estado presente en la trayectoria de vida de cuatro entrevistados, que se distinguen por ser dirigentes de diversas organizaciones de caficultores de la Provincia de Manabí.

Para realizar un acercamiento más certero a los entrevistados, se cuenta con una experiencia previa de trabajo investigativo de carácter etnográfico, lo que permite contar con una concepción y un posicionamiento previo frente al tema cultural y sus rasgos más sobresalientes.

En sentido general se conceptualizó a la cultura como “la totalidad de prácticas y producción simbólica o material resultante de la praxis que el ser humano realiza en sociedad dentro de un proceso histórico concreto” (Guerrero, 2002), por lo tanto todos los rasgos y manifestaciones de la vida cotidiana son expresiones culturales sin excepción.

Para efectos de la realización de las historias de vida en Café Manabí se definieron criterios guías que facilitan la exploración y luego el análisis e interpretación de datos, estos fueron: aspectos culturales que alientan o desalientan la actividad cafetalera y aspectos culturales internos y externos del entrevistado, es decir aquellas manifestaciones más destacadas de un agricultor –cafetalero o caficultor que son constitutivos de nociones primordiales y determinantes claves en la historia biográfica de cada entrevistado.

Entrevistas y grupos focales con actores relacionados con el Proyecto

Entrevistas o grupos focales con los actores a nivel institucional, directivo, ejecutor, de servicios de apoyo técnico y financiero, que estuvieron relacionados con el Proyecto desde el ámbito nacional, zonal, local y comunitario.

Cuadro No. 2
Matriz Resumen de las herramientas de evaluación de campo

Herramienta	objetivo	No.	Observaciones
Encuesta a beneficiarios / as de PCM	medir impactos tecnológicos (aspectos cuantitativos)	108	muestra representativa de beneficiarios
Guía de entrevistas sobre Historias de Vida	actitud frente a una oferta de innovación tecnológica del productor de café	4	entrevistas en profundidad
Guía de grupo focal con Asociaciones de Productores	sostenibilidad: solventan gastos de operación y capital de trabajo	6	grupos focales
Guía de entrevista para MAGAP Nacional y Provincial	continuidad del servicio de AT a grupos de productores cafeteros	6	entrevistas
Guía de entrevista para CORECAF Nacional	rol del gremio	1	Entrevistas
Guía de entrevista para CORECAF Provincial	rol del gremio	2	Entrevistas
Guía de entrevista para COREMANABA	sostenibilidad: solventan gastos de operación y capital de trabajo	2	entrevistas/grupo focal
Guía de entrevista para CTB	impactos y sostenibilidad de PCM	4	Entrevistas
Guía de taller con Unidad Ejecutora de PCM/Evaluadores	impactos y sostenibilidad de PCM	6	entrevistas/grupo focal
Guía de grupo focal con CRAC	impacto para producción, viabilidad financiera y sostenibilidad organizativa	6	grupos focales
Guía de entrevista a COAC	sostenibilidad: capacidad de COAC para atender a CRAC	1	Entrevistas
Guía de entrevista para GAD Locales	pertinencia de proyectos productivos en GAD Locales	3	Entrevistas

Fuente: Elaboración propia

2.3. Análisis de fuentes secundarias

Reconociendo que la información recopilada a través de la encuesta tiene vacíos de información, se complementa con datos de fuentes secundarias. En este contexto, se ha buscado información que permita validar y/o completar:

- La construcción de los indicadores de línea base del grupo de tratamiento, en particular en las dimensiones técnica-productivas (rendimiento, calidad, post-cosecha, canales de comercialización, etc.).
- La construcción del escenario contrafactual (ver a continuación)

Escenario contrafactual

Sobre la mencionada hipótesis, el equipo asumió la construcción de un escenario contrafactual en base a Comparación Genérica (uso de estadísticas sectoriales) en los indicadores en los que resulte necesario corregir tres posibles distorsiones que mermarían la calidad del indicador:

- **Eventos agroclimáticos.** En agricultura con frecuencia se presentan años secos, fríos o húmedos que se escapan del promedio generando variaciones de la productividad que son independientes del estándar tecnológico. En la eventualidad de que el levantamiento de la información, ya sea en T_0 o T_1 se lleve a cabo en un año anormal, los efectos del programa podrían quedar escondidos en los resultados generales. Por esto resulta importante tener una mirada contrafactual para los mismos años, basada en los rendimientos para la agricultura en su conjunto y para el rubro café.
- **Volatilidad de precios de productos e insumos.** Variaciones bruscas en los precios de los productos pueden enmascarar todo el efecto de mejoras en productividad y gestión de las explotaciones campesinas. Resulta necesario restar el efecto variación considerando los vaivenes de precios a nivel internacional y/o mayorista. Se debe ser cuidadoso en la construcción del escenario en esta materia, si se valorara la producción a precio constante, eliminando así los vaivenes de precios en el mercado del café, se podría esconder también los mejoramientos de calidad del producto y de gestión (individual o asociativa), por lo que se debe construir situaciones de precios, para los años 2004, 2009 y 2012, considerando los distintos eslabones de la cadena y los diferentes estándares de calidad.
- **Mejoramiento tendencial de la productividad.** Además de los eventos climáticos y de mercado, en temas de productividad existe una tendencia al alza que es independiente de la presencia del programa, y tienen su origen en la aparición de nuevos insumos, el efecto demostración que proviene de las grandes explotaciones (donde muchos pequeños productores trabajan como asalariados) y de las recomendaciones de distribuidores de insumos y maquinaria, entre otros. Se requiere corregir entonces el valor del impacto del programa con la tendencia general de desarrollo tecnológico de la agricultura en su conjunto y del rubro café en particular.

La Comparación Genérica, como método para construir el escenario contrafactual, tiene el sesgo de que la población beneficiaria forma parte también de las estadísticas nacionales, lo que podría llevar a subestimar beneficios en la comparación. Sin embargo, este sesgo es importante cuando el número de beneficiarios es importante en comparación con el universo. En este caso, se refiere a 3.700 beneficiarios dentro de un total de 22.547 caficultores en la Provincia de Manabí (si se usan

datos provinciales), y de 57.153 caficultores a nivel nacional, por lo que corresponde a una situación en que el uso de la Comparación Genérica puede ser adecuado para medir el impacto en una comparación del tipo “Con versus Sin proyecto”.

Revisión de información documental

- **Documentos de contexto: Plan Nacional del Buen Vivir**, Estrategia y política sectorial, política de Desarrollo Rural, reforma institucional (MAGAP, otros), Planes de Desarrollo Provinciales y Cantonales, Planes territoriales de Desarrollo Productivo Agropecuario, política de financiamiento, política de descentralización, Marcos Legales Desarrollo Territorial-COOTAD, entre otros.
- **Documentos normativos** del Proyecto Café Manabí: Reglamento de Organización y Funcionamiento (ROF), Documento Técnico Financiero (DTF), Manual de Procedimiento, entre otros.
- **Documentos sobre el diseño y ejecución del Proyecto:** (i) **Diseño:** Matriz de Marco Lógico del Programa; Estudios sobre cadena del café; Estudios y programaciones de inversiones; Línea base e indicadores y (ii) **Ejecución:** Programa de actividades; Acuerdos de ejecución; Actas del Comité de Gestión, entre otros.
- **Evaluaciones del Proyecto** (Medio término, Final) y de otros programas, tales como el PROCANOR y otros proyectos con objetivos y enfoque similares.
- **Bases de datos** del Proyecto, tales como listado de beneficiarios, montos de presupuesto asignado y ejercido, e informes de avance físico-financiero, entre otras.

2.4. Análisis FODA (análisis causal)

El análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) del proyecto permitirá explicar el nivel de impacto y de logro de objetivos identificado en la etapa anterior. Para ello, se efectuó un análisis FODA de los aspectos de **diseño** del programa y de aquellos de **implementación y ejecución**.

Diseño del Programa: Se centró en análisis en las siguientes dimensiones:

- **Coherencia general del Proyecto:** Se trata de evaluar si los objetivos general y específicos del Proyecto estaban claramente identificados y si en cada nivel de objetivos se satisfacen las condiciones necesarias y suficientes para lograr el objetivo del nivel superior siguiente. Asimismo se evaluará si los indicadores y metas planteados a cada nivel son los idóneos para medir el logro de los objetivos del Programa. En otras palabras, se evaluará si los problemas y soluciones estaban claramente identificados y si eran pertinentes y congruentes en los cuatro niveles de objetivos (Actividades, Componentes, Propósito y Fin).

- **Definición y cuantificación de la población potencial y de la población objetivo:** Se trata de evaluar si el Proyecto Café Manabí definió y cuantificó claramente la población potencial y la población objetivo a la cual se dirigía.
- **Montaje institucional:** Se trata de evaluar si los arreglos institucionales definidos permitieron una adecuada gobernabilidad del proyecto. El tema es de fundamental importancia, siendo aparentemente un punto recurrente de bloqueo en un contexto de cambios institucionales importantes en los últimos años en Ecuador. En este contexto, se analizará la pertinencia del diseño institucional y el grado de coherencia entre las funciones y atribuciones establecidas para las instituciones involucradas y el marco legal vigente.
- **Diseño de los Reglamentos:** Se trata de evaluar las normas y procedimientos que regularon el Proyecto en su conjunto y cada uno de sus componentes. Este análisis es particularmente relevante, dado que los reglamentos no son instrumentos neutros: las normas deben estar adecuadamente alineadas con la estrategia del proyecto para lograr eficacia y los procedimientos inciden directamente en la eficiencia del mismo.

Implementación y ejecución del programa: Se focalizó el análisis en:

- **Arreglo institucional para la operación del Programa:** Se evaluó si existió una división clara de roles y responsabilidades entre todos los actores del Programa, si las instituciones cumplieron con sus funciones y responsabilidades (incluyendo los aportes de recursos) y cuáles fueron sus fortalezas y debilidades, si los mecanismos de coordinación entre los diferentes actores institucionales fueron adecuados (relacionamiento, concertación, decisión, y evaluación), entre otros.
- **Proceso de Planificación:** Se analizó la calidad y oportunidad del proceso de presupuestación y de programación de actividades, evaluando, entre otros, si se ha desarrollado bajo un enfoque de gestión por resultados.
- **Proceso de ejecución:** Se efectuó un análisis comparativo entre lo programado y lo ejecutado, más particularmente en las siguientes dimensiones: (i) la población beneficiaria: ¿coincide con la población objetivo? ¿Por qué?; (ii) Recursos financieros: ¿existió un flujo adecuado y oportuno de recursos para la implementación de las actividades?; (iii) Actividades: ¿se cumplieron las actividades programadas?; (iv) Normas y procedimientos: ¿Se cumplieron las normas y procedimientos generales y de cada componente?; (iv) Administración: ¿los costos de administración fueron razonables?
- **Seguimiento e información:** ¿Existió un sistema de seguimiento adecuado y un sistema de información que lo alimentara?

Coherencia, pertinencia y relevancia, eficacia y eficiencia, impacto y sostenibilidad

El análisis de las dimensiones señaladas en las secciones anteriores, se efectuó por iteraciones sucesivas, planteando hipótesis de problemas y de cuellos de botellas más relevantes en cada dimensión. Estas hipótesis se fueron confirmando o descartando, y sólo en caso de confirmación se planteó desarrollar un análisis de causas y efectos con mayor profundidad. El levantamiento de hipótesis de trabajo se efectuó mediante la identificación y análisis de situaciones “extremas”, estos son situaciones donde el proyecto en una o varias dimensiones mostró un particular éxito o, al contrario, un fracaso o paralización. El análisis de situaciones extremas presenta la ventaja de “develar” rápidamente las variables ligadas a buenas y malas prácticas. Como síntesis de lo anterior, se calificó:

- **Coherencia:** ¿Existe compatibilidad entre los objetivos, actividades y resultados previstos con las políticas públicas y recomendaciones de organismos internacionales?
- **Pertinencia y relevancia:** ¿los resultados obtenidos por el Programa son consistentes con la estrategia y prioridades del país? ¿la intervención es adecuada con a las necesidades locales expresadas?;
- **Eficacia:** ¿los resultados obtenidos son proporcionales a los resultados esperados y a los problemas que el Proyecto buscaba resolver? ¿Hubo recepción efectiva de los beneficios esperados por parte de los beneficiarios?
- **Eficiencia:** ¿Los resultados obtenidos justifican la magnitud de recursos invertidos? ¿Los tiempos para la ejecución de los procesos son adecuados?
- **Impacto:** ¿Cuáles fueron los efectos netos del proyecto desde una perspectiva amplia, tomando en cuenta todos los actores, y proyectando en el medio plazo;
- **Sostenibilidad:** ¿Es posible la permanencia de los efectos positivos del proyecto una vez finalizada la ayuda externa, tomando en cuenta todos los factores relevantes?

2.5. Fuentes de información: categorías de informantes, preguntas claves y recomendaciones

Categorías de informantes

Se realizaron entrevistas en profundidad y/o grupos focales con actores relevantes relacionados con el Proyecto, distinguiendo las siguientes categorías:

- **Instituciones vinculadas directamente con las decisiones y gestión del Proyecto:**
 - Secretaría Técnica de Cooperación Internacional (SETECI)
 - Cooperación Técnica Belga (CTB)
 - Cooperación de las Embajada de Bélgica (OCB)
 - Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES)

- MAGAP: Nivel Central y nivel provincial
- **Equipo de operación del Proyecto**
 - Niveles Directivos Provinciales
 - Equipo provincial (Unidad de Supervisión): Coordinador, especialista en proyecto, especialista en adquisiciones, y un técnico contable
 - Asesor Técnico Externo
- **Beneficiarios del proyecto:**
 - Productores
 - Asociaciones de productores
 - Organizaciones crediticias
- **Otros actores vinculados:**
 - Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES): Nivel central y nivel provincial
 - Ministerio de la Producción MIPRO: Nivel central y provincial
 - MAGAP: Nivel central y provincial
 - Gobierno Provincial de Manabí
 - Agencia de Desarrollo Provincial de Manabí ADPM
 - Gobiernos autónomos descentralizados del territorio del Proyecto (Municipios y Gobiernos Parroquiales)

Preguntas claves

Según la categoría de actores, las preguntas clave que estructuraron las entrevistas y/o grupos focales abordaron los siguientes temas:

A las instituciones vinculadas directamente con las decisiones y gestión del Proyecto; Equipo de operación del Proyecto Café Manabí:

¿Cuáles han sido los principales problemas y aciertos en el diseño del Proyecto? ¿Cuáles fueron las causas de estos problemas? (se profundizó las dimensiones vinculadas a la coherencia general del Programa, la población potencial y objetivo y el montaje institucional); ¿Cuáles han sido los principales problemas y aciertos en la ejecución del Proyecto? ¿Cuáles fueron las causas de estos problemas? (se profundizará las dimensiones vinculadas a arreglo institucional para la operación del Programa, seguimiento e información, relevancia, eficacia y eficiencia); ¿Cuáles han sido los principales logros y fracasos del Programa en sus resultados e impacto?

A los beneficiarios del Proyecto:

¿EL Proyecto le pareció útil? ¿En cuales líneas de apoyo? ¿Por qué?; ¿De cuáles acciones concretas del Proyecto se ha beneficiado? ¿Han tenido buenos resultados?; En caso positivo, ¿Cuál

ha sido su experiencia y apreciación del proceso? (problemas, aciertos). ¿Porqué? ¿Cómo se hubiera podido mejorar?; En caso negativo, ¿Por qué? ¿Cuáles han sido los problemas?

Recomendaciones

En base al análisis anterior, el equipo evaluador efectuó recomendaciones en tres sentidos:

- **Sostenibilidad del proyecto – actores de la cadena:** Se identificará medidas que fortalecerán la sostenibilidad del proyecto tales como focalización de programas del MAGAP, identificación de productores líderes, incentivos a las empresas privadas, etc.
- **Proyecto PDRN:** A partir de las lecciones aprendidas del proyecto Café Manabí, se efectuará recomendaciones para fortalecer el trabajo del PDRN en la cadena café y en su componente de micro finanzas.
- **Diseño de proyectos futuros:** Se planteará recomendaciones para el diseño de futuros proyectos (objetivos, población objetivo, componentes, arreglos institucionales, entre otros).

III. RESULTADOS Y ANALISIS

3.1. Evaluación *ex post* desde la mirada cualitativa

En el documento de Evaluación Final del Proyecto Café Manabí (Abbes J.M, Ramírez P., 2008) se desarrollan análisis de la pertinencia, eficiencia, eficacia y sostenibilidad del proyecto. Dicho documento es uno de los textos base con lo que se ha trabajado la presente evaluación de impacto. La mirada del presente trabajo tiene grandes ventajas para abordar los temas de eficiencia, eficacia y sostenibilidad, dado que la lejanía en el tiempo permite mirar los efectos de mediano plazo, y en cuanto a eficiencia permite ir más allá del análisis de la eficiencia a través del gasto.

En cuanto a pertinencia, relevancia y coherencia del proyecto Café Manabí, ciertamente el posicionamiento que se tiene en la Evaluación Final realizada en diciembre de 2008 permite una visión más nítida que la que se puede tener el día de hoy, debido al acceso a informantes situados en el proyecto aún en ejecución y dentro de un contexto más cercano al que existía cuando se resolvió realizar la iniciativa. Sin embargo, algunos elementos se pueden mencionar desde la evaluación de impacto, toda vez que las preguntas técnicas necesarias de levantar para poder identificar posibles costos y beneficios de la intervención del proyecto permiten hacer un análisis más crítico de la planificación y la ejecución de la intervención sobre los beneficiarios; y porque la situación del proyecto a tres años de su finalización puede aportar con una mirada más globalizadora en una lógica de causas y efectos.

De esta manera, y partiendo por ratificar lo que se menciona en el documento de evaluación final en temas de pertinencia y coherencia, se desarrolla a continuación acercamiento a estos criterios a la luz de las preguntas que el equipo se realizó para ordenar la evaluación de impacto.

3.1.1. Pertinencia y relevancia

La pertinencia se refiere a la conveniencia y la oportunidad de ejecutar un programa. Se adecúa, entonces más a una evaluación del problema que se desea resolver con una intervención que al instrumento mismo, en este caso, el programa.

El problema que enfrentaban las explotaciones cafetaleras de Manabí en los años 2002 y 2003 era real y objetivo. Los precios internacionales del café arábigo venían en tendencia decreciente desde el año 1997, y el año 2002 tocaron su punto más bajo. Según se fundamenta en el Documento Técnico Financiero del PCM, la pobreza de los cafetaleros, que recibían un fuerte impacto en su principal y/o único cultivo comercial, estaba generando emigración de la población hacia las ciudades y al extranjero.

En la Figura No. 1 se muestra lo que podría haber sido el "árbol del problema" al que se enfrentaron los formuladores del proyecto. Para efectos de la pertinencia corresponde estudiar y sopesar los efectos del problema, es decir, los tres rectángulos celestes de la parte superior; si en el análisis se resuelve que el problema es prioritario y que a la institucionalidad para enfrentarlo es la que corresponde, entonces se resolverá invertir en la solución del problema. El Documento Técnico Financiero (DTF) carece de información cuantitativa al respecto, aunque con seguridad los decisores tuvieron acceso a esos datos que justificaban la necesidad de invertir en estas 3.700 fincas de Manabí. En el DTF sólo se hace mención en la "*Problemática del café*" a: "*Los principales problemas del café son la tendencia hacia la disminución de los precios en el largo plazo, su volatilidad en el corto plazo, precios actuales extremadamente bajos, una fuerte concentración del mercado internacional y una atomización de la oferta*" (DTF, 2004, pp 3).

No se discute entonces la pertinencia de invertir en un programa de desarrollo sobre esa población objetivo, parece ser del todo pertinente hacerse cargo del problema si la tarea está dentro de la misión de la institución. En cuanto a la oportunidad, ésta habría mejorado si se hubiese iniciado la inversión con anterioridad. En efecto, en el año 2005, cuando comenzó la intervención el precio del café ya había ascendido, lo que por supuesto no se podía prever cuando se definió la idea de proyecto. De cualquier manera, ese aumento en el precio pudo haber justificado modificaciones en el proyecto, que como se verá más adelante efectivamente se hicieron, pero se estima que ese aumento en los precios por ningún motivo hace no pertinente la aplicación del programa. En esa lógica, la pertinencia se podría haber analizado en sobre qué eje focalizar el trabajo (parte de abajo de la figura): en las familias (aspectos productivos, necesidades básicas), en las fincas (cultivos permanentes, cultivos de ciclo corto, riego), o en el cultivo del café (rendimiento, calidad, comercialización). Como respuesta a la crisis de precios, apostar por la reconversión del café hacia otras actividades económicas podría haber sido un foco, el otro: destacar la cultura de décadas alrededor de la producción de café y apostar a mejorar las

condiciones productivas y económicas del cultivo; decisión que se relaciona con coherencia interna más que con pertinencia. De cualquier manera, invertir en intentar resolver el problema de las familias pareció ser una decisión pertinente.

En cuanto a relevancia, es un concepto más bien comparativo, de ver si la alternativa se releva sobre el resto de las opciones de inversión: ¿Es más relevante invertir en solucionar este problema u otro, sobre otra población y/o de otro sector de la economía? Y también se puede aplicar la pregunta ya no sobre el problema sino sobre el programa: ¿Fue relevante, importante haber aplicado el programa? En ese caso sí la mirada *ex post* tiene algo que decir, y nos acercamos al centro de ese tema en la evaluación de impacto.

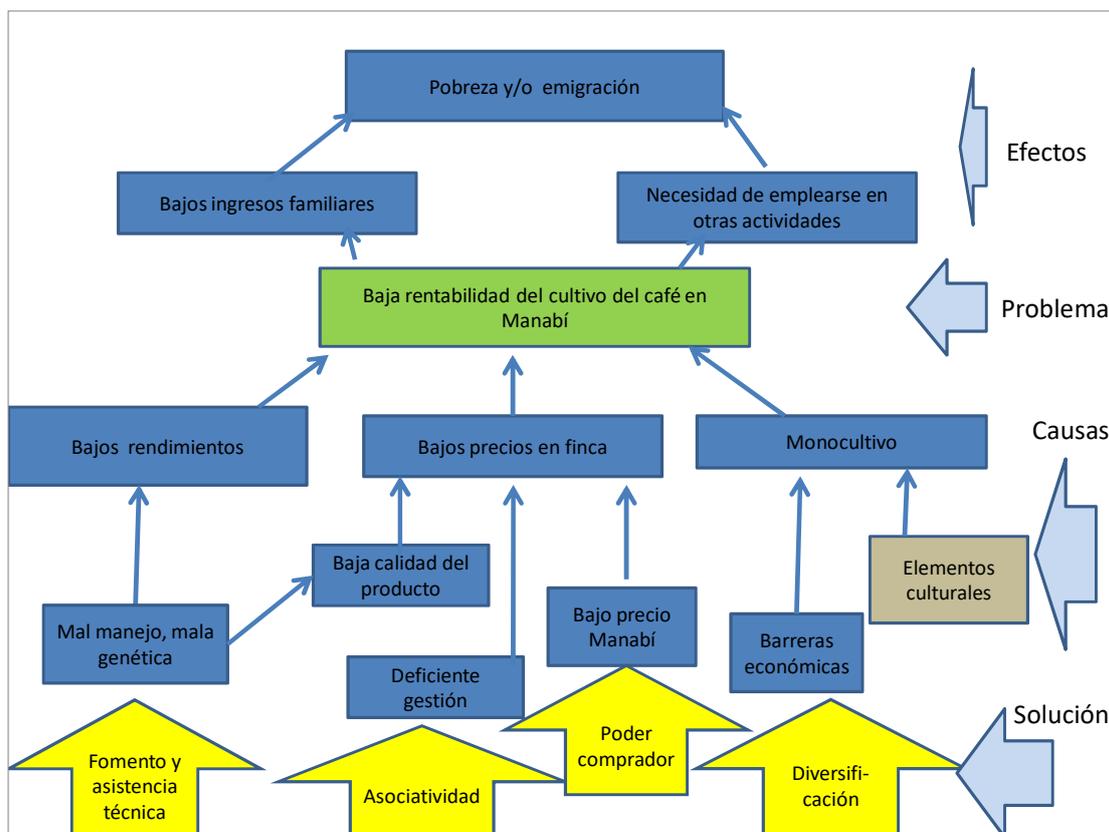
Desde una mirada *ex post*, y situándonos sobre el problema a resolver, no correspondería reevaluar estos conceptos preguntándose "¿Era pertinente y relevante enfrentar el problema?", por ser elementos que están anclados a la situación del contexto en el momento de la decisión, no existe una mirada *ex post* que pueda ser objetivamente crítica a los decisores que resolvieron llevar a cabo la iniciativa. A la vez, en el DTF se analizan las hipótesis exógenas que podían influir en el proyecto: Precios internacionales del café, y situación de la economía (se plantea como "Política económica") referida a inflación y tasas de interés. La primera de las hipótesis resultó ser relevante en la marcha del proyecto, el alza en los precios del café incentivó la participación de los beneficiarios en la iniciativa y contribuyó también a modificar la marcha del proyecto en cuanto a mayor focalización sobre la producción y comercialización del café.

Desde la mirada *ex post* sobre el programa mismo, la satisfacción de los usuarios es un buen indicador cualitativo para juzgar de la relevancia de una intervención. En el caso del Proyecto Café Manabí, se observa un muy alto grado de satisfacción: un 81,8% de los productores estiman que el PCM ha sido muy útil, un 14,5% encuentra que fue poco útil, y el 3,7% restante opinan que fue inútil o no responden. Estas opiniones son bastante homogéneas en los distintos cantones, a la excepción del cantón de 24 de mayo que muestra menor satisfacción (sólo el 57,9% estima que fue muy útil) y del cantón de Paján, donde, contrariamente, el 100% de los productores manifiestan plena satisfacción.

Al analizar las principales razones expresadas por los productores acerca de la utilidad del PCM, la que se menciona con más frecuencia corresponde al incremento de ingresos (45% de las respuestas), seguida por la preservación del medioambiente (21%). La mayor estabilidad del ingreso, la mayor cantidad de trabajo y el fortalecimiento de la asociatividad tienen un peso similar, con una frecuencia que oscila entre un 11% y 13%.

Adicionalmente, otro hecho que habla a favor de la relevancia del proyecto, tiene relación con la reciente política cafetalera del Ministerio de Agricultura de Ecuador. Con un presupuesto de US\$ 16 millones para el 2013, el Programa de Reactivación de la Caficultura impulsa la renovación de 135.000 has de café a nivel nacional, de las cuales 30.000 has se localizarán en la Provincia de Manabí,

Figura No. 1: Árbol del Problema al que podría haberse enfrentado el equipo formulador



Fuente: Elaboración propia:

3.1.2. Coherencia interna

Este concepto se refiere a la lógica entre la definición del problema, la definición de objetivos y líneas de trabajo. Se analiza internamente, dado que su coherencia con los elementos externos se desarrolla en el capítulo "Contribución en el marco de la planificación nacional".

El PCM sufrió varias modificaciones sucesivas que fueron debilitando su coherencia y comprometiendo su sustentabilidad, tal como lo menciona el documento de Evaluación Final (Abbes J.M, Ramirez P., 2008). Por otra parte, la flexibilidad que se evidenció en estos sucesivos cambios permitió conseguir algunos beneficios que no estaban previstos en la apuesta original.

El PCM se formuló a la luz de un momento crítico en el precio internacional del café que estaba impactando de manera importante a la Provincia de Manabí. Con ese diagnóstico, y con el trabajo de las organizaciones CORECAF, VECO, OFIS y CEMADEC, que participaron en el PCM al inicio de la intervención, se formuló el Documento Técnico y Financiero del Proyecto "Apoyo a las familias de los pequeños caficultores de Manabí".

Debilidad de la idea fuerza del proyecto

El proyecto Café Manabí se ordenó inicialmente en seis ejes estratégicos: a) Incrementar la calidad del café, b) Incrementar el precio de venta mediante la entrada en nuevos segmentos de mercado, c) Reducir los costos de producción de café: aumentar los rendimientos y la productividad de la mano de obra, d) Buscar productos alternativos de renta, e) Reforzar las organizaciones de productores, y f) Mejorar la oferta de servicios financieros. Los ejes pueden resumir en: Calidad de café, Nuevos segmentos de mercado en café, Reducción de costos en café, Productos alternativos al café, Fortalecimiento organizacional, y Crédito. En la parte baja de la Figura No. 1 se presenta una simplificación del problema que se buscaba resolver, es una simplificación dado que en el DTF y en otros documentos se percibe también que los instrumentos no estaban nítidamente focalizados a resolver el problema, sino que el crédito al no estar articulado en forma clara a las actividades priorizadas y con institucionalidad desacoplada se podría considerar un fin en sí (el hecho de que exista oferta financiera, independiente de los fines, se considera un beneficio), y la organización de los productores se considera un fin más allá de lo que puedan contribuir a mejorar la comercialización (lo que justificaría técnicamente el apoyo a CORECAF Nacional como organización). De cualquier manera, los programas en general abarcan más de un objetivo, y cuando guardan lógica en su organización institucional son coherentes.

En materia de coherencia, la debilidad parte en la misma formulación del DTF, más que en la definición de las líneas en la lógica de articulación de ellas como un todo. Los ejes estratégicos "a" y "b" (calidad y mercados para el café) son contradictorios –o por lo menos divergentes- con "d" (Productos alternativos al café); y el eje "c" (reducción de costos del café) muestra un mensaje equívoco también con respecto a los dos primeros. Esta incoherencia no permite rescatar una idea fuerza única y robusta que sea capaz de ordenar el discurso de los actores.

Los programas de intervención, si bien pueden contar con líneas paralelas de trabajo que poseen múltiples objetivos, requieren de una idea fuerza que le dé identidad frente a los ejecutores y principalmente los beneficiarios. Mejorar la calidad del café y encontrar nuevos segmentos de mercado, incluyendo líneas explícitas de comercialización asociativa, requiere una apuesta clara de focalización de inversiones en el cultivo. Por el contrario, bajar los costos en café⁶ y la búsqueda de rubros alternativos en los que destinar tiempo y capital, juegan a todas luces en contra de un mejoramiento en el rubro. Es posible combinar exitosamente objetivos de esta naturaleza bajo el paraguas de un proyecto, pero en la medida que los beneficiarios de ambas líneas sean distintos, o que por lo menos ambas líneas sean impulsadas por distintos técnicos o promotores, de manera que cada uno pueda tener un discurso focalizado frente al o la jefa de finca que recibe las recomendaciones o subsidios, de esta manera también se puede profundizar la especialización técnica si así lo decide la iniciativa.

Se entiende el contexto en el que se formuló el proyecto, con años de bajos precios del producto que podrían hacer dudar entre la focalización y la diversificación, pero no resolver la apuesta a

6 Pueden bajar los costos unitarios si se mejora el rendimiento productivo y económico, pero el fin no es bajar costos, sino mejorar la eficiencia.

realizar, provoca que esta se desarrolle en la ejecución misma del proyecto, tomado la dirección que la coyuntura y/o el director del proyecto le quieran dar.

Al inicio mismo de la ejecución, el mejoramiento de los precios internacionales del café terminó por resolver la apuesta, la que además se fue acentuando más sobre la productividad que sobre la diferenciación por certificación. Así, en la conversación con distintos actores que participaron en el PCM, algunos resaltan la importancia que tenía la certificación en el proyecto, otros (la mayoría) los beneficios productivos de una variedad "nueva" con la que se renovó, y otros los beneficios ambientales de que haya persistido el café bajo sombra, evitando la tala de los árboles para establecer praderas.

Los resultados de la evaluación *ex post* confirman, totalmente, que el eje concreto del proyecto fue el mejoramiento del café, con resultados totalmente efímeros en la diversificación productiva. Es así que mientras la superficie de café incrementó en un 35% en el periodo 2005 – 2012, los cultivos de ciclo corto muestran un incremento de apenas un 4% en el mismo periodo. Si bien es cierto que durante la ejecución del proyecto, el incremento de estos cultivos fue de un 41%, la superficie actualmente sembrada es casi la misma que al inicio del proyecto. La dinámica de plantaciones de árboles frutales y maderables va exactamente en el mismo sentido: el incremento se focaliza claramente en las plantas maderables y sombra (139% de incremento en el periodo 2005-2012), mientras los frutales muestran un crecimiento menor, de 59% (cuadro No.2).

Cuadro No. 3. Evolución del uso del suelo de los beneficiarios del PCM

	2005	2008	2012	Tasa de variación		
				2005-2008	2008-2012	2005-2012
Superficie Café (ha)	5,175	6,031	6.996	16,5%	16,0%	35,2%
Nº Árboles Otras Plantaciones	268.301	323.847	736.915	20,7%	127,5%	174,7%
Superficie Cultivo ciclo corto (ha)	277	391	288	41,2%	-26,3%	4,0%

Fuente: Elaboración propia a partir Encuestas Evaluación de Impacto. Expansión al total de usuarios (3.500 productores)

Sistema crediticio ajeno a la apuesta productiva

El eje "f", Mejorar la oferta de servicios financieros, en el DTF no se califica como eje estratégico, dándole una función de "*medio para conseguir los resultados previstos*". Institucionalmente se le concibe con manejo externo, dado que "*consiste en colocar en instituciones financieras locales, fondos de crédito para ampliar su cobertura de préstamos en la zona cafetalera*".

El dejar en manos de agentes externos un componente íntegro del proyecto puede tener beneficios en la operación del proyecto. Es efectivamente eso lo que sucedió muy temprano en la ejecución del PCM: alta eficiencia y sustentabilidad de las unidades de ahorro y crédito, pero muy bajo aporte al financiamiento productivo, no fue un soporte sustantivo sobre la producción y comercialización de café ni sobre los rubros de diversificación.

Los resultados de la encuesta lo confirman claramente: en efecto, si bien 2/3 de los créditos recibidos por los usuarios del PCM tuvieron como destino el fomento agrícola, solamente un 17% de los productores usuarios accedieron a un crédito durante los 4 años del proyecto. Dicho de otra manera, apenas 400 beneficiarios del PCM (11%) obtuvieron un crédito agrícola en el periodo 2005 - 2012.

Dos niveles desarticulados de fortalecimiento organizacional

El eje estratégico "e", de "Reforzar las organizaciones de productores" guarda perfecta coherencia con la apuesta de comercialización del café y con mejorar el posicionamiento de los caficultores como actores en la provincia. Paralelamente, contar con una organización de nivel nacional (federación u organización de tercer grado), para el seguimiento de la política cafetalera y contribuir al mejoramiento del posicionamiento del café ecuatoriano en el mundo, es pertinente y en principio coherente con un proyecto que opera a nivel provincial.

Sin embargo, en la lógica del fomento al desarrollo organizacional normalmente se trabaja "desde abajo", esto es, promoviendo el desarrollo de las organizaciones locales y que ellas se vayan construyendo en forma democrática y participativa hacia arriba; o por el contrario, "desde arriba", apoyando a una federación u organización de nivel superior para articular representaciones hacia abajo, conectándose según su *habitus*, su visión y su misión con organizaciones intermedias y locales. Un trabajo a dos bandas como se diseñó, en que el proyecto apoya desde arriba y desde abajo, definiendo *a priori*, y por lo tanto forzando a los actores a que se articulen a nivel intermedio, al parecer carece de coherencia para alcanzar el logro de los objetivos.

La mirada *ex post* muestra que "ganó" la lógica desde abajo. En efecto, hoy, el 9% de los productores encuestados forman parte de una organización de base, mientras la organización nacional CORECAF cesó su funcionamiento muy poco tiempo después del término del proyecto.

Plazos insuficientes

Un elemento transversal de coherencia entre objetivos y resultados esperados, que guarda relación tal vez con la estructura de la cooperación en general, se refiere a la estrechez en los plazos de ejecución del programa.

Las principales actividades (actividades gruesas y más críticas para la implementación) de un proyecto de este tipo, con sus tiempos mínimos involucrados se presentan en el Cuadro No. 4.

Cuadro No. 4. Principales actividades de un proyecto tipo de fomento y comercialización de café

Código	Actividad	Tiempo mínimo requerido (meses)
A	Conformación del equipo	6
B	Organización beneficiarios	6
C	Implementación acopios	6
D	Renovación de cafetales	12
E	Asistencia técnica para certificación	12
F	Comercialización café corriente	36
G	Certificación predial (orgánica)	36
H	Comercialización café renovado, certificado (transición)	24

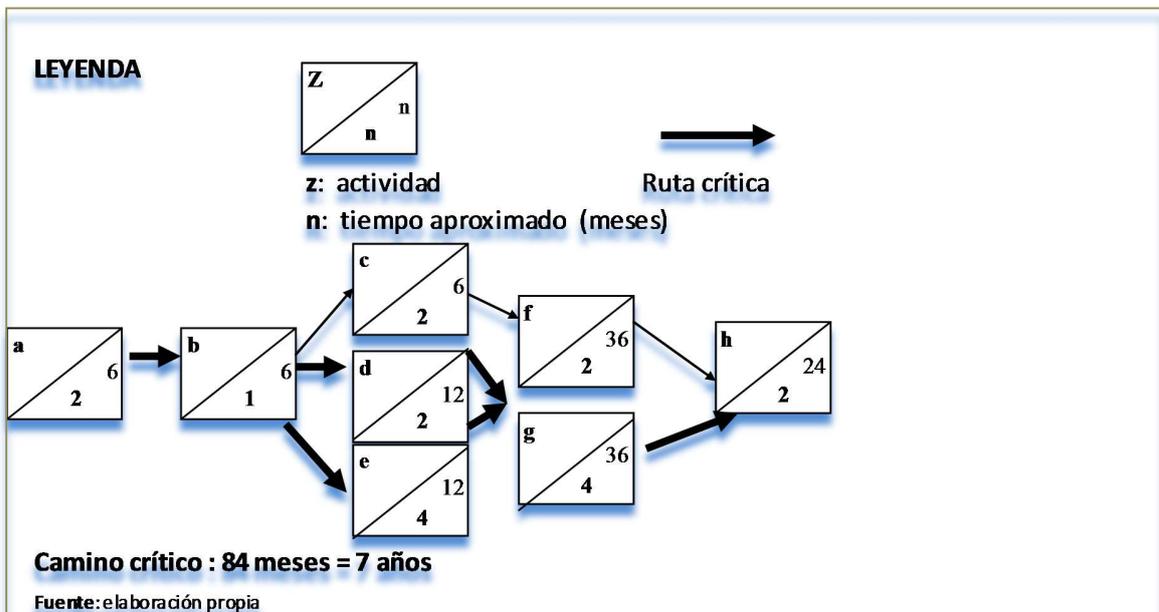
Fuente: Elaboración propia

En el Cuadro No.4 se presentan tiempos mínimos, considerando que no hay escasez de personal, de plantas para renovación y que los beneficiarios conocen de la iniciativa y muchos están a la espera de su inicio para incorporarse.

Supone que toda la renovación (o gran parte de ella) se lleva a cabo durante la primera temporada, y que la certificación orgánica de transición (3 años) se inicia a la par; y se asume que el periodo de transición de la empresa, desde que opera con el producto meta del proyecto, y a un volumen de al menos un 50% del café producido gracias a la inversión del PCM, sería de al menos dos años. Se asume que la formación institucional se va haciendo en paralelo con las primeras tareas y que el flujo financiero opera sin cuellos de botella.

En la Figura No.2 se muestra el diagrama PERT de las actividades mencionadas, y la estimación del camino crítico.

Figura No.2: Secuencia de actividades y camino crítico



Como se observa en el diagrama PERT (Figura No.2), en el caso de que no existan otros cuellos de botella de tipo burocrático, poco interés de beneficiarios por incorporarse, o dificultad por parte de la empresa para la colocación de productos, se requeriría de alrededor de 7 años de duración del proyecto, para que la empresa comercializadora tenga la materia prima de la calidad requerida en un volumen razonable, y haya comercializado dos temporadas como transición.

Es interesante observar que la poca duración del proyecto fue también el problema mencionado por los productores beneficiarios en forma más recurrente: un 60% de los encuestados lo visualizan como uno de los principales problemas que ha afectado el proyecto.

Es probable que esta sea una restricción de la cooperación internacional, si es así, es necesario incluir labores institucionales que puedan permitir la obtención de fondos de continuidad para completar el período. Tiempos menores para construir una empresa asociativa nueva en condiciones de autofinanciarse, se considera poco realista.

3.1.3. Gobernanza del proyecto: el modelo de gestión y sus transformaciones

El proyecto se ejecutó durante todas sus etapas bajo una modalidad de cogestión, con un Comité de Gestión (CG)⁷ presidido por el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP) y una Unidad Ejecutora (UE). Bajo este esquema, el MAGAP fue responsable del seguimiento financiero y de la buena ejecución del proyecto, y designó a la Corporación Ecuatoriana de Cafetaleros (CORECAF) como la entidad encargada de asegurar los aportes relativos a la contraparte nacional. La UE, por su parte, fue inicialmente conformada por un pequeño equipo de dirección (4 personas) y por un numeroso equipo de capacitación (26 personas) y otros especialistas (7 personas).

En el diseño planteado inicialmente en el DTF y que se aplicó durante el primer año del proyecto fue bajo un modelo de tercerización: *“(...) el proyecto no ejecuta el mismo las actividades previstas, sino mediante la contratación de servicios de instituciones locales. Este principio significa apoyarse en las capacidades locales y no en peritajes externos. Implica el fortalecimiento de estas capacidades y una mayor sostenibilidad institucional a más largo plazo pues después del proyecto las instituciones locales se quedan”* (DTF, 2004, pp.7).

En los hechos, el PCM inició su ejecución a través de un consorcio de ONGS (Centro Manabita de Desarrollo Comunitario, CEMADEC; Oficina de Investigaciones Sociales, OFIS; y VredesEilanden-

⁷ Los integrantes iniciales del CG son, según se establece en el Convenio Específico entre el Reino de Bélgica y La República del Ecuador relativa al Proyecto “Apoyo a las familias de los pequeños caficultores de Manabí (Julio de 2004) :

- MAGAP (Preside)
- Director ejecutivo SETECI (ex INECI)
- Agregado de Cooperación al Desarrollo de la Embajada de Bélgica en Quito
- Representante de la CTB en Quito
- 2 representantes de las instancias promotoras del proyecto
- 1 representante de los productores beneficiarios del proyecto
- Director y Codirector del Proyecto (derecho a voz, sin derecho a voto)

COPIBO, VECO) y de las organizaciones de productores asociadas a éstas (CEPROCAFE, ACAFXI, y UOCCSSEM).

A final del año 2005, el proyecto definió un conjunto de cambios dentro de los cuales decide establecer convenios directos con las asociaciones locales de productores, concretándose el retiro de las ONGS y ruptura con algunas organizaciones⁸.

En términos cuantitativos, ello significó que el proyecto, en su periodo de plena ejecución operó con cuatro equipos de trabajo que integraban un total de 99 personas, tal como se detalla a continuación (Abbes J.M, Ramírez P., 2008):

- Dispositivo técnico principal	:	88 personas
- Departamento Técnico	:	3 personas + 1 voluntario CTB
- Áreas	:	5 coordinadores
- Terreno	:	13 técnicos de campo
- Asociaciones	:	66 promotores
- Equipo micro finanzas	:	5 personas
- Departamento Técnico	:	3 personas + 1 voluntario CTB
- Consultor externo	:	1 persona
- Coordinación Comité Regional CORECAF	:	3 personas (1 a tiempo parcial)
- COREMANABA	:	3 personas

En términos cualitativos –a partir de las opiniones planteadas en las evaluaciones anteriores, matizadas por la propia opinión que el presente equipo evaluador ha podido forjarse en las entrevistas y reuniones realizadas- se puede relevar las siguientes debilidades y fortalezas en la gobernanza del proyecto:

- El proyecto ha operado bajo una lógica “ejecutora” más que facilitadora. Ello ha permitido niveles de eficiencia adecuados en la ejecución pero ha dificultado su sostenibilidad comercial e institucional
- Si bien los convenios directos con las organizaciones locales y la figura de “promotores” han consolidado la presencia del proyecto y su apropiación por los productores durante la ejecución del mismo, el problema fue que este tejido no ha logrado mantenerse una vez cerrado el proyecto (se retoma este punto más adelante).
- Las relaciones entre la Unidad Ejecutora y las dos instituciones ejes del proyecto (CORECAF y MAGAP) fueron débiles.
- El proyecto tejió pocas relaciones con las instituciones públicas a nivel local y regional (MAGAP, SENPLADES, Gobiernos Provinciales, Municipios, Parroquias, etc.), lo cual generó un cierto encapsulamiento del proyecto, dificultando su vínculo con la institucionalidad nacional.

⁸ Para más detalles acerca de la reorientación del proyecto, referirse a “Propuesta de reorientación del Proyecto Café Manabí, PCM, 2005”. Para más detalles acerca de las razones de los quiebrs entre el proyecto y las instituciones mencionadas, referirse a: Pijenburg T., Ramón J., 2007, Evaluación de Medio Término, Informe Final (pp 12 y 13).

- Los cuatro equipos de trabajo del proyecto trabajaron en forma paralela, no logrando generarse la sinergia suficiente para que el PMC logre insertarse como un todo en la dinámica de desarrollo territorial.

Se estima que las deficiencias del modelo de gestión radicaron en los siguientes elementos:

- **La poca precisión en su diseño:** el rol y funciones de los actores principales (MAGAP, CORECAF, ONGS, Asociaciones de productores) no fueron claramente definidos ni en el DTF ni en el Convenio Especifico. Ello incrementó, por un lado, los riesgos de conflictos (que ocurrieron) y, por otro, concentró la toma de decisiones –de hecho- en la dirección y codirección del proyecto;
- **El desfase entre un proyecto con claro carácter regional en su intervención y una ancla nacional en su gestión:** concebir a CORECAF Nacional como una de las principales plataformas del proyecto, sin que ésta tenga presencia en Manabí antes del Proyecto, implicó apoyarse en una institucionalidad “creada ad hoc”. CORECAF no fue capaz, en forma simultánea, de fortalecerse a nivel nacional y constituirse a nivel regional;
- **La “sobredemanda” ejercida sobre CORECAF:** junto con el desafío territorial antes mencionado, se le agregó a CORECAF un segundo desafío, el de llevar adelante su rol gremial junto con un rol comercial (constitución de COREMANABA). Asumir en forma adecuada y simultánea ambos roles requiere contar previamente con una sólida capacidad de representación y de gestión, lo cual no era el caso de CORECAF. Esta sobredemanda implicó (o por lo menos aceleró) su quiebre.

3.1.4. Eficacia y eficiencia

Se refiere a en qué medida se alcanzan los logros del proyecto, y en el caso de la eficiencia, con que costos se consiguen. En la evaluación final realizada en el año 2008 se presenta una evaluación de eficiencia basada en el gasto, en una evaluación de impacto se requiere ir más allá, se trata de cuantificar costos y beneficios sobre los actores beneficiarios. Este elemento se desarrolla en detalle en el capítulo "Evaluación de impacto del Proyecto Café Manabí", presentando en el cuadro a continuación algunos indicadores claves de la misma.

Cuadro No. 5. Principales indicadores de impacto

Indicador de impacto	2005	2008	2012
Superficie total de café	5.273	6.144	7.128
Superficie renovada de café	3.297	8.501	13.630
Rendimiento café cereza (qq/ha)	8,0*(año 2004)	14,7	19,6
Ingreso promedio por café (US\$)	204*	519	914
Grado de tecnificación	Bajo - medio*	Alto	Alto
N° de árboles frutales y madereables	274.363	329.958	750.816
Superficie cultivo ciclo corto	282	398	293
Productividad del trabajo (qq/día de trabajo)	0,35*	-	0,45
Valor de los beneficios netos de PCM en las fincas beneficiarias (ingreso familiar y empleo), en dólares	4.020.632		

Fuente: Elaboración propia

*Datos provenientes de la línea base

3.1.5. Sostenibilidad

La sostenibilidad se refiere a la capacidad del proyecto en generar el flujo de beneficios que se espera una vez que desaparezca la inversión. Para el caso de Café Manabí tiene distintos componentes: a nivel productivo, de comercialización, de organizaciones, y también de externalidades - positivas o negativas - de la inversión realizada.

A nivel productivo, se estima que la decisión de sustentar el desarrollo en base a la inversión en genética productiva fue una decisión acertada. En efecto, si se da con la variedad o las variedades adecuadas, es fácil que para un cultivo perenne los beneficios persistan en el tiempo. Es así que las encuestas confirman claramente la sostenibilidad productiva: junto con un incremento sostenido del rendimiento, se observa que los productores siguen renovando cafetales a un ritmo un poco inferior que durante la ejecución del periodo, pero que sigue siendo muy sostenido.

En cuanto a las otras líneas en el tema del café, como la producción orgánica y los estándares de calidad (proporción de café cereza maduro), el resultado fue negativo básicamente por efecto de comercialización. Actualmente, menos de un 20% de los productores están bajo certificación orgánica (15%) o Rainforest (19%). Finalmente, en rubros alternativos, se considera que se logró la sustentabilidad en la medida que los cultivos estaban asociados al café (sombra), destacándose el proceso continuo, hasta hoy, de plantaciones de árboles maderables y para sombra.

En comercialización, es evidente que el PCM no fue sustentable, en parte debido a que se carecía de un plan de transición, y al problema de los plazos, que además estuvo agravado por el cambio de estrategia a la mitad de la ejecución (salida de FECAFEM y entrada de COREMANABA), a todas luces el proyecto no fue sustentable. Lo peor de este elemento es que lo que se avanzó en calidad de la producción primaria luego retrocedió, al no existir poderes compradores suficientes que premiaran la calidad.

Respecto a asociatividad, en el nivel nacional CORECAF se encuentra inactiva, en parte por la situación de COREMANABA y en parte porque no logró conectarse adecuadamente con organizaciones de caficultores locales. En cuanto a las organizaciones locales, las asociaciones creadas para los centros de acopio no funcionan dado que el acopio no opera. Sin embargo, el buen funcionamiento que tuvo la estructura mientras se contó con crédito para los anticipos, hace pensar que existe un capital social ganado, el que puede rearticularse con más facilidad en la medida que existan otras iniciativas, de la cooperación o del Gobierno, en la zona en que trabajó Café Manabí.

En cuanto a externalidades ambientales, se puede mencionar que el PCM al haber contribuido a mejorar la productividad del café bajo sombra, se ve más lejano el peligro de la tala de los bosques para destinar los suelos a praderas. Este elemento se planteó en algunas entrevistas como un propósito que habría tenido el proyecto, si fuera así no sería una externalidad, sino un cumplimiento de los objetivos de la inversión, sin embargo, dado que no aparece mencionado en el DTF, en esta evaluación debemos considerarla como una externalidad positiva

En este contexto, es importante resaltar la sostenibilidad de las prácticas ambientales: no solamente la mayoría de los productores valoran muy positivamente estas prácticas y sus efectos (96% estima que ayudan mucho a la preservación y recuperación del medio ambiente), sino que la mayoría de éstos siguen aplicando medidas conservacionistas hasta el día de hoy (en 2013, 62% aplican áreas protegidas, 88% vegetación en los esteros, 39% curvas de nivel y 13% abono orgánico).

Hay otra externalidad positiva importante para el café en la Provincia de Manabí, que es la numerosa formación técnica de promotores (a partir de líderes tecnológicos locales), y entrenamiento y aprendizaje de estos actores y también de técnicos y profesionales que participaron en el proyecto, que hoy continúan trabajando en la zona mejorando la producción y comercialización del café desde el mundo privado y de iniciativas gubernamentales. Es evidente que la experiencia de terreno, y la discusión técnica generada durante la ejecución del proyecto son un capital técnico cultural/tecnológico que dejó la inversión del PCM.

3.1.6. Contribución en el marco de la planificación nacional

El Ministerio de Agricultura Ganadería Acuicultura y Pesca (MAGAP), impulsa el “Proyecto de Reactivación de la Caficultura Ecuatoriana”, que busca promover la productividad, rentabilidad, investigación, mejoramiento de la calidad e institucionalidad de la cadena de valor⁹.

Se ejecutará en un plazo de 40 trimestres (diez años: 2011 - 2020). Este programa está inmerso en el Proyecto de Reactivación de la Caficultura, priorizado por la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, en mayo del año 2011¹⁰. El proyecto tiene un costo total de 60'519.647 dólares. Trabaja directamente con 88 organizaciones de cafetaleros en territorio, distribuidas en las cuatro principales regiones cafetaleras del país, en 10 provincias y 52 cantones, con una cobertura gradual hasta alcanzar 67.500 UPAS y familias.

A partir del 2004, el país cuenta con la Ley Especial del Sector Cafetalero. Bajo su cuerpo legal se creó el Consejo Nacional Cafetalero, organismo de derecho privado que administra la contribución cafetalera (impuesto parafiscal) del 2% a las exportaciones de café en grano. Esta institución desarrolló funciones como la rectoría del sector; proveer crédito productivo; brindar asistencia técnica; y realizar investigación. En la actualidad se discute la derogatoria de la mencionada Ley en vista de que la Constitución del 2008, donde el Estado recupera la rectoría de la formulación de todas las políticas públicas, impulsó al MAGAP a ser el órgano rector del sector cafetalero, conformando mesas de concertación de la cadena cafetera a nivel nacional y proponiendo un programa de reactivación.

Para el efecto se viene impulsando la creación de la Unidad de Coordinación Café y Cacao¹¹, con las siguientes funciones: a) Coordinar la Política Nacional del Sector Café y Cacao; b) Promover y

⁹ MAGAP Información sobre Proyecto Reactivación de la Caficultura Ecuatoriana. 2013

¹⁰ Oficio No. SENPLADES-SIP-DAP-2011-315, de mayo 26 de 2011.

¹¹ Parte de una iniciativa del Comité Técnico Permanente del Cacao, integrado por el MAGAP, Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio e Integración (MRECI); Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias (INIAP) y la Agencia de Aseguramiento de la Calidad del Agro (AGROCALIDAD), quienes decidieron crear, mediante acuerdo ministerial, la Unidad.

apoyar programas y proyectos; c) Promover la asociatividad de los actores de café y cacao, especialmente de pequeños productores; d) Asegurar que el mercado cafetalero¹² y cacaotero se desarrolle en un marco de eficiencia y sustentabilidad; e) Crear políticas de crédito y proponer el desarrollo de los dos cultivos en zonas donde se realiza inversión e investigación.

En alguna medida y en función de las entrevistas mantenidas con directivos del MAGAP durante la presente Evaluación¹³ hacen referencia a que la propuesta institucional actual del Ministerio en alguna medida se basan en la propuesta del PCM y sus lecciones aprendidas, toda vez que el Proyecto que el MAGAP viene implementando en la actualidad busca crear un sistema de extensión rural especializado en café, junto con la implementación de un sistema de inversión productiva para las fincas cafetaleras. Así mismo se busca potenciar las capacidades de 89.250 familias cafetaleras del Ecuador en temas administrativos que les permitan alcanzar adecuados niveles de rentabilidad en sus sistemas de producción cafetaleros. Es importante señalar que la propuesta del MAGAP focalizará su acción precisamente en la provincia de Manabí tomando las organizaciones trabajadas por el PCM.

3.1.7. Análisis FODA y la identificación de buenas y malas prácticas

El análisis FODA es una herramienta que permite establecer una matriz analítica sobre la situación actual del objeto de estudio en un momento determinado del tiempo, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones estratégicas para mejorar la situación en el futuro.

Este análisis se sustenta en la identificación de los aspectos favorables (fortalezas) y desfavorables (debilidades) a nivel interno del objeto de estudio y de los factores positivos (oportunidades) y negativos (amenazas) a nivel del entorno. En un contexto de desarrollo agrícola, se aplica esta herramienta –implícita o explícitamente para diseñar el proyecto o programa de desarrollo en cuestión, siendo el objeto de estudio la población objetivo.

En esta evaluación de impacto, existen distintas alternativas de aplicación del análisis FODA, en cuanto al objeto de estudio y momento que se pueden considerar. En efecto, se visualiza tres posibles objetos de análisis: (i) los pequeños caficultores de Manabí; (ii) el Proyecto Café Manabí; (iii) el proceso de evaluación de impacto, y tres momentos posibles de de análisis: (i) el momento del diseño (2003); (ii) el cierre del proyecto (2008); (iii) el momento de la evaluación de impacto (2013), tal como se indica en el cuadro a continuación.

¹² El principal destino de la producción de café ecuatoriano es el mercado internacional. El 87% se orienta a la exportación y al consumo nacional se destina un 13%. En el período 2000–2006 la producción exportable de café del país representó apenas el 0,9% de la oferta mundial. Reportes de la Organización Internacional de Café (OIC) detallan que dentro del volumen de exportación de café en todas las formas para el 2010-2011 el país registró el 1,29% y para el 2011-2012 el 1,83%.

¹³ Javier Villacís. Director del Proyecto de Reactivación Caficultura MAGAP. William Ulloa Asesor Proyecto de Reactivación Caficultura MAGAP. Cristian Marlin. Asesor MAGAP

Cuadro No. 6 Objetivos del análisis FODA según objeto y momento de estudio

Momento aplicación FODA	Momento del diseño (2003)	Cierre del proyecto (2008)	Momento de la evaluación de impacto (2013)
Objeto de estudio FODA			
Pequeños caficultores de Manabí	Permite verificar coherencia general del proyecto y si la población objetivo fue adecuadamente definida a nivel de diseño Difícil de reconstruir situación institucional y organizacional 2004	Permite verificar evolución de los pequeños caficultores (se potenciaron sus fortalezas, aminoraron sus debilidades) y de su entorno (modificación de las amenazas y oportunidades)	Permite efectuar recomendaciones para estrategia futura del desarrollo de los pequeños caficultores de Manabí
Proyecto Café Manabí	Permite verificar si el montaje institucional fue adecuadamente diseñado Difícil de reconstruir situación institucional y organizacional 2004	Permite verificar si la ejecución fue adecuada (arreglo institucional, planificación, ejecutado vs programado, seguimiento) y porqué	Permite evaluar sostenibilidad del proyecto y efectuar recomendaciones para futuros proyectos de cooperación
Proceso de Evaluación de impacto	No aplica	No aplica	Permite definir el método más adecuado de evaluación

Fuente: Elaboración propia

En este contexto, se ha optado por realizar el análisis FODA del Proyecto Café Manabí en los tres momentos indicados. Se observa que la principal debilidad del proyecto tiene su origen en la falta de apuestas en sus orientaciones técnicas y la falta de claridad en su montaje institucional. Ello significó un arranque de la ejecución un tanto difuso y disperso, seguido de ajustes sucesivos que le dieron un carácter oscilante. La única manera que encontró el PCM para lograr metas en el poco tiempo que le quedaba fue mediante la focalización de los recursos y actividades en una actividad principal (renovación de cafetales) con un fuerte equipo ejecutor, tal como se expresa en el cuadro a continuación.

Cuadro No. 7. Análisis FODA del Proyecto Café Manabí en distintos momentos de su ciclo

AL MOMENTO DE SU DISEÑO (2003)		
	Aspectos favorables	Aspectos desfavorables
Análisis interno	Fortalezas: -Proyecto con alta dotación de recursos -Flexibilidad en las orientaciones y montaje del proyecto -Demanda de apoyo por parte de los productores -Canales de comercialización del café mejorables, con posibilidad de incremento de los precios pagados a productor	Debilidades: -Apuestas del proyecto poco claras y dispersas (café vs diversificación; cafés orgánicos vs cafés corrientes; diversificación para seguridad alimentaria/incremento ingresos /preservación ambiental; asociatividad para fortalecimiento gremial vs comercial; crédito focalizado en fomento productivo vs amplio para cualquier requerimientos -Componentes (al igual que las apuestas) difusos y sin priorización -Montaje institucional poco preciso (¿Rol CORECAF? ¿Roles ONG y Organizaciones de productores?)
Análisis externo	Oportunidades: -Empobrecimiento y migración de la población rural de Manabí genera voluntad de apoyo de programas de cooperación -Existencia de apoyo internacional y nacional que han creado/fortalecido asociaciones de caficultores en la zona de Manabí (Fondos canadienses y belgas; PROLOCAL con financiamiento del Banco Mundial y UE; PRODER, con financiamiento nacional, entre otros)	Amenazas: -Crisis mundial del café (caída de los precios); Productores poco motivados para invertir en café -Condiciones agroclimáticas de Manabí no muy propicias para café gourmet
AL MOMENTO DE SU CIERRE (2008)		
	Aspectos favorables	Aspectos desfavorables
Análisis interno	Fortalezas: -Proyecto ha clarificado sus apuestas en café (renovación de café) -Proyecto con ejecución eficiente en la renovación de cafetales -Empresa comercializadora (COREMANABA) operando, compra de café a las organizaciones de base -Organizaciones de base acopiando café, y con capacidades fortalecidas	Debilidades: -COREMANABA no se autofinancia -CORECAF débil -Componente de diversificación sin orientaciones claras (lógica de "hacer" cosas) -Componente financiero desvinculado del fomento productivo -Dispersión (ejecución de actividades no contempladas inicialmente, tales como instalación de sistema de agua potable)
Análisis externo	Oportunidades: -El precio del café ha repuntado	Amenazas: -Crisis mundial del café (caída de los precios); Productores poco motivados para invertir en café -Condiciones agroclimáticas de Manabí no muy propicias para café gourmet
AL MOMENTO DE LA EVALUACION DE IMPACTO (2013)		
	Aspectos favorables	Aspectos desfavorables
Análisis interno	Fortalezas: -Incremento de la producción de café e ingreso de los productores -Sigue la dinámica de la renovación -Organizaciones de base sin actividad pero existiendo (capital social); Tejido social en hibernación -Deterioro del medio ambiente ha sido frenado, se sigue aplicando medidas conservacionistas -Existencia de una red de técnicos, promotores y profesionales capacitados en la temática del café en Manabí	Debilidades: -COREMANABA en quiebra, sin operación desde 2010 -CORECAF sin actividades desde 2010 -Un 50% de las organizaciones de base sin actividad
Análisis externo	Oportunidades: -Política pública de renovación de cafetales puede reimpulsar lo acumulado por el proyecto	Amenazas: -Tendencia oscilantes del Precio del café

Fuente: Elaboración propia

En base a este análisis, se evidencian las siguientes buenas y malas prácticas:

Buenas prácticas:

- Un proyecto eficaz en la ejecución de actividades, en particular en café
- Un proyecto que ha sabido involucrar las organizaciones de bases
- Un proyecto que deja colocado en el territorio el tema de mejoramiento del café
- Un proyecto que deja una red de técnicos y profesionales capacitados en café

Malas prácticas:

- Un proyecto que se pone en marcha sin contar con un diseño claro y preciso
- Un proyecto oscilante en función de los énfasis del equipo de dirección
- Un proyecto desarticulado en sus componentes
- Un proyecto con poca articulación con la institucionalidad nacional

3.1.8. Historias de vida

Contexto de exploración

La definición del número y las personas que serían entrevistadas para la realización de las Historias de Vida, estuvo a cargo del equipo evaluador, quienes en función de alcanzar los objetivos de la Evaluación definieron cuatro dirigentes caficultores varones para las entrevistas¹⁴.

Historias de vida

Con el objetivo de proteger la intimidad de los entrevistados se propone distinguirlos a través de los seudónimos Ricardo, Joaquín, Sebastián y Patricio.

Ricardo tiene origen en una familia cafetalera de Jipijapa, se educa en una escuela y colegio rural, a temprana edad pierde a su padre y se dedica a su finca cafetalera sin dejar de estudiar, termina el bachillerato, con el impulso y apoyo de su madre ingresa a la universidad en Portoviejo, estudia Ciencias de la Educación. Por seguir su vocación de servicio a la comunidad y buscar el bien común deja su profesión y se dedica a prestar sus servicios a la organización de caficultores, dedicando su tiempo a cumplir labores dirigenciales. Participó en el Proyecto Café Manabí como técnico, actualmente es Concejal Alterno de su cantón y sigue entregando su tiempo a las labores dirigenciales y a las labores del campo en la Caficultura.

¹⁴ Las entrevistas se realizaron el mes de junio, los días viernes 14 en la ciudad de Portoviejo con el Lcdo. Mariano Barreto; el miércoles 19 en la Parroquia El Anegado con el Sr. César Sánchez y jueves 20 en la Tablada de San Plácido con el Sr. Johnny Sánchez y en el recinto Las Flores con Sr. Lautaro Peñafiel, en la respectiva finca de cada entrevistado -a excepción del primero-, los encuentros que tuvieron un promedio de tres horas de duración. Cada una de las entrevistas se grabaron, transcribieron, analizaron, interpretaron y editadas.

Joaquín descende de padre campesinos, en la juventud tuvo diversos trabajos fuera de su provincia, por influencia de las recomendaciones que le hacía su padre y luego de 20 años regresa a su finca a cultivar café y otros cultivos; tiene tres hijos varones, dos están casados y ya le dieron niet@s y el tercero está en el colegio en Jipijapa. Es presidente de su organización de caficultores y participó en el Proyecto Café Manabí, del que destaca la comercialización exitosa que su organización pudo realizar a través de COREMANABA, a la que contribuyó con recursos propios que los puso al servicio de los compañeros de su organización. Actualmente sigue en las labores dirigenciales, trabaja y vive en su finca.

Sebastián, nació en una familia campesina, buscando mejores rumbos migró a la sierra en su juventud, al casarse se vio obligado a regresar a la provincia y adaptarse a la zona cafetalera de donde es oriunda su esposa. Se dedica a otros oficios antes de dedicarse de lleno a la caficultura y al servicio de su comunidad. Ingresó a la organización matriz de su comunidad, para luego conformar CEPROCAFE, organización jurídica de cafetaleros de la zona central de Portoviejo. Con un fuerte liderazgo conduce a su organización con quien ha ejecutado varios proyectos, siendo germen y principal impulsor de la Proyecto Café Manabí. Es un líder nato muy exigente con los socios de su organización a los que entrega horas de trabajo voluntario y con el que se han visto resultados, haciendo de la suya una organización exitosa.

Patricio es descendiente de padres campesinos, tuvo 10 hermanos, su padre vende su finca y compra otra finca en la que ahora Patricio existe, su padre es muerto, a muy temprana edad asume la responsabilidad de criar a sus hermanos menores y ayudar a su madre. Se casa y tiene 9 hijos de los cuales ocho han emigrado y solo uno le acompaña en las labores de la finca. Dedicó su tiempo a las labores agrícolas -de las que subsiste- y las gestiones dirigenciales. Su organización fue una de las que entró al final en la ejecución del Proyecto Café Manabí, comercializaron adecuadamente en esa época y por problemas financieros actualmente su organización está debilitada. Es un líder de consensos que persiste en la búsqueda de viabilidad para su organización.

Análisis temático

El análisis temático se centró en seis aspectos que se ha considerado más relevantes en las narrativas biográficas analizadas, estos son: el café y la finca cafetalera, la familia, el amor y respeto a la naturaleza, el bien común, la dirigencia; y el patrimonio intangible.

El Café y la finca cafetalera

De los agricultores cafetaleros entrevistados los cuatro casos provienen de familias campesinas agricultoras, oriundos de diferentes parroquias de la Provincia de Manabí, en ellos el apego a la tradición agrícola-cafetalera se constituye en uno de los primeros rasgos culturales definitorios, así lo dice Ricardo en las siguientes referencias:

“yo cuando estaba en la escuela en Santa Ana, yo quería que llegara el viernes para irme a mi casa”

“creo que todavía tenemos personas que como decía antes llevamos el café como una cultura, llevamos al café como una identificación, es una identidad, al menos yo donde voy soy cafetalero antes que maicero, arrocero, aunque esté rodeado de ganaderos, soy básicamente cafetalero.”

Esta tradición es transmitida desde la familia que se mantiene muy fuertemente arraigada incluso aun después de haber vivido otras experiencias de vida y trabajo fuera de la finca. Dos de los entrevistados narran como migraron de sus sectores, sin embargo por un fuerte apego a su lugar natal regresaron, afincándose de manera permanente. Así refiere Joaquín:

“como veinte años yo también deje abandonada mi finca, pero en el 2000 volví a la finca. Aun que ya estaba trabajando en otro lado decidí volver a la finca”

La Caficultura o cultura del café está sustentada en una no muy antigua capacidad de producción rentable que le permitía al agricultor mantener a su familia y su finca, todos los entrevistados lo recuerdan así, menciona Ricardo incluso haciendo referencia la actualidad:

“la producción cafetalera era una de las soluciones económicas de la familia, de la comunidad” y Joaquín dice “mi padre también sembró café, él pudo mantener su hogar y tener sus hijos.”

“un 50% de la alimentación depende de la finca, el resto depende de una manera indirecta también de la finca porque si siembro maíz vendo el maíz para comprar otros alimentos.”

Experiencia que induce a la misma forma de actuar sin dilaciones y continúa Joaquín:

“Nosotros siempre hemos tenido esa meta porque gracias a mi papa con el esfuerzo que hizo con el café, nos crió y nos dio de estudiar. “Yo tengo la misma idea de mi papa, yo también con estas “pepas de café” he criado a mis hijos, los he dado de estudiar.”

La relación con la finca misma está signada con los designios paternos Patricio nos dice:

“Yo les digo lo mismo que me dijo mi “viejo” las cosas que nos ha dejado el viejo solamente muriéndose se puede destruir, pero mientras tanto hasta que yo viva tengo que mantener la finca”.

Y de la misma manera Patricio y Joaquín respectivamente esperan su continuación:

“El día que yo muera, tienen que seguir con la tradición de la siembra de café, para que ellos tenga para sus hijos cuando crezcan y les sigan educando.”

“esa tradición se lo he dado yo a mis hijos para que sigan igual, el día que yo muera, tienen que seguir con la tradición de la siembra de café, para que ellos tenga para sus hijos cuando crezcan y les sigan educando.”

Por otro lado las labores del café como la recolección en épocas anteriores generaban un espacio social de relacionamiento de la comunidad en general y de la juventud en particular como lo mencionaran en los siguientes testimonios de Ricardo y Patricio:

“llegaban familias enteras a la recolección de café, nosotros de niños veíamos como se constituía eso, la tradicional manera de procesar el café, mi madre nos ponía a moler café, todo era café, todo gira alrededor del café. Nosotros cuando jóvenes nos vinculábamos mucho a la cosecha de café porque allí era la oportunidad de acceder a conversar con las chicas, y todo eso, volvíamos el tema muy romántico, había un acercamiento romántico de los jóvenes. En medio del bullicio las personas se lanzaban versos de un lado a otro, era tan lindo, porque allí se gritaba, no había lugar de la cosecha de café donde no se escuchara bullicio.”

“esto era una fiesta se oía en los cafetales como la gente cantaban, gritaban era algo maravilloso era una fiesta en la finca, el día sábado hasta las 12 del día, después de recoger y despulpar café salía la gente y se armaban unos horrendos bailes en las casa, muchas personas que venían de fuera jóvenes, tanto señoritas y jóvenes se enamoraban de las señoritas de aquí y también las señoritas se quedaban por aquí de Picoazá, de Montecristi, varones y mujeres”

La tradición de la siembra del café y de apego a la finca también es alentada por Ricardo:

“Estoy acostumbrándoles a mis hijos que vayan a la finca, todos los fines de semana”

Uno de los problemas que se identifica para la sostenibilidad de la familia campesina, es la falta de centros educativos que permita que la niñez y luego los jóvenes estudiar en sus propias comunidades, evitando la migración de la familia entera o realizando grandes desplazamientos los educandos. Dice Sebastián:

“Esa educación a distancia era factible para alumnos de 15 años en adelante y los alumnos que terminaban de la escuela terminaban a los 12 años y eso era y sigue siendo un problema para nosotros, mis hijos ya son bachilleres, pero de otros compañeros y padres de familia, tiene que migrar de aquí a las parroquias, madrugando desayunando muy en la mañana y regresando a las cuatro de la tarde”

Y continúa:

“con estas políticas educativas, la educación a distancia como que la están privatizando y este año cerraron el colegio porque no alcanzaban el número de estudiantes.”

Este problema incide directamente en la cultura del campesino y por otro lado también está presente el hecho de que el padre que es quien usualmente migra para buscar recursos para la familia, no está presente en la finca y no hay quien transmita la cultura agrícola a los jóvenes quienes van creciendo en ese desconocimiento. De esto dice Ricardo:

“está afectando es la ausencia del papá que está en otro trabajo y ya no le permite estar en la agricultura”

Los entrevistados también mencionan que la agricultura y por ende la caficultura están amenazadas por el conjunto de políticas y condiciones estructurales actuales, todos de una forma u otra hablan sobre esta innegable amenaza que siente para su quehacer. Dice Ricardo:

“en 15 años no va a ver ni que comer porque la gente no va a producir”

La familia

La familia es el primer espacio de enculturación que transmite a las personas sus rasgos identitarios más íntimos y que estarán presentes a lo largo de la vida, así las cualidades, principios, fines, límites, buenos y malos patrones se convertirán en las guías de las actuaciones personales cotidianas en la gran mayoría de ocasiones. Entonces lo que el individuo se recibe de la familia en la primera época de vida serán los conductores decisivos para el resto de ella con las excepciones del caso.

Así Ricardo menciona que:

“los consejos básicos siempre los da la madre al hijo, ella me decía tienes que ir por el camino correcto...esa era la parte de la familia, de la madre, ella a pesar de no saber leer ni escribir, conocía el mundo, ella podía describir como era el mundo, lo bueno y lo malo. Se piensa que la madre le daba esos consejos entonces yo sé que mi esposa les va a decir eso a mis hijos.”

Para Sebastián la familia significa evidentemente la causa para decidir por otra vida:

“nos tocó regresar de Quito al mes, yo pensé que si mi esposa no se siente bien en el lugar donde yo decidí estar y la felicidad de ella está en su casa con la familia, tendré que aprender a vivir con esa felicidad, eso mi interno aquí y me toca empezar adaptarme a las condiciones de aquí, no había luz, no había carreteras, no había fuentes de trabajo, y aquí estoy, puedo decir que me ha ido bien porque estoy vivo, tengo mi familia y he servido mucho al medio.”

En estas zonas rurales por estar más alejados de la “modernidad” los principios transmitidos como “tradiciones familiares” se mantienen con menos obstáculos, y siguen siendo los que guían las actuaciones cotidianas. Joaquín nos refiere su criterio

“Mis hijos siguen la tradición de la familia y muchos dicen que cuando los hijos se casan, ya no pueden ver por sus hijos, pero no yo veo por mis hijos y cosas que no me gustan yo les llamo la atención porque tiene que ubicarse en lo que tiene que hacer.”

También el sentido de familia, es una impronta presente muy fuertemente arraigada y que se constituye en el determinante de las actividades cotidianas de los entrevistados como dirigentes cafetaleros. Para Sebastián

“Este equipo de la familia de mi esposa, yo y un grupo más de otras personas somos los ejes y promotores de CEPROCAFÉ”.

Es decir que las relaciones familiares han generado una experiencia organizativa, sustentable y que beneficia a un grupo importante de familias caficultoras.

El amor respeto y cuidado de la naturaleza

En toda la población campesina está presente sin dudarle un gran apego a la naturaleza y los caficultores no son la excepción. Al contrario esa relación se encuentra expresada como amor, respeto, en una práctica de cuidado y conservación, los productores cafetaleros lo sienten, lo piensan y lo practican.

La Caficultura por sus prácticas de cultivo favorece el cuidado y conservación del ambiente. Las expresiones más significativas de la relación armoniosa que tienen o que quieren recuperar con la naturaleza, las tenemos con Sebastián que simplemente expresa:

“A mi finca yo lo considero el paraíso.”

Joaquín, se expresa así de su relación

“las plantas son como cuando uno está enamorado de una chica, que hay que estarle dando la vuelta, dando la vuelta, para que ella esté contenta y la planta es lo mismo, si Ud. Está ahí, limpiándola, mirándole que le falta la planta está contenta y ella pasa bien, por ejemplo vea estas plantas y le llevo a una cafetal donde no está el dueño, esas plantas no estarán igual a estas, porque la planta también siente un poco y dice mi dueño está al lado y tengo que darle cosecha para que él no se me vaya.”

Ricardo hace referencia a una comparación entre el campo y la ciudad:

“es demasiado notorio la diferencia en relación de la ciudad, en la ciudad el poco espacio donde se puede circular, la mente se concentra en mirar en estar pensando en que por aquí me puede coger el carro, el delincuente, que me está pegando mucho el sol, el polvo del carro, eso le quita ritmo al pensamiento; en el campo se para con toda tranquilidad y

observa, se cobija bajo los árboles con una frescura muy natural, es una situación que a uno le hace sentirse muy enamorado de la naturaleza,

Joaquín explica las diferencias entre la producción atentatoria y la producción amigable con el ambiente que los caficultores pequeños realizan:

“aquí mantenemos la finca con bastantes árboles y eso es la protección del medio ambiente, aquí todo tenemos natural, en otros países no, por eso hacen una cosecha tan grande, a través de los químicos, ellos producen bastante. Nosotros no producimos esa cantidad pero protegemos el medio ambiente tenemos cafetales naturales, sembramos junto la naranja.”

Sin dejar de recalcar Sebastián y Joaquín: *“nosotros los caficultores no utilizamos agroquímicos”*

El bien común

Uno de los principios que se encuentra presente en las acciones de los entrevistados y como uno de ellos lo identificó certeramente el “interés por el bien común” es una búsqueda permanente. Esta búsqueda por el bien común para quienes lo practican es un interés complementario de los intereses individuales y/o que en momentos puede aparecer como antepuesto a este, dice Ricardo

“Deje de trabajar en mi profesión, por trabajar por el interés común. Personalmente me interesa el interés común” o “en muchas ocasiones me ha tocado dejar mis asuntos personales por las labores de apoyo a la organización”

Sebastián menciona:

“Muchas veces le adeudo a mi familia mucha alegría, mucho espacio de diversión porque en una organización en la época de campaña se trabajan 70 días imparables no hay días no hay noches.

Ricardo lo cuenta:

“yo asumo esos desafíos e incluso eso me ha llevado a tener conflictos con mi esposa, porque no estimo tiempo para entregar al servicio a la comunidad, porque yo sé que me está enriqueciendo no económicamente, no me estoy preocupado porque me hace falta alguna cosa en la casa, pero yo considero que me ha enriquecido mucho, quisiera que todos los compañeros tuvieran esos desafíos.”

Este interés aparece reiteradamente en Ricardo quien lo tiene como una expectativa permanente y al parecer guía sus actuaciones, de acuerdo a su criterio esta enseñanza se la dieron los estudios universitarios, sin embargo también recalca en algún momento que:

“aquellas personas profesionales que si tienen conciencia que para continuar con estos procesos, puede no haber un sueldo. Lamentablemente hay compañeros que se vincularon por el sueldo, si no logramos vencer ese escollo dirigenal las organizaciones no vamos a salir adelante”

Este interés común o búsqueda permanente del bien común se materializa en acciones como las responsabilidades dirigenales:

“Creo que el interés común es una cualidad que ahora se da por excepción, creo que antes se daba más en dirigentes mayores. La gran mayoría de dirigentes son muy buenos, muy comprometidos, luchan por el bien común”

Y se hace presente en manifestaciones como el trabajo voluntario sin remuneración que todavía lo practican los dirigentes en los sectores comunitarios del área rural y el sector cafetalero es una de sus mejores muestras, Ricardo menciona en dos aspectos distintos:

“le incentivo a mi hija para que ella sea una de las personas que ayude a la directiva, esa es una excusa que le tengo, le digo, métase Ud., apoyar no a cobrar sino que este apoyando para que ella se vincule.”

“Personalmente no espero reconocimientos, si hay para la movilización bienvenido, pero si no hay, no hay problema, voy a las reuniones por la responsabilidad que tengo, porque me comprometo a ir”

Sebastián menciona:

“la organización no paga los servicios del dirigente, es decir el dirigente siempre trabaja ad honorem, en la época que le toca trabajar, que le toca estar el frente, como toda organización empieza de cero nunca se paga los días de trabajo ni el transporte, sino más bien lo hace de su bolsillo”

“La mayor parte de las veces es que el dirigente da trabajo no muy reenumerado o no remunerado, desde siempre hecho eso”

En el caso de Patricio:

“antes yo usaba la mitad de los viáticos que me correspondía, ahora nos movilizamos con los recursos propios, recursos de nuestros bolsillos con eso nos movilizamos, yo he tratado de no pedirles a los compañeros, siempre me ha gustado tener los recursos de la organización. “

Para el caso de Joaquín:

“A través de COREMANABA yo sacaba un dinero para poder ayudarles a mis compañeros, porque yo sé que ellos me lo devolvían con la cosecha porque ese era el convenio, yo tenía que hipotecar mi casa, ante COREMANABA, poner mi finca, si yo quedo mal pierdo mi finca. Pero la mayoría de los líderes no hacen eso porque no toman la responsabilidad, tienen miedo a perder sus cosas, pero yo lo hago porque yo conozco a mis compañeros, desde siempre.”

“Los pasajes nos pagamos nosotros mismos, del propio bolsillo, porque yo soy dirigente, se dice que para ser un líder de alguna comunidad uno tiene que tener dos camisas –así decía mi papa-, una que se le puede mojar y otra que está seca, porque si Ud. no hace así no puede ser líder”

La dirigencia

La práctica proba de la dirigencia, que el 100% de los entrevistados lo ha enunciado aunque de diversas formas, es la expresión de esa búsqueda permanente del bien común, dando asidero a otras derivaciones complementarias. De hecho en este aspecto descansa en la mayoría de veces el éxito o no de las organizaciones. A continuación se explicitan un conjunto de características que debe tener un líder para ser tal.

De la equidad, igualdad y formación dice Ricardo:

“yo soy una de las personas que no tolero la desigualdad, me gusta siempre la equidad. No tolero las cosas que no van en bien de una causa común, me interesa mucho la equidad, a veces yo excedo quizá, tengo muchas discrepancias con personas que tienen sus propios intereses, hay compañeros dirigentes, que yo les entiendo porque no han tenido la formación, no han tenido la oportunidad que yo tuve, hay muchos dirigentes que buscan un interés personal, no el interés común que todos queremos, porque esos conocimientos básicos me los enseñó a mí la universidad.”

Una dirigencia con práctica democrática y también autocrática son mencionadas por Sebastián como espacios complementarios que se requieren usar de acuerdo a los casos y circunstancias

“un dirigente tiene que tener características democráticas y en un momento dado para tomar resoluciones y en un momento dado también tiene que tener características autocráticas; las autocráticas muchas veces le permiten ejecutar y realizar cosas para resolver los inconvenientes en una organización”

Una forma quizá más personalista de entender la organización es la que se menciona a continuación, en referencia a la organización más exitosa de esta experiencia, dice Sebastián:

“Lo que quiero hacer resaltar más es el protagonismo y la incidencia de algunos compañeros socios que hemos tomado la organización como nuestra empresa, como nuestra propiedad, habremos un 30% que pensamos de esa manera y que hemos buscado

la salida a cualquier precio para que la organización no muera, hay un empoderamiento del 100% de los socios “

Joaquín menciona la perseverancia como una de las características de liderazgo, así como de la participación, democracia y toma conjunta de decisiones:

“Pero uno como líder debe estar en las buenas y en las malas, hable quien hable, porque yo sé que está bien y si no es hoy será mañana, será pasado que se verá cuando un líder hasta haciendo bien por una comunidad o una organización.”

“el líder debe estar consciente que las reuniones son para el dialogo y para sacar una conclusión, pero hay líderes que no le gusta sacar conclusiones, entonces que significa que solo lo que él dice o lo que él hace es lo que vale, desoyendo al resto de las demás personas, eso no es ser un líder.”

El tipo de liderazgo y la transmisión de saberes y experiencias para las generaciones futuras, también son mencionados por Joaquín y lo mismo menciona Ricardo sobre el segundo tema:

“porque el líder tiene que ser bien responsable, hay varias clases de líderes, el líder debe ser comunicativo y así soy yo comunicativo para poder ser líder, esa meta que llevo yo se lo doy a mis compañeros se lo doy a mis hijos, para que cuando algún día que yo falte y ellos vayan a ser líderes tengan principios.”

“la práctica es la que va enseñando, no es fácil y entonces un joven si no ve que un pariente o el papa dirigente no demuestra ese interés, el joven tampoco va a seguir”

Ricardo hace un cuestionamiento de la dirigencia -dentro de la que se incluye- en favor de la renovación de cuadros:

“no despegamos porque hemos sido los mismos de siempre, tenemos que hacer una renovación”

El patrimonio intangible

Se hace presente en la transmisión de la herencia de conocimiento y sabiduría que estas poblaciones han sabido aprovechar y recrear, en la reproducción de la vida como en el cultivo del café. Se presentan a continuación un conjunto de valores que están presentes en el discurso de los entrevistados y que con la necesaria reserva, se los puede considerar como sus parámetros de vida

Ricardo hace referencia a algunos principios elementales que son tomados en cuenta al momento de entregar el conocimiento o transmisión de valores a los jóvenes que aspiran serán sus relevos:

“yo siempre les hago ver la importancia de que las cosas no se ve en lo material”

“el objetivo es que los jóvenes vayan tomando la posta porque hay que rescatar a los muchachos para que ya se vayan vinculando”

“las cosas se dan por lo que uno hace, no por lo que uno ambiciona”

“Tenemos que concientizarles de donde son y a donde tiene que llegar”

“Yo quisiera ver alguien que ya está superando lo que uno ha hecho, pero no es muy fácil.”

Están presentes un conjunto de valores en cada una de las actuaciones que expresa Sebastián como veremos a continuación:

“aunque no reciba un ingreso económico, está haciendo conservación, le está dejando una herencia a los hijos de un pequeño patrimonio, un terreno donde ellos puedan narrar la historia de donde fueron y de donde vienen, sería injusto que se diga todo va en deterioro y que no vean nada seguro aquí y que vayan a engrosar el cinturón de miseria que existen en los pequeños y grandes pueblos.”

En la misma línea se reconoce y se sigue dando el valor a manifestaciones dejadas de lado, tanto Patricio como Sebastián conceden una valoración significativa a la humildad:

“me he caracterizado por ser una persona humilde “

“La familia de mi esposa es muy humilde, muy buena, siempre me abrieron las puertas de la amistad, el cariño y la confianza”

3.2. Evaluación cuantitativa de impacto

3.2.1. A nivel de finca

A nivel de finca, el PCM buscó incrementar el ingreso de los caficultores a través de: mejorar rendimiento de los cafetales bajo sombra, mejorar la calidad del café producido a nivel primario, y aumentar la producción de otros rubros, ya sea para autoconsumo o para venta.

La evaluación de proyectos, tanto *ex ante* como *ex post* requiere de tres pasos: identificar beneficios y costos, cuantificarlos y valorarlos. No siempre se pueden llevar a cabo los tres pasos, y se debe en ocasiones precisar únicamente algunos beneficios y costos cuantificados, e incluso algunos que sólo pudieron identificarse. En rigor una gran cantidad de información puede conseguirse a través de encuestas y entrevistas en profundidad, sin embargo, muchas veces resulta de un alto costo y esfuerzo que no siempre se traduce en valores significativos, que realmente aporten a un valor económico perceptible a la hora de expandir a los grandes números. Por este motivo, un primer paso es identificar, en base a información general de resultados, los ítems convenientes requeridos a cuantificar y valorar con exactitud, para que reflejen efectivamente el nivel de bienestar que generó el proyecto.

En el cuadro No. 8 se muestra la estructura de uso del suelo de los caficultores beneficiarios, para los años 2005, de inicio del PCM, para el año 2008, último año en que el PCM trabajó con los caficultores, y 2012 que corresponde a la última temporada de cultivo. Como se puede apreciar, el cambio sustantivo que generó el PCM se produjo en el cultivo del café. Los cultivos de ciclo corto,

si bien para algunas especies muestran aumento entre el inicio y final del proyecto, para el año 2012 han vuelto a descender. Para el caso de la plantación de árboles el aumento más sustantivo se observa en especies maderables y de sombra, especies cuyo beneficio se traduce básicamente en mayor producción de café bajo sombra, por lo que, al evaluar el impacto en el café se incorporará el efecto de dichas plantaciones.

Por motivos entonces de relevancia, sumados a la dificultad de estimar producciones de cultivos de ciclo corto que fueron sembrados hace cinco y ocho años atrás, se optó por focalizar la evaluación de impacto en la producción de café. Esta decisión se respalda también en la mirada cualitativa desde las Historias de vida, las que muestran que el café es el eje productivo y cultural de las fincas, elemento que explicaría también la focalización del trabajo de los beneficiarios sobre ese cultivo.

Cuadro No. 8: Evolución uso del suelo beneficiarios Proyecto Café Manabí

Rubro	Año 2005		Año 2008		Año 2012	
	Sup (has)	N° plantas	Sup (has)	N° plantas	Sup (has)	N° plantas
Muestra aplicada (108 caficultores)						
Café	159,69	272.816	186,09	390.960	215,89	500.810
Naranja	2,15	1.858	1,15	2.405	21,15	2.867
Mandarina	1,15	596	1,15	795	11,15	693
Limón	-	598	-	533	-	1.314
Ovochino	-	130	-	17	-	2.253
Mango	-	8	-	80	-	45
Platas maderables	-	2.218	-	2.840	-	10.955
Plantas sombra	-	2.356	-	2.729	-	3.364
Guadúas	-	255	-	295	-	1.113
Balsa	-	260	-	299	-	135
Maíz	4,5	-	3,5	-	3,5	-
Arroz	3,75	-	5,75	-	2,75	-
Maní	0,15	-	1,3	-	1,15	-
Yuca	0,15	-	1	-	0,75	-
Frejol de palo	0	120	0,5	100	0,75	150
Otro	0	-	0	-	0	-
Total por categorías, muestra						
Café	159,69	272.816	186,09	390.960	215,89	500.810
Árboles		8.279		9.993		22.739
Otros cultivos	8,55	120	12,05	100	8,9	150
Total por categorías, Población (+- 6,5%)						
Café	5.175,14	8.841.260,08	6.030,70	12.670.001,17	6.996,44	16.536.187
Árboles	-	268.301	-	323.847	-	750.816
Otros cultivos	277,08	3.888,89	390,51	3.240,74	288,43	4.953

Fuente: elaboración propia con información encuesta

Información

Se trabajó principalmente con información primaria, capturada a través de una encuesta aplicada en junio de 2013 a 108 beneficiarios del PCM, muestra que se estratificó por cantón para asegurar la representatividad territorial. Si bien para información de los años 2008 y 2005 se usó también la encuesta, esta se complementó con información cuantitativa obtenida de la línea base del proyecto (el documento PPT al que se tuvo acceso), y de los informes, POAA y evaluaciones anteriores del PCM. Para construir los escenarios contrafactuales (para rendimientos productivos y precios obtenidos) se trabajó con estadísticas de MAGAP, INEC y COFENAC.

Análisis

Para rendimientos y superficie se utilizaron los datos obtenidos de la encuesta para los beneficiarios en los años 2005, 2008 y 2012. Por ser el café un cultivo importante para los productores, éstos, en general recuerdan o se encuentra registrada la información para esos años. Igualmente, para efecto de calcular el impacto económico, el rendimiento que se usó para 2005 proviene de los datos de línea base.

Para la evaluación económica, el rendimiento y superficie cultivada se contrastó con la tendencia para la Provincia de Manabí, de manera de aislar efectos de "año bueno" o "año malo" que se presentan al hacer comparaciones del tipo "antes" versus "después".

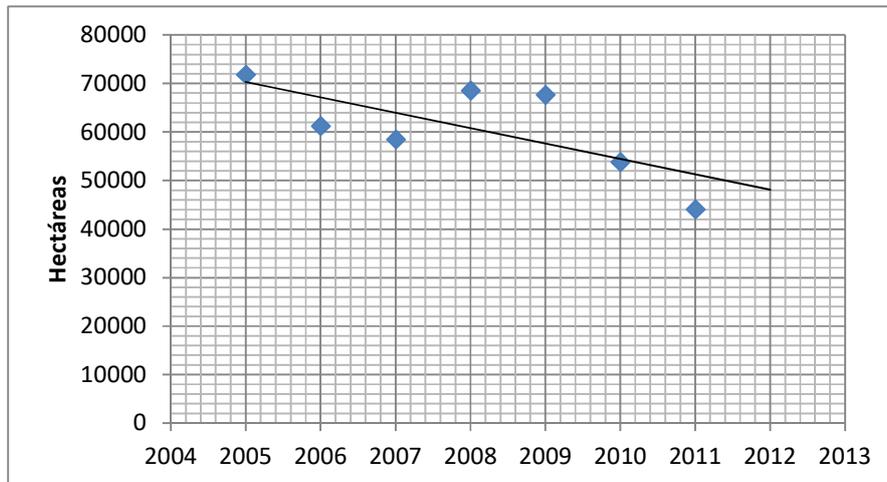
Para precios, se usó lo obtenido de las encuestas para los beneficiarios en el año 2008. Para los años anteriores se obtuvieron datos de los informes y evaluaciones anteriores del proyecto. El escenario contrafactual de precios se construyó tomando el dato de encuesta del año 2012 (cuando ya hace algunos años no hay influencia de COREMANABA en el mercado local) y se proyectó hacia atrás con la tendencia de los precios que entrega COFENAC para café arábigo, Referencia Loja. Para el análisis se utilizaron los softwares SPSS y Excel.

Superficie y renovación de café

En primer lugar es importante mirar el entorno de la provincia de Manabí y del país en general. En el Ecuador, desde el año 2000 en adelante la superficie cosechada de café ha venido reduciéndose, esto, incluso hasta el año 2012. En el año 2000 se cosecharon 286.745 hectáreas del cultivo, y con excepción del año 2004 en que hubo un pequeño repunte, la superficie cosechada ha caído sistemáticamente hasta llegar a las 98.347 hectáreas en el año 2011.

En la Provincia de Manabí la situación no ha sido muy diferente, se cosecharon 95.342 hectáreas en el 2000 y fue cayendo sistemáticamente, con un repunte en este caso en 2008, que retomó su baja al año siguiente para llegar a las 44.095 hectáreas en 2011. La tendencia de la superficie cosechada en Manabí desde 2004 se muestra en la Figura No.3. Se observa, como se dijo un repunte en 2008, que tiende a estabilizarse en 2009, y retoma su caída en el año 2010.

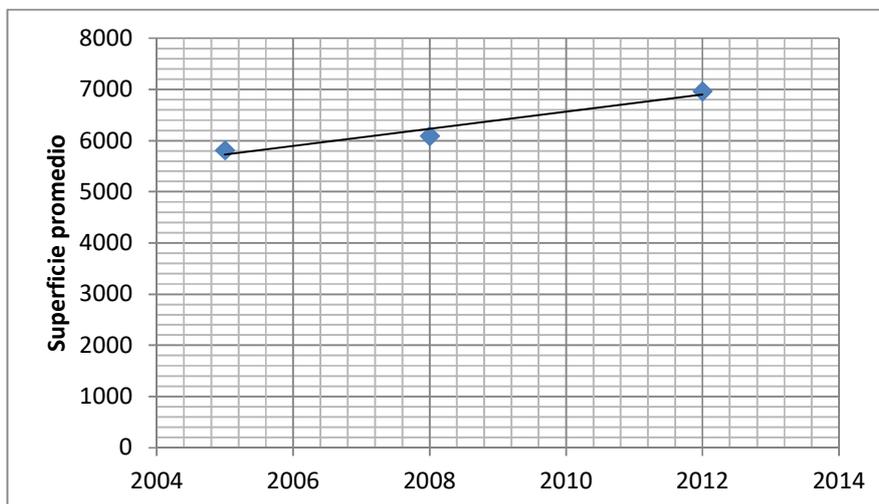
Figura No.3: Superficie de café cosechada en la Provincia de Manabí



Fuente: Elaboración propia, con datos MAGAP SINAGAP

En contraste, en la figura No.4 se muestra la tendencia generada por los tres puntos tomados en la presente evaluación a una muestra representativa de los 3.500 beneficiarios del Proyecto Manabí, para superficie de café en producción. Se observa en esta caso una tendencia distinta, en la que existe una leve alza entre 2005 y 2008, la que no es estadísticamente significativa, por lo que debería considerarse que no varió, y un aumento que si es significativo al 1% de error, entre 2005 y 2008.

Figura No.4: Superficie de café en producción beneficiarios PCM

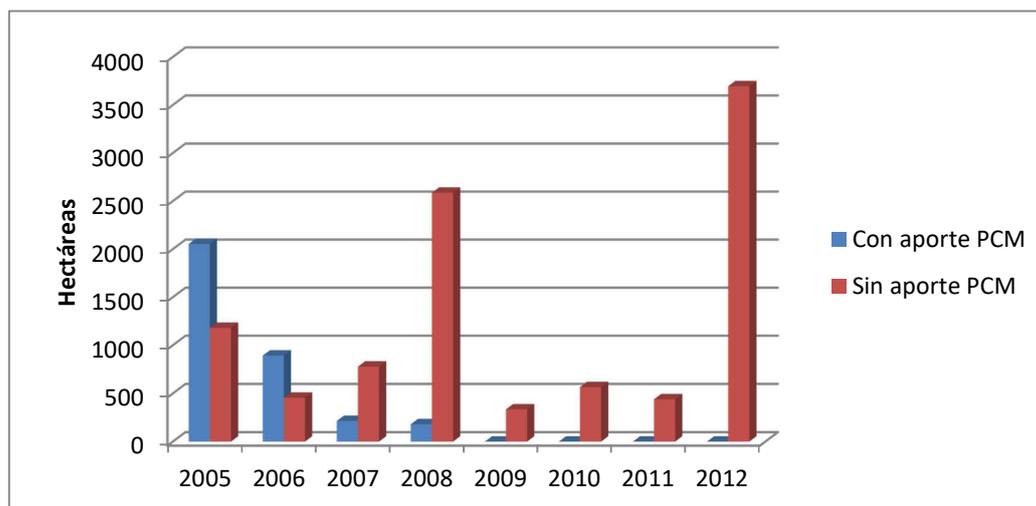


Fuente: Elaboración propia, con información encuesta

En cuanto a la renovación de cafetales, según los datos capturados en la encuesta, esta se habría concentrado en los primeros años del proyecto, 2005 y 2006, y lo que resulta más interesante es que esta renovación con aporte PCM podría haber gatillado la renovación con fondos propios que

se observa en la Figura No.5. Se analizó con los datos de la misma encuesta si esta renovación de cafetales posterior al año 2008 podría haber contado con aportes de otros proyectos, y se obtuvo que de los que renovaron en esa etapa, un 28% participó en algún proyecto de café después de PCM, y por tanto pudo haber recibido un aporte para esa renovación.

Figura No.5: Superficie de renovación o plantación de cafetales por beneficiarios del PCM que renovaron o plantaron cafetales



Fuente: Elaboración propia con información encuesta

Ante la duda de si la renovación sin aporte PCM se concentra en algunos lugares que tienen buenos canales de comercialización o que operan bajo organizaciones exitosas, como el caso de CEPROCAFÉ, se observó la renovación y/o plantación de café en el año 2012 (Cuadro No. 9), y se vio que si bien alrededor de un 40% de la superficie se concentró en Santa Ana, esta fue significativa en todos los cantones.

Cuadro No. 9. Renovación y plantación de cafetales en el año 2012 por cantón

Cantón	N° de fincas	Superficie (has)
24 de mayo	519	709,7
Portoviejo	194	158,8
Jipijapa	292	359,7
Santa Ana	1264	1.470,0
Olmedo	292	405,1
Paján	324	591,4
TOTAL	2.884	3.694,8

Fuente: Elaboración propia con información de encuesta

Rendimiento productivo de los cafetales

Según los datos obtenidos de la línea base del PCM, tomados en el año 2005 y que por el mes de su elaboración deberían corresponder a 2004, el rendimiento promedio de los 3.500 beneficiarios alcanzaba a los 8 quintales de café certeza por hectárea. Eso mostraría el bajo nivel productivo de los beneficiarios, ya que en ese año el promedio nacional alcanzó a 0,13 ton/ha de café oro a nivel nacional y el de la Provincia de Manabí fue de 0,11 ton/de café oro, lo que correspondería aproximadamente a 11,6 qq/ha de café cereza.

Según los resultados de la encuesta aplicada en la presente evaluación, los rendimientos por hectárea en café cereza para los años 2005, 2008 y 2012 se presentan en el cuadro No. 10.

Cuadro No. 10: Rendimiento por superficie de café cereza, beneficiarios PCM

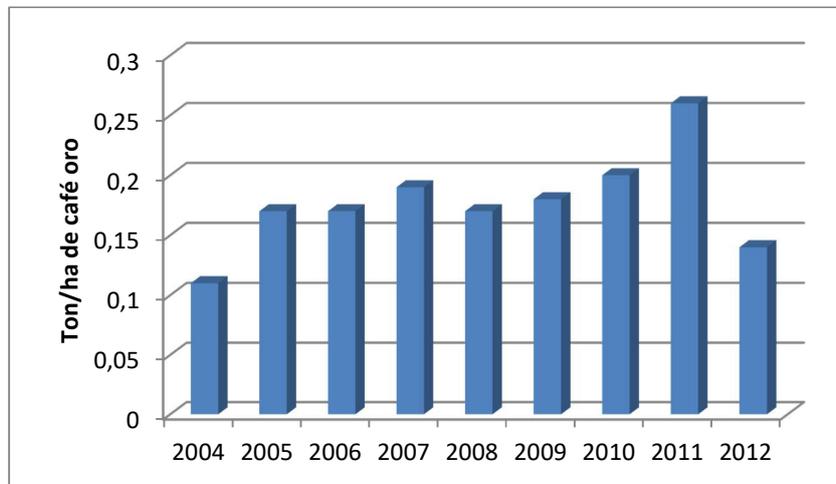
Cantones	Años								
	2005			2008			2012		
	N	Rendimiento (qq/ha)	Desv. estándar	N	Rendimiento (qq/ha)	Desv. estándar	N	Rendimiento (qq/ha)	Desv. estándar
24 de Mayo	16	15,0	12,26	18	13,91	7,8	14	17,78	11,12
Portoviejo	10	6,65	5,19	13	12,02	8,34	13	20,26	8,03
Jipijapa	4	7,25	3,77	7	9,0	6,11	8	14,25	6,27
Santa Ana	27	12,45	11,66	43	16,52	14,16	47	20,24	12,82
Olmedo	3	16,67	2,88	6	15,38	18,35	8	14,87	8,64
Pajan	6	12,17	4,49	8	15,06	12,08	10	26,7	13,41
TOTAL	66	12,04	10,21	95	14,66	12,07	100	19,64	11,61

Fuente: Elaboración propia con información encuesta

En el cuadro No. 10 se observa un aumento sustantivo para los años 2008 y 2012, sin embargo, para observar los efectos del PCM sobre los beneficiarios, resulta necesario aislar el efecto tendencial que habrían seguido los rendimientos sin la intervención del programa, así como para el aumento de superficie la tendencia nacional inversa profundiza los efectos del PCM, para el caso de los rendimientos se requiere realizar igual ejercicio. En la Figura No.6 se muestra la tendencia de los rendimientos para la provincia de Manabí desde el año 2004 al 2012¹⁵.

¹⁵ A la fecha de elaboración de este informe no se contaba con el rendimiento 2012 para Manabí. Si fue posible conseguir el dato de rendimiento a nivel nacional, y fue ese dato (0,14 ton/ha de café oro) el que se utilizó en la presente evaluación.

Figura No.6: Rendimiento por hectárea de café en la Provincia de Manabí

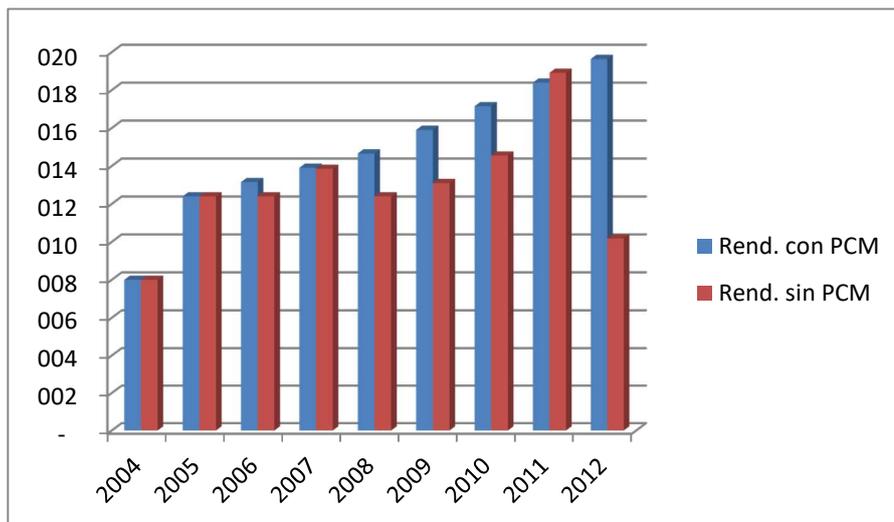


Fuente: Elaboración propia con información MAGAP SINAGAP

Se observa entonces una tendencia creciente, en igual sentido que el PCM, aunque con caídas en 2008 y 2012. Considerando el dato de la línea base, y aplicándole a ese guarismo la tendencia de los rendimientos presentados en la Provincia de Manabí se elaboró una tendencia comparativa con los datos de la encuesta, lo que contrastaría los resultados de Café Manabí con "lo que habría sucedido" sin la presencia del PCM. Se muestra en la Figura No.7.

Se observa en la figura que efectivamente habría un efecto positivo del proyecto en los rendimientos, el que además, con seguridad gracias a la renovación de cafetales, le permitiría enfrentar "años malos", como el año 2012.

Figura No.7: Comparación rendimiento beneficiarios PCM y tendencia de rendimiento provincial



Fuente: Elaboración propia con información encuesta

Se investigó acerca de los factores que explicarían este mayor rendimiento, y se encontró correlación positiva y estadísticamente significativa en variables como superficie renovada y precio conseguido por el café cereza. De las variables tecnológicas, como número de árboles para sombra, población de plantas y tecnología; ninguna de esas variables mostró diferencias en la población, lo que mostraría que la tecnología aplicada fue homogénea entre los beneficiarios. Cabe mencionar que buscando una relación entre la variedad Sarchimor y el resto, no se encontró diferencias en el rendimiento según esa variable, lo que muestra que, al menos en los grandes números, el éxito no habría descansado en incorporar esa variedad en particular.

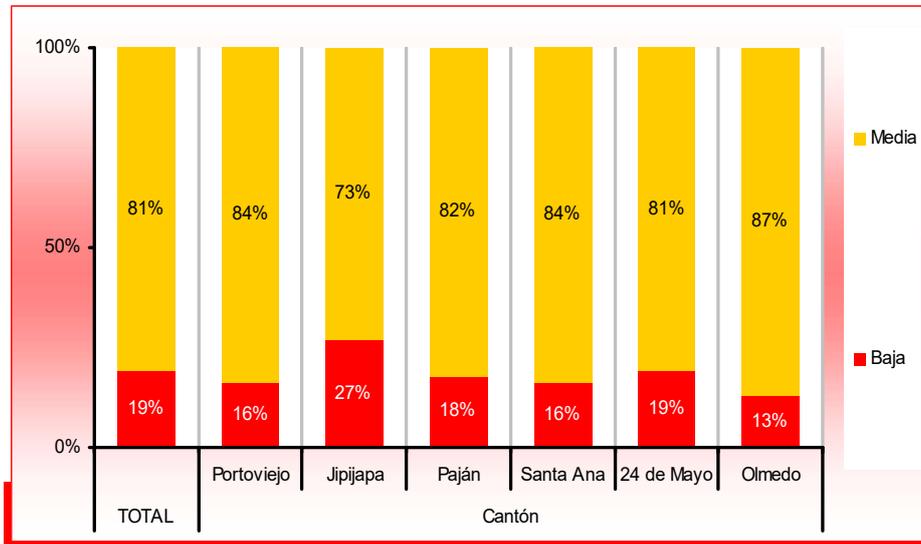
En cuanto a Grado de Tecnificación se trabajó comparando un indicador elaborado en la línea base del proyecto. El método para estimar el indicador se presenta en la figura No.8, los resultados para el año 2004 en la figura No.9, y los resultados estimados, con el mismo método para los años 2008 y 2012 en la presente evaluación, en las figuras No. 10 y No. 11.

Figura No. 8. Método de estimación del grado de tecnificación

Pregunta / variable	ALTA		MEDIA		BAJA	
	Características	Puntaje	Características	Puntaje	Características	Puntaje
Renovación de cafetales (plantación menor que 15 años)	Si	5	Parcial	3	No hay renovación significativa	1
Densidad de siembra (plantas / ha)	2.500	5	Entre 1.500 y 2.500	3	Menos de 1.500	1
Selección de semillas para la siembra	Si	3	No	1	No	1
Labores para la siembra del café	Limpieza, semillero, vivero, trasplante	3	Limpieza, semillero, trasplante	2	Limpieza, siembra con machete	1
Abonamiento	2 veces por año	3	1 vez por año	1	No aplica	1
Podas	1 vez al año	3	Ocasionalente	1	Nunca	1
Frecuencia de limpieza	3 veces al año	3	2 veces	2	1 vez o nunca	1
Modalidad de cosecha	Pepiteo	4	Pepiteo y sobado	2	Sobado	1
Beneficio	Selección de cereza madura	3	Con todo (maduras y pintonas - no verdes)	2	No beneficia / no selecciona	1
Almacenamiento	Bodega para café	3	En la casa, separado de otros productos	2	En cualquier lugar sin cuidado	1
Rendimiento pergamino seco por ha	Más de 15 qq	4	Entre 6 y 15 qq	2	Menos de 6 qq	1
Puntaje máximo	39		21		11	
Rango de clasificación	22 y más		12 a 21		0 a 11	

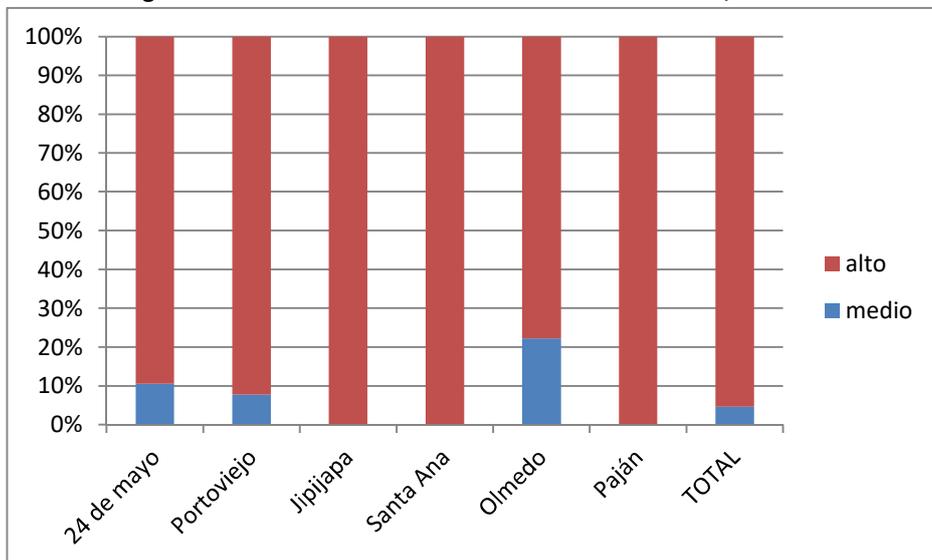
Fuente: Habitus - CISP Ecuador láminas de Línea base, año 2005

Figura No. 9: Grado de tecnificación beneficiarios PCM, año 2005



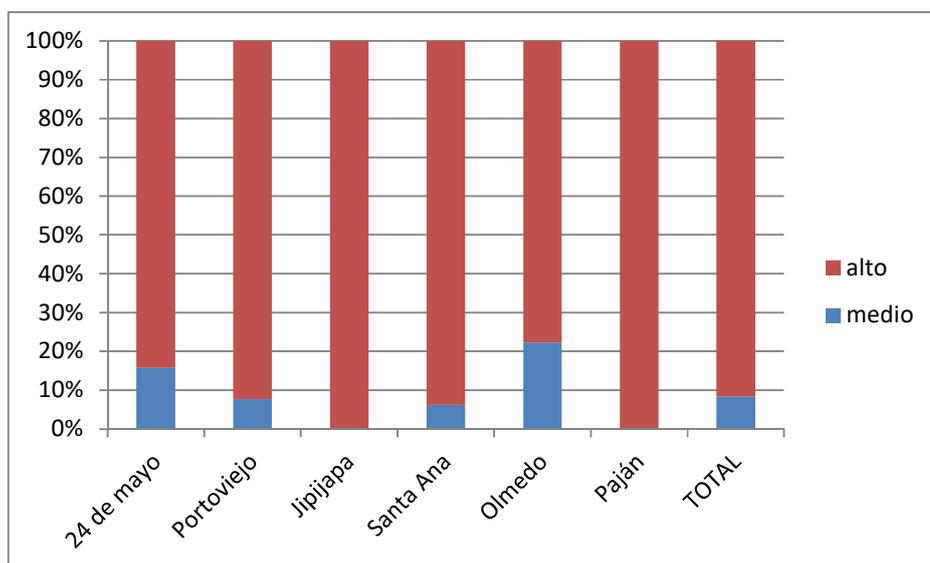
Fuente: Habitus CISP Ecuador, Línea base, 2005

Figura No. 10: Grado de tecnificación beneficiarios PCM, año 2008.



Fuente: Elaboración propia con información encuesta

Figura No. 11: Grado de tecnificación beneficiarios PCM, año 2012.



Fuente: Elaboración propia con información encuesta

Se observa que el grado de tecnificación aumentó considerablemente con el desarrollo del Proyecto Café Manabí, en todos los cantones. Una ligera disminución en el puntaje entre 2008 y 2012 se debe a la selección del grano cosechado, tema que será abordado en el punto siguiente.

Calidad del café producido

La principal apuesta en el PCM formulado se refería a mejorar la calidad de café, a través de sistemas de producción bajo certificación que les permitiera acceder a nuevos mercados de mayor valor. Al poco tiempo de inicio del PCM, cuando el precio del café arábigo comenzó a subir en el mercado internacional, la apuesta se fue desdibujando cambiándose hacia una asociada en mayor medida a la eficiencia. Alrededor de 518 productores (14,8%) llegaron a certificar producción orgánica de café, y al año 2011 y hasta la actualidad, 32 productores (1%) quedarían bajo certificación.

**Cuadro No. 11: Superficie bajo certificación de productores beneficiarios del PCM:
número de productores encuestados y su superficie.**

Cantones	Orgánica						Rainforest						BCS							
	2005		2007		2009		2006		2007		2008		2007		2009		2010		2011	
	N	has	n	has	n	has	n	has	n	has	n	has	n	has	n	has	n	has	n	has
24 de Mayo	0		2	10,5	7	8,45			2	2,0					3	5,5				
Portoviejo	1	5,0	1	2,0					4	8,10					4	4,1	1	1,0	1	0,9
Jipijapa	0		1	1,0							2	2,0	1	3,0						
Santa Ana	1	10,0	1	0,4			1	10,0	6	19,0	3	13,0	3	6,0	12	26,0				
Pajan	0		2	5,0					1	2,0										
TOTAL	2	15,0	7	18,9	7	8,45	1	10,0	13	31,1	5	15,0	4	9,0	19	35,6	1	1,0	1	0,9

Fuente: Elaboración propia con información encuesta

Es probable que la certificación no haya prosperado más por dos motivos, por una parte la dificultad de colocar la producción en un mercado que pagara ese valor, lo que se tradujo en que los costos asociados a la certificación no tuvieran una compensación económica, y en segundo lugar el mejoramiento del precio en el café convencional, que recomendaba más avanzar en productividad.

El elemento de calidad que sí tuvo una compensación económica mientras operó COREMANABA como poder comprador, era la selección del café cereza maduro, factor que antes del proyecto los intermediarios no pagaban, y que una vez que COREMANABA dejó de comprar habrían también dejado de pagar. En el año 2008 el 89% de los caficultores seleccionaba la cereza madura para vender el café, lo que bajó a un 78% en 2012. Eso se tradujo en un retroceso tecnológico una vez que finalizó el proyecto, lo que se refleja en las Figuras que muestran el grado de tecnificación (figuras No. 10 y No. 11).

Precio del café cereza

El nivel de precio del producto agropecuario es el principal elemento para alcanzar aumentos de producción y desarrollo tecnológico. El precio de mercado, tal como se mencionó tuvo un despegue importante durante los años de intervención del PCM, lo que en efecto ayudó para que se adoptaran las recomendaciones del programa. En la encuesta aplicada para la presente evaluación se capturó la información de precios efectivamente pagados a los productores para dos temporadas, los años 2012 y 2008 (Cuadro No.12)

En el año 2008 el 86% de los productores vendió el Café cereza a través de la organización al precio que aparece en el cuadro No.11, mientras que en el año 2012 el 85% vendió su producción a intermediarios.

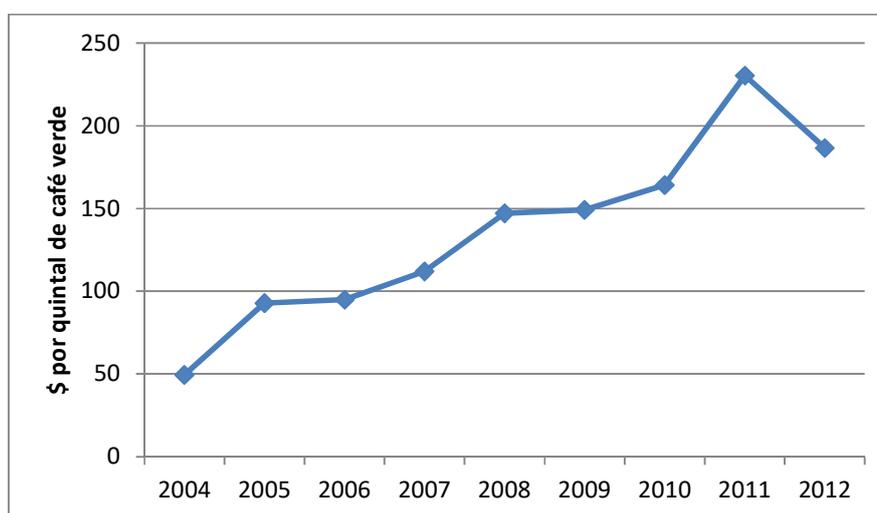
Cuadro No. 12. Precio promedio de venta del quintal de café cereza por Cantón y por año

Cantones	2012			2008		
	n	Promedio	Desviación estándar	n	Promedio	Desviación estándar
24 de Mayo	14	23,93	3,83	18	21,89	3,87
Portoviejo	12	26,17	4,28	13	19,73	4,51
Jipijapa	7	23,57	3,04	7	20,28	2,56
Santa Ana	48	25,50	8,64	43	19,99	3,61
Olmedo	7	20,86	3,18	6	18,67	0,52
Paján	9	24,44	2,69	8	23,75	10,31
TOTAL	97	24,78	6,66	95	20,57	4,60

Fuente: Elaboración propia con información encuesta

Para la evaluación de impacto económico del PCM sobre el café se completó la serie con los precios que aparecen en la Evaluación Final del PCM (Abbes y Ramírez, 2008). Para analizar los precios recibidos por los caficultores resulta necesario realizar la comparación contrafactual, la que debe basarse en series continuas y confiables, aún cuando no se refieran a la zona del proyecto. En la Figura No.12 se muestra la serie de precios pagados a productor en Ecuador.

Figura No.12: Precios pagados a productor en Ecuador. Referencia Loja

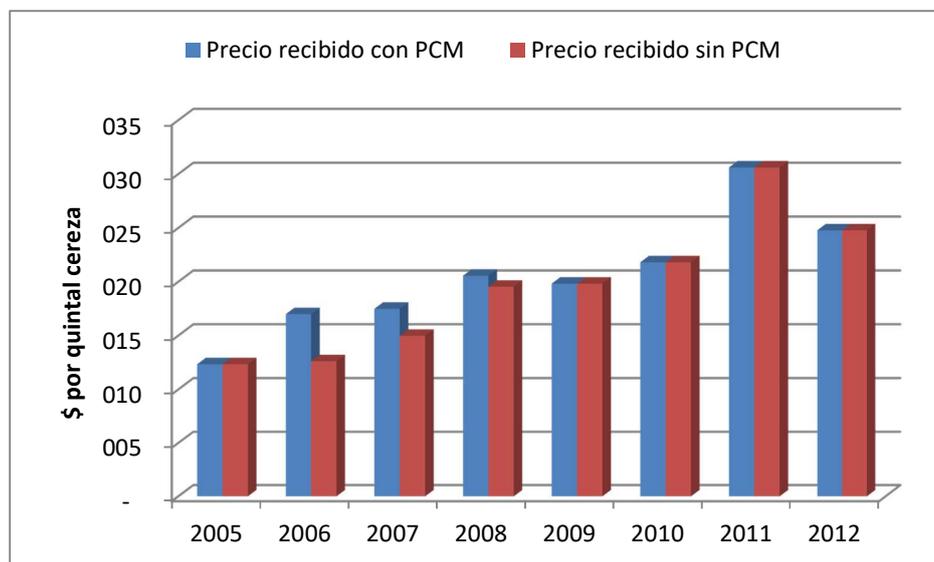


Fuente: elaboración propia con datos de División Técnica COFENAC

Considerando las tendencias de los precios pagados a productor en Ecuador, y en base al precio capturado en encuesta para el año 2012, momento en que el precio pagado por los intermediarios marcó el promedio, se construyó el escenario de precios sin PCM. En la figura No. 13 se presenta

la comparación de los escenarios con y sin PCM para los precios pagados a productor en los cantones en que trabajó el programa.

Figura No.13: Comparación precio pagado a productor en escenarios con PCM y sin PCM



Fuente: elaboración propia

Mano de obra

El uso de mano de obra familiar en la finca es un dato normalmente poco confiable en las encuestas. El entrevistado y el encuestador están obligados a realizar aproximaciones de tiempos utilizados por cada familiar en el cultivo, y en general se sobreponen los tiempos en labores de otro cultivo o de labores del hogar. Por este motivo no se trabajó con las horas dedicadas al café, sino a la finca en general, asumiendo que por un lado por ser el café el principal cultivo absorbería parte importante del trabajo, y por otro en los grandes números se podría anular el efecto de otros rubros en la comparación 2005 y 2012. Para considerar el tiempo parcial (cuando el entrevistado responde que un miembro de la familia trabajó por tiempo parcial en la finca), se supuso que correspondía a medio tiempo de un miembro que trabajó en forma permanente. El trabajo contratado en forma permanente sí es un dato confiable en cuanto a tiempos de trabajo, aunque sigue siendo complejo adjudicar esos tiempos a un rubro en particular. Se trabajó en la misma lógica que para el caso de la mano de obra familiar. El resultado se muestra en el cuadro No.13.

Cuadro No.13: Número de trabajadores permanentes en las fincas beneficiarias del PCM

Año	Empleo permanente (número de trabajadores)	
	Trabajo familiar	Trabajo contratado
2005	190	435
2012	212,5	404,5

Fuente: Elaboración propia con información encuesta

Se observa que la cantidad de trabajo en las fincas no varió sustantivamente entre 2005 y 2012, a pesar de que la superficie y la producción aumentaron sustantivamente. Es muy probable que se haya intensificado en parte el trabajo en el café en detrimento de otro rubro de la finca.

En cuanto a jornales contratados tampoco se mostraron variaciones entre los años 2005 y 2012, observándose un promedio de contrato de 50,67 y 50,53 jornales por finca. Este dato sí se refiere directamente al café, y muestra que hubo una mejora en la eficiencia y/o se compensó con mano de obra familiar, como se mencionó en el párrafo anterior.

Para efectos de hacer una estimación de la productividad de la mano de obra en café, en la encuesta se planteó una pregunta directa, para que el entrevistado estimara globalmente cuantos jornales, familiares y contratados estima que habría dedicado al café en 2012. La respuesta muestra un promedio de 31,72 jornales de mano de obra familiar y 54,61 jornales no familiares. Con ese total, y considerando la superficie y rendimiento promedio por beneficiario, la productividad de la mano de obra habría alcanzado a 0,45 qq/JH en el año 2012. Este número es sustantivamente mayor a los 0,35 qq/JH estimado para el año 2004 (línea base), y si se valorara a \$20 el quintal, el ingreso por trabajo en el café sería de \$9,5 por jornada.

Evaluación económica

Para realizar una evaluación *ex post* de un programa de desarrollo agrícola, como PCM, la gran dificultad es la construcción del escenario de "lo que habría sucedido" si el programa no se lleva a cabo. Para este caso hemos logrado construir un escenario contrafactual relativamente robusto en cuanto a superficie, rendimiento y precios para el periodo en que el proyecto intervino en el territorio. Sin embargo, ¿Por cuánto tiempo perdurarán los beneficios? ¿Cuánto tiempo más se habrían tomado los productores beneficiarios en recibir la señal de realizar una renovación de cafetales? Parece evidente que el PCM desató un trabajo de renovación de cafetales con instrumentos como el subsidio a las plantas, el kit de herramientas y la creación de un poder comprador que entregaba anticipo a las organizaciones para la compra del café, pero no es fácil imaginar en qué momento los caficultores, podrían haber transitado en la intensificación del café como producto de precios mejores y disponibilidad de nuevas variedades en el mercado. Para efectos de la presente evaluación se supuso, arbitrariamente, y para tener una mirada conservadora, que hasta el año 2014 duraría el escenario que marca la diferencia.

También se debe tener en cuenta que hay externalidades positivas que no han sido valoradas, como conservación ambiental al evitar la tala de los bosques para otros usos productivos. También

se debe señalar que si bien se considera que la intervención a través de la entrega de árboles tiene un beneficio que lo captura la mayor producción de café, también habría un efecto en producción de frutas para autoconsumo y futuro uso maderable. Se estima que ese beneficio sería marginal, pero se subraya que no fue sumado en la presente evaluación.

Considerando los escenarios con y sin Proyecto Café Manabí, para la superficie cultivada, rendimientos productivos y precios de venta, con todas las limitaciones que puede haber se construyó el flujo de evaluación económica.

El principal supuesto en el cálculo se refiere a los costos de producción, y se decidió considerar un costo de 210 dólares por hectárea, que sería el correspondiente a los insumos. De esta manera, el valor de los beneficios a estimar incluirá:

- i. El empleo generado por la mayor producción de café
- ii. El autoempleo, o el pago que corresponde al trabajo familiar en la producción
- iii. El ingreso neto. Esto es Ingresos menos costos totales

Se estimó como año cero de la evaluación el año 2004, y se consideró una tasa de descuento del 10% para el cálculo del valor presente. Para estimar la rentabilidad ex post del Proyecto Café Manabí en su conjunto habría que incluir los costos del Programa que soportaron la intervención en fincas, excluyendo los montos destinados al fortalecimiento de CORECAF, lo destinado a sistemas de agua potable y alfabetización.

El flujo construido se presenta en el cuadro No.14.

Cuadro No. 14. Flujo evaluación impacto sobre las fincas del Proyecto Café Manabí											
	año 2004	año 2005	año 2006	año 2007	año 2008	año 2009	año 2010	año 2011	año 2012	año 2013	año 2014
Rendimiento con programa (qq/ha)	8,00	12,40	13,15	13,91	14,66	15,91	17,15	18,40	19,64	19,64	19,64
Rendimiento sin programa (qq/ha)	8,00	12,40	12,40	13,85	12,40	13,10	14,55	18,91	10,18	14,55	14,55
Superficie en producción con programa (has)		4.023,93	5.802,55	5.918,27	6.022,80	6.161,05	6.300,00	6.437,20	6.575,45	6.575,45	6.575,45
Superficie en producción sin programa (has)		4.023,93	3.433,25	3.279,44	3.841,76	3.791,09	3.017,68	2.471,62	2.471,62	2.471,62	2.471,62
Producción con programa (qq)		49.896,73	76.322,71	82.303,07	88.294,25	97.991,50	108.045,00	118.412,29	129.141,84	6.575,45	6.575,45
Producción sin programa (qq)		49.896,73	42.572,33	45.420,31	47.637,83	49.663,27	43.907,26	46.738,35	25.161,10	2.471,62	2.471,62
Costos por hectárea (sin mano de obra)(\$)		210,00	210,00	210,00	210,00	210,00	210,00	210,00	210,00	210,00	210,00
Precio café cereza con programa (\$)		12,35	17,00	17,50	20,57	19,83	21,81	30,62	24,78	24,78	24,78
Precio café cereza sin programa (\$)		12,35	12,62	14,99	19,54	19,83	21,81	30,62	24,78	24,78	24,78
Margen bruto con programa (\$)		(228.801)	78.950	197.466	551.425	649.414	1.033.790	2.273.450	1.819.290	1.819.290	1.819.290
Margen bruto sin programa (\$)		(228.993)	(183.613)	(7.943)	124.184	188.726	324.038	911.882	104.452	371.794	371.794
Beneficios atribuibles a PCM		192	262.563	205.409	427.241	460.688	709.752	1.361.568	1.714.839	1.447.496	1.447.496
Valor presente de los beneficios en ingresos familiares y empleo atribuibles a PCM (10%)		\$ 4.020.632									

Resumen indicadores de impacto sobre las fincas

En el cuadro No. 15 se presenta un conjunto de indicadores, con su correspondiente valor en la línea base.

Cuadro No. 15 Indicadores de impacto PCM

Indicador de impacto	2005	2008	2012
Superficie total de café	5.273	6.144	7.128
Superficie renovada de café	3.297	8.501	13.630
Rendimiento café cereza (qq/ha)	8,0*(año 2004)	14,7	19,6
Ingreso promedio por café (US\$)	204*	519	914
Grado de tecnificación	Bajo - medio*	Alto	Alto
N° de árboles frutales y maderables	274.363	329.958	750.816
Superficie cultivo ciclo corto	282	398	293
Productividad del trabajo (qq/día de trabajo)	0,35*		0,45
Valor de los beneficios netos de PCM en las fincas beneficiarias (ingreso familiar y empleo), en dólares	4.020.632		

Fuente: Elaboración propia

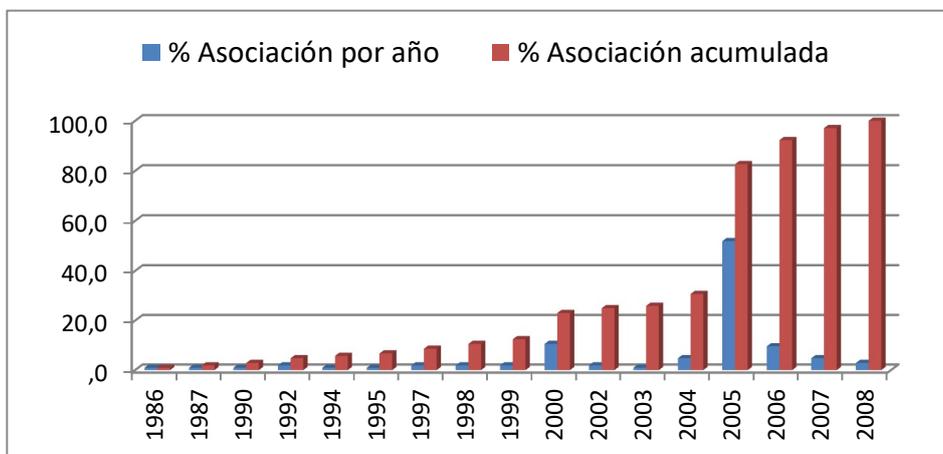
*Datos provenientes de la línea base

Se puede concluir que en lo referente al cultivo del café, el Proyecto Café Manabí tuvo un importante impacto sobre las fincas beneficiarias, mejorando rendimientos, productividad del trabajo, tecnología e ingresos, y gatillando un proceso de renovación de cafetales que se estima relevante para enfrentar los próximos años. Los temas en que se estima no hubo impacto, o este fue muy menor fueron: calidad del café y en los cultivos de ciclo corto.

3.2.2. A nivel de la asociatividad local

El Proyecto Café Manabí trabajó con beneficiarios que fueran parte de las asociaciones de caficultores, con esto fomentó el trabajo conjunto entre productores. Del universo de 3.500 beneficiarios, un 24% ya estaban asociados cuando se inició el proyecto Figura 14. En el mismo gráfico se puede percibir que en el año 2005 ingresó a las asociaciones, y por lo tanto al PCM la mayor proporción de beneficiarios.

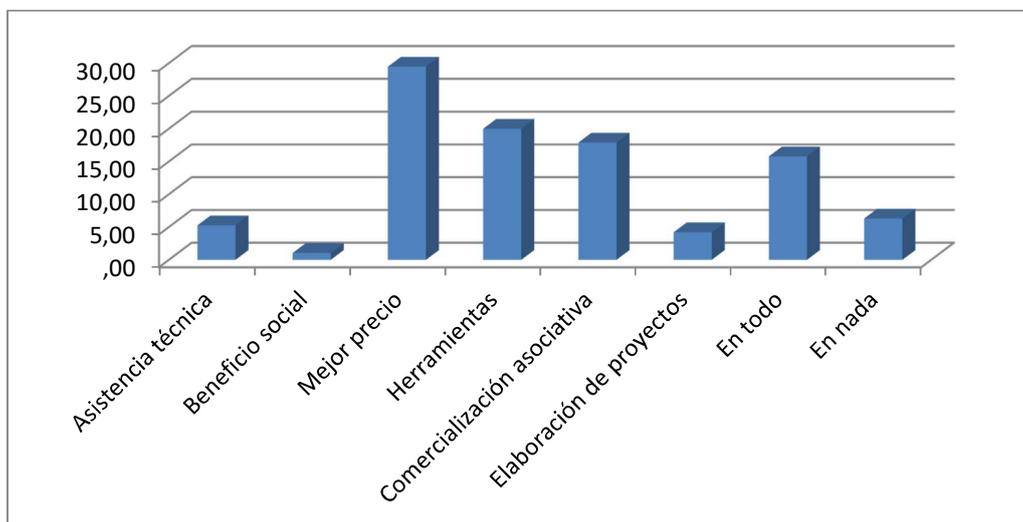
Figura 14: Ingreso de agricultores a las asociaciones de caficultores en el PCM (%)



Fuente: Elaboración propia con información encuesta

En la encuesta realizada se preguntó: ¿En qué fue útil pertenecer a la asociación? Es interesante observar que cerca de un 50% respondió que el realizar venta asociativa ("mejor precio" y "comercialización asociativa"), como se observa en la Figura 15. Cabe considerar que la pregunta se realizó cuatro años después de que terminara la venta a través de las asociaciones y se obtuviera ese mayor precio.

Figura 15: Respuestas a la pregunta ¿En qué fue útil pertenecer a la asociación? (%)

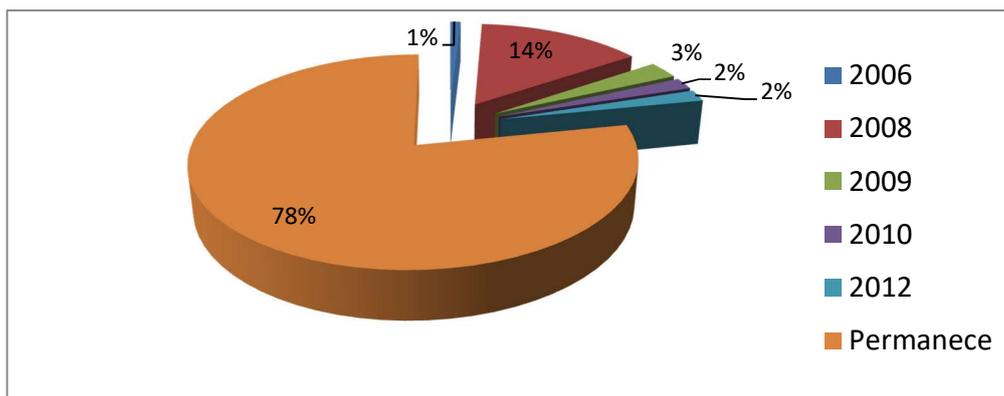


Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta

Las otras respuestas numerosas se refieren al set de herramientas que recibían por parte del PCM al ser parte de éste a través de la asociación, y la respuesta "en todo".

Debido a que el beneficio más relevante de ser parte de una organización para los beneficiarios desapareció en el año 2008, era esperable que actualmente pocos agricultores pertenecieran a las asociaciones. Sin embargo, como respuesta a la pregunta "¿En qué año se retiró?" se obtuvo que un 78% de ellos aún está asociado. De los que se retiraron, la mayor parte efectivamente se retiró en 2008.

Figura 16: Respuestas a la pregunta ¿En qué año se retiró? realizada a los beneficiarios de PCM



Fuente: Elaboración propia en base a encuesta

Un 29% de los beneficiarios participó en algún otro proyecto de café posteriormente al PCM, por lo que una gran mayoría de ellos permanecería asociado sólo dada su experiencia asociativa. Se estima que este elemento constituye un importante capital social que podrá ser fructífero para la aplicación de futuros programas y políticas.

El análisis cualitativo de la presente sección tiene una cobertura geográfica de todos los cantones del Proyecto (Jipijapa, Olmedo, Paján, Portoviejo, Santa Ana y 24 de Mayo) pues se deriva de reuniones con las siguientes organizaciones locales que formaron parte del Proyecto:

Cuadro 16: Organizaciones participantes en reuniones de evaluación del Proyecto

Organización	Situación general al 2013	Grado	Miembros	Ministerio Inscrito	Cantón	Parroquia	Comunidad	Representante legal
1 Centro Agroartesanal de Comercio exterior "CEPROCAFÉ"	Excelente	1	360	MIC	Portoviejo	San Plácido	Tablada de San Plácido	Jhonny Sánchez
					Santa Ana	Honorato Vásquez		
2 Unión de Organizaciones del Sur de la parroquia Sucre "UNOSPAS"	Buena	2	200	MIES	24 de Mayo	Noboa	Las Flores	Ciro Verduga
						Sucre		
3 Centro Artesanal de productores Cafetaleros "CAPROCABE"	Mala	1	148	MIC	Olmedo	Olmedo	Bella Vista	Lupercio Calle
					24 de Mayo	Bella Vista		
4 Unión de Organizaciones Campesinas del Cantón Paján "UOCACP"	Muy Buena	2	209	MIES	Paján	Campozano, Paján	La Poza	Mercedes Choéz
5 Centro Artesanal LA SUSANA	Muy Buena	1		MIPRO	Jipijapa		La Susana	César Velásquez
6 Asociación Campesina La Capilla	Regular	1	17	MIES	Santa Ana	Santa Ana	La Capilla	Iván Mendoza
7 Asociación Artesanal 29 de Junio	Buena	1	60	MIES	Santa Ana	Santa Ana	29 de Junio	Mariano Barreto

Fuente: Talleres con organizaciones locales, mayo y junio de 2013

Asistencia técnica, modernización de la producción y la transformación del café

El papel jugado por las organizaciones de productores fue el de suscribir un Convenio con la Unidad Ejecutora del Proyecto UE, la designación de promotores técnicos comunitarios, el proponer a un Técnico para la transferencia de tecnología y cuyo nombramiento finalmente recaía en la misma UE y el de coordinar la entrega de los incentivos para la renovación de cafetales y el establecimiento de nuevas plantaciones y la coordinación para que 3700 productores sean capacitados en prácticas de manejo de cafetales. Los grupos asociativos jugaron un rol significativo en la implementación del PCM, por cuanto por intermedio de ella se realizaron todas estas actividades.

Para sustentar esta afirmación se presenta a continuación los principales hallazgos de los grupos focales llevados a cabo con seis de los diecisiete asociaciones de cafetaleros: UNOSPAS, La Susana, 29 de Junio, La Capilla, CEPROCAFE, CAPROCABE y UORCAP. Todos ellos mantuvieron Convenios con el PCM mediante los cuales accedieron a Asistencia Técnica en café junto con la formación de Promotores Locales. A excepción de CAPROCABE cuyos integrantes manifiestan que el PCM generó pocos incrementos al rendimiento y volúmenes de café producidos por las familias integrantes, las otras asociaciones manifiestan que el PCM contribuyó mucho al incremento de rendimientos y del volumen de café producido por las familias beneficiarias.

Respecto al Desarrollo de actividades de diversificación rentables alternativas y convergentes al café, se fundamentó esencialmente en promover el carácter de sistema agroforestal del café, de tal manera que el incentivo de la entrega de plátano, cítricos, tagua y maderables con miras a prolongar la presencia de humedad en el suelo que constituye un elemento central en la producción de granos de café. La apreciación de los grupos fue de que el Proyecto incentivó poco la producción de nuevos rubros.

Para dar un mayor sustento al estado de situación de las Asociaciones de Productores, se ha realizado una Evaluación de la Asociatividad por Intermedio de Grupos Focales. Se parte de la definición de Asociatividad y de sus ejes de sostenibilidad, con lo que se definen indicadores de análisis generales y específicos para cada grupo asociativo. Se ha utilizado como definición de Asociatividad: *grupo organizado de pequeños productores/cafetaleros, legalmente constituidos, que poseen una estructura para producir/vender café beneficiado con miras a generar ingresos que les permita mejorar el nivel de vida de sus familias*. El Grupo Asociativo basa su accionar con miras a alcanzar su posicionamiento en los mercados en cuatro ejes: estructura organizativa, base productiva, inteligencia de mercados y cultura financiera. Cada eje con sus propias estrategias, acciones e indicadores de medición.

A continuación se analiza la situación en a cada uno de los cuatro ejes de la asociatividad, tomando como referencia la situación de los grupos al final de la ejecución del PCM y en la actualidad (2013) es decir cinco años después de la finalización del PCM y del apoyo a las asociaciones.

Estructura Organizativa

Proyecto: Organizativamente las organizaciones presentan niveles altos de cohesión, lo cual se refleja en el aporte monetario del 80% y 100% de los socios respectivamente, durante el período de ejecución del proyecto, cumplimiento muy bueno de los reglamentos y fidelidad (responsabilidad del socio hacia la organización) del 100% de los asociados, y de prestación de los servicios.

Post Proyecto: Como estructuras organizativas, luego del Proyecto se ha mantenido con niveles buenos hacia muy buenos en todos los indicadores de la Estructura Organizativa, comparándolo con el período del Proyecto no existen reuniones regulares, están surgiendo iniciativas de revitalización de las organizaciones, mediante búsqueda de alternativas de actuación y de generación de propuestas de proyectos, para así retomar su funcionamiento, que se sustente en organizaciones de base más dinámicas.

Base Productiva:

Proyecto: En términos generales los asociados a las organizaciones, presentaron condiciones propicias para el manejo técnico de la producción cafetalera, de la incorporación del beneficio y de producto de calidad a través de productores capacitados. Todas las organizaciones, cuentan con terreno donde se ubicaron o se ubican los Centros de Beneficio con un adecuado equipamiento para el acopio, beneficio y comercialización de café lo cual fomentó la competitividad de la organización, estas condiciones les permitió cumplir con los volúmenes y calidad requeridos por COREMANABA.

Post Proyecto: Es evidente en las organizaciones, que en los indicadores: de productores capacitados aplican conocimientos, cumplimiento del plan de producción y utilización del equipamiento es muy bueno y bueno el nivel de aplicación, desde luego en otros rubros productivos y en sus propias UPAs, pero existen limitantes en las entregas de productos, por cuanto la comercialización se realiza de manera familiar y ya no es de carácter asociativa, con excepción de la organización CEPROCAFÉ.

Mercados:

Proyecto: Los procesos de mercadeo mediante la comercialización asociativa del café con beneficio húmedo y su comercialización fue de muy bueno hacia excelente en las organizaciones, permitiendo la prestación de estos servicios a sus asociados debido a los estándares de calidad que manejaban y exigencias a las condiciones de comercialización con el comprador "COREMANABA". La capacidad instalada le permitía incluso ampliar el nivel de acopio y beneficio para optar por mayores volúmenes de venta y a mejores precios, que siempre fue una aspiración permanente de los asociados, de tal manera que inclusive se acopio producto de proveedores.

Post Proyecto: Las organizaciones, no realizan en la actualidad la comercialización asociativa de café y de ningún otro producto, a pesar de contar con infraestructura y equipos instalados. En el caso de las dos organizaciones, se presta el servicio de acopio, secado de granos secos, que para el caso de La Capilla se incluye la molienda, que en todo caso sirve para el mercado en el maíz y maní y en otros productos es para el consumo familiar. Hemos indicado que en CEPROCAFÉ, se continúa con la comercialización asociativa.

Finanzas:

Proyecto: Todas las organizaciones, contaron con personal para la contabilidad, que periódicamente presentaba los informes contables, las organizaciones aplicaron el sistema agroforestal, que es esencialmente de uso de insumos orgánicos elaborados por las propias organizaciones, uso óptimo del recurso suelo, para el logro de una cobertura vegetal con alta densidad y de múltiples usos (frutales, madera, humedad, materia orgánica), lo que arrojaba un ahorro de recursos económicos y de obtención de utilidades y usos comestibles y ambientales. En los dos casos siempre los ingresos justificaban los costos productivos y operativos del centro de acopio - beneficio, por cuanto estaba sostenida su actividad comercial a los recursos operativos de COREMANABA, lo cual no permitió alcanzar el punto de equilibrio o menor aún capitalizarse a fin de sostenerse en el tiempo o de prestar otros beneficios a los asociados, con excepción de CEPROCAFÉ.

Post Proyecto: Las organizaciones, al no contar con el sostén de su actividad comercial con los recursos operativos de COREMANABA y de esta a su vez con el financiamiento del Proyecto, no cuentan con capital para poder operar, no prestan los servicios de acopio – beneficio – comercialización de café, las organizaciones, con excepción de CAPROCABE, otorgan el servicio de acopio, secado de granos secos, para los asociados, que pagan cifras bajas por estos servicios, pero en el caso de UNOSPAS, está más regulado, existen informes con determinada periodicidad y continua la dinámica del uso eficiente de recursos orgánicos en sus UPAs, para bajar los costos de producción y producir ahorros.

Pertinencia

Este criterio se relaciona con la adecuación de la intervención a las necesidades locales expresadas, en relación con el requerimiento del fortalecimiento organizativo y de apoyo a la asociatividad.

Esto se puede evidenciar en el hecho de que la información obtenida en los grupos focales y de la situación de cada Asociación, todas las organizaciones se encuentran presentes con distintos niveles de incidencia en sus entornos o en el conjunto del área de incidencia del Proyecto. De tal forma que de las 7 organizaciones de las cuales se obtuvo información la evolución de los socios, en su número se mantiene en un porcentaje significativo.

Cuadro No. 17 Evolución del Número de Socios

Inicio Proyecto	Años	
	2009	2013
1.215	912	907
100%	75%	75%

Fuente: Grupo Focal, mayo y junio de 2013

Eficiencia

Este criterio analiza la relación entre la ejecución de las actividades y el cumplimiento de los resultados, así como la relación de éstos con la inversión realizada. El Proyecto, se propuso como resultado el implementar una escuela de líderes, que fortalezca las organizaciones de base y forme en temas comerciales y de gestión, para así asegurar su participación en la cadena de comercialización.

De la información obtenida en los grupos focales, la mayoría de las organizaciones construyeron su plan de fortalecimiento con apoyo de la escuela de formación de CORECAF, que adicionalmente contó con el apoyo presupuestario para la formación en el manejo de los centros de acopio, beneficio y comercialización del café, para de esta manera tener una participación protagónica en la cadena de comercialización regentada desde COREMANABA.

Eficacia

Este criterio mide el grado de cumplimiento del Objetivo Específico, así como la recepción efectiva de los beneficios esperados por parte de los beneficiarios. El objetivo específico propuesto establece que: ***“mejorar la rentabilidad de los sistemas productivos de las familias caficultoras de Manabí y reforzar sus organizaciones”***. Desde sus inicios el PCM, identificó la relevancia y previó la necesidad del fortalecimiento organizativo, por ello en su único objetivo específico pone en la misma dimensión la rentabilidad productiva con el reforzamiento organizativo.

Si se sigue la lógica de la Matriz del Marco Lógico en que las actividades contribuyen a alcanzar los resultados, en particular el de organizaciones locales de caficultores fortalecidas y estos contribuyen a alcanzar el Objetivo Específico, se puede señalar que al trabajar el resultado descrito en forma consecuente, el nivel de contribución de las acciones al Objetivo Específico es significativo. Durante la Evaluación los beneficiarios señalan que el Proyecto fue útil en: renovación de cafetales, diversificación de cultivos, nuevo canal de comercialización (COREMANABA), certificación, apoyo a la asociatividad, microcréditos y capacitación.

Impacto

Este criterio analiza los efectos netos que el Proyecto desde una perspectiva amplia, tomando en cuenta todos los actores, y proyectando en el medio plazo. Los criterios de los integrantes de los grupos focales permiten identificar los principales impactos generados por el PCM:

- Permitted una consolidación de su asociación.
- Generó un incremento del ingreso de las familias beneficiarias. Incremento del volumen de café producido por las familias beneficiarias. Incremento del rendimiento de café producido por las familias beneficiarias.
- El proyecto si bien incentivó poco la producción de nuevos rubros, resaltó el valor de los cultivos asociados, bajo el sistema de agroforestería, para garantizar una mejor producción del café.
- El proyecto permitió mejorar la comercialización del café.
- El proyecto incentivó la participación de las mujeres y jóvenes.

Si bien los impactos positivos del proyecto sobre los beneficiarios, sobre la dinámica económica, ambiental, social, capacitadora y organizativa del área del Proyecto, sobre las relaciones de género y en general sobre todos los aspectos relevantes (dotación de agua potable, alfabetización), se encontraron las siguientes características del estado de las relaciones de CORECAF Nacional y Regional, de COREMANABA, con las organizaciones locales, con sus socios productores cafetaleros y sus proyecciones:

Estado de las relaciones de CORECAF Nacional y Regional, con las organizaciones locales y sus proyecciones

CORECAF Nacional, según lo evidencia los resultados del Proyecto, no le correspondía el rol que le asignó el Convenio de Cooperación, de ser la responsable del financiamiento de la contraparte nacional, por el contrario, sus actividades fueron financiadas durante todos los años de ejecución del Proyecto con recursos de la Cooperación Belga.

CORECAF Nacional y Provincial, sentaron su presencia en el área de influencia solamente en el período de ejecución del Proyecto, por lo tanto aparentemente, devino en una actitud utilitaria de una representación gremial ante la justificación de las inversiones y que no pudo asumir la representación gremial de todos los productores cafetaleros beneficiarios del Proyecto, con una continuidad en el tiempo.

Las relaciones existentes de CORECAF Nacional y Provincial, con las Asociaciones de Productores, han devenido en netamente personales y en ningún caso de un rol de representación gremial, ante un momento medular de apoyo a rubros priorizados por parte de la política gubernamental, tal el caso del café y con su correspondiente Proyecto de Reactivación del Café impulsado desde el MAGAP, no juega ningún rol en Manabí. Existen iniciativas y dinámicas propias de las

organizaciones locales hacia su reestructuración hacia formas organizativas de mayor grado, que requiere ser considerado y apoyado.

Estado de las relaciones de COREMANABA, con las organizaciones locales y sus proyecciones

Las organizaciones locales y los productores expresan que finalizó el PCM y COREMANABA cerró sus operaciones. En definitiva, no pudo cubrir sus costos administrativos, de personal y de operación lo que le impidió continuar con el proceso comercializador de tal forma que en el año 2009, no se registró ninguna operación de compra – venta de café a ninguna organización local.

Nunca se concretó en los hechos la apropiación de la Empresa por parte de las organizaciones y de los productores cafetaleros, no se apertura la venta de acciones y por lo tanto no se refrescó financieramente a COREMANABA.

Existen bienes mueble e inmuebles (terreno en proceso de legalización), como activos y una carga de pasivos muy alta. No existe representante legal. Requerirá un análisis financiero y jurídico para determinar el estado de situación real de COREMANABA, en función del cual adoptar las decisiones que correspondan, a convenir sea esta su liquidación o reactivación pero en este último caso desde las propias iniciativas y participación accionaria de las organizaciones locales.

Son evidentes los esfuerzos locales por lograr recuperar a COREMANABA, que en todo caso es un reflejo del interés y de reconocimiento de parte de las organizaciones de base y de los productores cafetaleros por contar con una empresa asociativa, que viabilice las negociaciones en base a peso, calidad y precio justo.

Estado de las relaciones de las organizaciones locales con sus socios productores cafetaleros y sus proyecciones

Durante la ejecución del Proyecto las organizaciones locales otorgaron servicios de: Acopio, beneficio, comercialización y apoyo técnico, pero en la actualidad estos servicios se han podido mantener solamente en dos organizaciones, en una de ella con el rubro café en el caso de CEPROCAFÉ y de acopio y comercialización de otros rubros en el caso de UNOSPAS.

Sostenibilidad

Análisis de la posibilidad de permanencia de los efectos positivos del proyecto una vez finalizada la ayuda externa, tomando en cuenta todos los factores relevantes. Se aprecia en los grupos investigados que existe una cultura asentada, hacia la visualización de las ventajas de la organización campesina y de su asociatividad, como un factor positivo para lograr resultados en sus actividades productivas, de generación de ingresos, de satisfacción de necesidades de desarrollo y de mejoramiento del entorno.

Es importante de destacar que existe una política gubernamental, por lo tanto se ha desarrollado la agenda productiva del café, que evidencia un real interés en establecer un apoyo sostenido a los productores de café en el ámbito Nacional y de Manabí en particular con la propuesta de renovar 70.000 hectáreas. El PCM puso en evidencia las ventajas de la participación de las mujeres y de los jóvenes, que cada vez juegan un rol de interés en reactivar la asociatividad.

Las entidades públicas que tienen la rectoría de la política pública del sector agrícola son el Viceministerio de Desarrollo Rural perteneciente al MAGAP y el Proyecto de Reactivación del Café, son los encargados de proponer, planear, coordinar, articular, gestionar, supervisar y evaluar la ejecución de la Política Nacional Agrícola, aplicable a todos los niveles de Estado.

Existe una línea de financiamiento de crédito subsidiado, para rubros priorizados tales como el café, por intermedio de un Convenio Interinstitucional MAGAP – BNF. El carácter de sistema agroforestal del café, ha permitido la presencia de plátano, cítricos, tagua y maderables entre otros, en las plantaciones que además de los beneficios de la producción de frutas y madera, principalmente logra prolongar la presencia de humedad en el suelo que constituye un elemento central en la producción de granos de café.

Existe una capacidad instalada de centros de Acopio – Beneficio – Comercialización, que cuenta con amplia infraestructura y están equipados. Existen talentos humanos con una experiencia y conocimientos técnicos, en los ámbitos de la producción, beneficio, comercialización, desarrollo de negocios y emprendimiento asociativo en café, en distintos niveles.

3.2.3 A nivel de la empresa comercializadora

Podemos identificar como un logro de la organización de los productores cafetaleros y en particular de CORECAF, la constitución de COREMANABA S.A. como empresa asociativa en 2008, que permitió, como señala en documento del Informe Anual 2008, la certificación orgánica y ecológica para 860 productores.

Esta empresa asociativa, fue realmente reconocida como una alternativa válida para la comercialización y la asociatividad, de tal manera que fue una demanda general de las organizaciones de productores cafetaleros beneficiarios del PCM el que puedan tener participación accionaria en la empresa, demanda que lamentablemente no fue recogida por CORECAF como accionista principal puesto que según información de las organizaciones esta disponía del 95% de las acciones.

Las organizaciones prácticamente vendían su producción de café a COREMANABA. No se vendía la totalidad, por falta de recursos por parte de la empresa, para adquirir la producción de las asociaciones relacionadas, por lo que tenían que acudir a intermediarios. Sin embargo se destaca que la presencia de COREMANABA, contribuyó a la regulación de precios de venta.

Para sustentar lo afirmado se destaca los resultados de los grupos focales con las asociaciones investigadas: UNOSPAS, La Susana, 29 de Junio, La Capilla, CEPROCAFE, CAPROCABE y UORCAP. Estas organizaciones comercializaron a través de COREMANABA un total de 8.600 quintales en el 2006, 13.280 quintales en el 2007 y 13.531 quintales en el 2008. A partir del 2009 COREMANABA deja de comprar café y no lo hace hasta la fecha.

El proceso de comercialización asociativa fue relevante durante el PCM, de tal forma que contribuyó a la presencia de otras instituciones del Estado que aportaron con la instalación de infraestructura para los Centros de Beneficio de Café instaladas directamente en las organizaciones por intermedio de las cuales se realizaba el acopio y beneficio en húmedo de la producción de café de los productores, para de ahí venderlos a COREMANABA (Informe Anual 2008).

De la información obtenida en los grupos focales y que expresa que prácticamente para todas las organizaciones, el principal comprador era COREMANABA S.A., es de resaltar los niveles de fidelidad hacia la misma y que en definitiva la miraban con proyecciones de que sea su empresa asociativa, manifestada por la reiteración en el pedido de ser partidarios accionistas y de reconocerla como empresa campesina. De esta manera el mismo informe destaca lo siguiente: *“Otra experiencia positiva fue que se logró que los productores entregaran café a COREMANABA S.A. a crédito por un valor de 100.000 dólares, caso sin precedente en Manabí, lo que es un claro indicador de la identificación de los productores con la empresa, además que fue un importante suplemento al capital de trabajo de COREMANABA S.A.”*

De otro lado la dinámica de la comercialización en varias organizaciones, permitió la presencia inclusive de proveedores, pero a su vez posterior al proyecto y ante la no operación de COREMANABA, se produce un descenso de los socios tal como se aprecia en el Cuadro No. 15.

Al intervenir COREMANABA en la cadena de valor del café, las asociaciones señalan que el PCM permitió el mejoramiento de la comercialización del café.

Es importante resaltar que de los informes del movimiento comercial de COREMANABA, del año 2008, prácticamente el 74% de compras de café con Certificación RAC (Rain Forrest Alliance) a las organizaciones locales beneficiarias del proyecto se lo hacía a CEPROCAFE y el 24% del total de los distintos cafés comprados a las 17 Organizaciones de Productores, de ellas eran 2 Uniones de Asociaciones (agrupan a organizaciones de base en un número de 20 en total), en este aspecto hay que señalar, que en todos los procesos de compra venta de café, con los recursos que manejaba la Empresa COREMANABA, siempre faltó dinero para poder cubrir la oferta de las organizaciones y ante estas circunstancias todas ellas vendían el resto del producto a los intermediarios, desde luego que estas ventas eran con buenos precios por cuanto COREMANABA ayudó a regularlos en toda su área de influencia y adicionalmente sabían que adquirirían un café de calidad.

Cuadro No. 18 Participación de CEPROCAFE en la comercialización de café certificado orgánico 2008

TIPO DE CAFÉ	CANTIDAD (Quintales cereza)	V/Total	CEPROCAFE (Quintales cereza)	PORCENTAJE CEPROCAFE
Convencional	15.542,40	\$ 311.890,77	2.240,90	14%
RAC (Rainforrest Alliance)	5.619,32	\$ 110.322.67	4.160,16	74%
Orgánico	5.940,63	\$ 125.976,38		
TOTAL	27.102,35	\$ 548.189,82	6.401,06	24%

Fuente: Informe Anual PCM 2008

3.2.4. A nivel gremial

Fortalecimiento organizativo

Se ha evidenciado que la participación organizada de los productores cafetaleros y de sus procesos de asociatividad en sus distintas expresiones, estuvo presente de manera trasversal en cada uno de los componentes y resultados del Proyecto. En todo caso el PCMen cuanto a fortalecimiento organizativo, que tuvo de entre sus principales resultados: El Fortalecimiento Institucional. La dotación de equipos a las asociaciones. La capacitación. La formación de líderes y la alfabetización.

Fortalecimiento organizativo de CORECAF

El Proyecto se propuso en este propósito, mejorar el nivel organizativo, actualizar su legalidad ante la ley y en general fortalecer y consolidar estas organizaciones, miembros de la CORECAF. También se expresa en el Informe Anual 2008, que se dio un apoyo directo a la CORECAF por medio del financiamiento de sus gastos. Según el Informe, la estrategia del proyecto, determina que este apoyo financiero se reduce gradualmente mientras la organización vaya asumiendo sus gastos de operación con recursos propios.

Lo afirmado por el Informe Anual del 2008, no es real por cuanto porcentualmente es mayor la inversión en el apoyo financiero en el último año del proyecto, esto es el 26%, que en los de los años anteriores, correspondiendo a cada año el 24% del 2005 al 2007:

CuadroNo. 19 Presupuestos y gastos por Componente del PCM

Código presupuestario	Descripción de rubros presupuestarios	COSTO TOTAL CONTRIBUCIÓN BELGA	GASTOS ACUMULADOS	GASTOS DEL PERIODO EN ESTUDIO (2008)	SALDO
			hasta 2007		
Resultado 9 : Fortalecimiento Organizativo					
A_09_01	Implementación escuela de liderazgo	62.500,00	45.168,43	17.239,39	
A_09_02	Materiales de capacitación	14.150,00	14.133,34		
A_09_03	Personal administrativo de las organizaciones	68.696,10	47.235,95	21.450,80	
A_09_04	Asesoría Técnica externa	54.869,55	33.282,40	17.509,76	4.077,39
A_09_05	Mov. Equipos, materiales, herramientas – acomp. Técnico	11.667,00	7.457,47	4.187,16	
A_09_06	Equipamiento y funcionamiento organizaciones	8.761,29	8.761,28		
A_09_07	Gastos administrativos y gestión de las organizaciones	57.600,00	42.446,76	15.139,00	
A_09_08	Gestión gremial y adm. de la CORECAF	136.885,00	103.983,17	32.846,45	
	Sub-total Resultado 9	415.128,94	302.468,80	108.372,56	4.077,39
		100%	73%	26%	1%
		Anual 2005-2007	24%		

Fuente: Informe Anual del 2008

Fortalecimiento organizativo de las Asociaciones Productivas

Las organizaciones campesinas en la provincia de Manabí y en particular las que reunía a los productores cafetaleros, datan su existencia desde antes de la implementación del Proyecto, constituyendo un aporte promotor organizativo y de obtención de personerías jurídicas de aproximadamente el 70% de las organizaciones. Un 30% las organizaciones surgieron durante el proyecto, tanto de hecho como de derecho, conforme a los datos emanados de las siete organizaciones de las cuales se recopiló la información.

Relación de las Asociaciones Productivas con CORECAF

De la información resulta que las siete organizaciones hicieron el Plan de Fortalecimiento de las Asociaciones de Productores en la escuela de formación de CORECAF, y son las mismas que identificaron los cambios en esta relación con CORECAF, tales como "A través de CORECAF se hizo el proyecto; cambios en lo social; se integraron organizaciones a nivel país por regionales; es quien

hacia la gestión del dinero; se hizo todos los procesos de café con CORECAF; cambio en lo socio organizativo”.

Por el contrario luego del cierre del proyecto, apenas dos manifiestan que mantienen relaciones con CORECAF y una de ellas especifica que es con el Presidente y la otra con el Representante Provincial. No se evidencia una relación orgánica y desde actividades concretas. De entre las razones para no continuar con CORECAF, expresan que “Hasta que estuvo el proyecto, hubo apoyo al fortalecimiento de las organizaciones, luego desapareció; en 2009 se rompe relación”.

Relación de las Asociaciones Productivas con MAGAP

De entre los elementos que puede permitir una continuidad de las acciones desarrolladas por el proyecto, es la presencia institucional del MAGAP. En referencia a la presencia del MAGAP, identifican que 5 organizaciones tienen presencia de técnicos del Ministerio; una de ellas que les asiste un técnico de COFENAC, pero en acuerdo con el MAGAP; y, solamente una expresa no contó con asistencia técnica.

En todo caso de acuerdo a información entregada por el Coordinador del Proyecto de Reactivación del Café en Manabí, expresó que se tiene previsto como meta el de renovar 70.000 has de café.

El Proyecto desde la apreciación de las Asociaciones de Productores

La apreciación común de las organizaciones participantes del proyecto es que el PCM fue de utilidad. Los grupos focales con los cuales se trabajó tienen un alto nivel de aprecio sobre los beneficios generados. No tiene significación relevante el micro crédito, puesto que esto se realizó por intermedio de la Cooperativas de Ahorro y Crédito hacia las Cajas Comunitarias. En lo referente a la Asociatividad, todas las organizaciones reconocen que el Proyecto contribuyó significativamente a su consolidación, estos son los resultados del cuestionario:

Durante el período de ejecución del proyecto toma sentido la Asociatividad, porque es parte integrante de los factores que incidieron en el mejoramiento de los ingresos, puesto que así lo reconocen las organizaciones.

Incidencia de la asociatividad en los ejes transversales

Medio Ambiente

Uno de los aspectos relevantes del Proyecto fue el promover el cultivo del café como un sistema agroforestal, donde su significación y relevancia aumenta por cuanto en el área del Proyecto no existen sistemas de riego que puedan dotar de agua en la época de verano, por ello lo fundamental de alargar el período de humedad presente en el suelo, que se lo logra al existir plantaciones de sombra en asocio con el café y que todo esto trae aparejado el aseguramiento de

la cobertura vegetal con su incidencia en la recuperación del suelo y de todo el entorno, conllevando a una conservación del medio ambiente.

Los agricultores están conscientes de la importancia de lo mencionado, dado que en la actualidad el 62% aplican áreas protegidas en su finca, el 88% mantiene la vegetación en los esteros, y el 39% planta en curvas de nivel.

Género y Juventud

De la información obtenida se desprende que en el proceso de ejecución del Proyecto existió un trabajo destinado a la incorporación de género y de la juventud en las actividades de capacitación.

De la encuesta se observa que un 75% opina que el PCM facilitó la participación de las mujeres. Al preguntar en que se traducía esa facilitación, el 61% opinó que era porque las reuniones eran abiertas a toda la familia, un 30% porque había técnicos y/o promotoras mujeres, y un 13% opina que hubo discriminación positiva hacia las mujeres.

En cuanto a juventud, sólo un 47% opina que el PCM facilitó la participación de los jóvenes.

3.2.5 A nivel del sistema de crédito

Antecedentes

El análisis se centró en los períodos 2004-2007, 2008-2009 y 2013. Para el período 2004 – 2007, se analizó con el Documento Técnico Financiero (DTF), la línea base 2005 y la Evaluación de Medio Término. Para el período 2008 – 2009, se dispone del Informe Anual 2008 del PCM y el Informe 2009 de la Unión Regional de Organizaciones de Cafetaleros de Manabí (UROCAFM). Para el 2013, se cuenta con información primaria de la encuesta aplicada en el presente estudio (acceso a crédito y las condiciones del crédito, monto, fuentes, destino) y de grupos focales y entrevistas¹⁶. Mediante los grupos focales con las CRAC, se analizó el acceso al crédito y las condiciones del crédito (monto, tasa de interés, destino, plazo) y la sostenibilidad (viabilidad financiera de la CRAC, articulación COAC - CRAC).

Se han mantenido entrevistas semi estructuradas con actores claves¹⁷. Una entrevista con la gerente de la COAC Abdón Calderón, la cual canalizaba recursos del fondo de Fideicomiso del PCM

¹⁶ Herramientas utilizadas fueron la "Guía de grupo focal con CRAC de PCM", la "Guía de entrevista a COAC" y la Encuesta para Evaluación Ex Post del Proyecto "Apoyo a las Familias de Pequeños Caficultores de Manabí", que incluye preguntas sobre el acceso a crédito.

¹⁷ Entre el 15 y 17 de mayo, se desarrollaron los grupos focales con 6 CRAC, de las cuales 4 están activas y 2 inactivas¹⁷. La convocatoria fue apoyada por el Sr, Mariano Barreto, actual administrador encargado de COREMANABA y ex – promotor del PCM.

a las CRAC y una entrevista con el Economista Kléver Vergara, quien fue consultor del PCM para la creación del sistema Fideicomiso – COAC – CRAC¹⁸.

Se encontró que las CRAC tienen un funcionamiento homogéneo que responde a un reglamento general estandarizado implementado durante el PCM, lo cual se evidencia en afinidades respecto a la estructura administrativa y funcional, en las políticas de aportaciones y crédito, y en las condiciones de otorgamiento de crédito. Por tanto, la aproximación a 6 de las 35 CRAC creadas por el PCM refleja el funcionamiento del sistema de crédito del PCM.

En el 2009, analizó a profundidad la situación de las CRAC a pedido de la Unión Regional de Organizaciones de Cafetaleros de Manabí (UROCAFM), siendo fuente de información secundaria para el presente texto. Una limitante fue la quiebra de la COAC Olmedo, que junto con la COAC Abdón Calderón, fueron seleccionadas por el PCM. Sin embargo, se accedió al Informe de Auditoría posterior a su quiebra gracias al Centro Andino de Acción Popular (CAAP), el cual refleja que, al igual que la COAC Abdón Calderón, no continuaron operando con las CRAC una vez que el PCM terminó.

Análisis y Resultados

Período 2004 - 2007

El Documento Técnico Financiero (DTF) del PCM de 2004 tiene como objetivo específico “Mejorar la rentabilidad de los sistemas de producción de las familias caficultoras de Manabí y reforzar sus organizaciones”. Se explicita que se busca Mejorar la oferta de servicios financieros, a ser canalizado por entidades financieras especializadas, sin ser considerado como un eje estratégico sino como un medio para alcanzar el resultado. En las instituciones financieras locales se colocará fondos de crédito para ampliar la cobertura de préstamos en la zona cafetalera.

Además, se especifica en el DTF que el fondo será para capitalizar las cajas rurales, a ser capacitadas por 2 técnicos contratados por el proyecto. Este fondo podría quedar en las cajas rurales que demuestren eficacia administrativa, social y financiera. Como limitante se considera en el DTF que “una tasa de interés por encima del 20% en dólares reduciría la sostenibilidad de la modernización del café”. La estrategia de salida espera que el crédito sea autónomo mucho antes de que termine el proyecto.

En cuanto a indicadores de resultados, el DTF estima 1 fondo de crédito para el desarrollo de cadenas productivas operando, 40 cajas rurales incrementan su capital en un 50% al finalizar el proyecto, 50% de las cajas rurales son manejadas por mujeres y se incrementa el ahorro de las cajas rurales existentes en un 100%.

¹⁸ Todas estas actividades fueron realizadas en Portoviejo con acompañamiento de personal de la Secretaría Técnica de Cooperación Internacional (SETECI), durante el período previsto en el cronograma de estudio, es decir, entre el 15 de mayo, cuando se inició con la ejecución de los grupos focales con las CRAC, hasta el 21 de junio, cuando finalizó la aplicación de las encuestas.

En la línea base de 2005 del PCM, al 2004 ninguna COAC y CRAC se encuentra operando y la meta al 2008 es de 6 CRAC y 1 COAC, u otro tipo de entidad financiera; se espera que la morosidad de las CRAC sea menor a 5%; que el monto de ahorro anual de las CRAC sea de un 5% de los montos de créditos otorgados en el año anterior; la meta al 2008 de cobertura esperada es de 750 mujeres y 1750 hombres.

En la evaluación de medio término, publicada en abril de 2007, consta que el sistema de crédito propuesto no está en funcionamiento. La finalidad del sistema de crédito es diversificar la finca con actividades rentables convergentes al café, tales como los cultivos anuales, plantas maderables y frutales. También se expresa la duda de que las intermediarias financieras seleccionadas tengan las capacidades para la formación y capacitación de las CRAC.

La evaluación de medio término al analizar el marco lógico concluye que en el componente de Producción Diversificada – Crédito faltan definir los criterios de los indicadores propuestos (número de créditos, nivel de morosidad, rotaciones) para determinar su aporte al cumplimiento de los objetivos.

En el primer trimestre de 2007, la evaluación de medio término constató que la consultora FINANCOOP está realizando el estudio de servicios financieros existentes en la zona de intervención y llegando a la conclusión que debe implementarse el modelo de las CRAC vinculado a un fideicomiso similar al utilizado en el proyecto de Sistemas Financieros Rurales de la Sierra Norte del Ecuador (SFRSN). El criterio de los consultores es que las cajas rurales operan como fondos de emergencia, y que no existen las capacidades locales ni las conexiones a estructuras financieras para ser verdaderas cajas de ahorro y crédito. Finalmente, se reconoce el encarecimiento del crédito en la estructura Fideicomiso e intermediarias financieras, aunque respaldando el argumento de las microfinanzas de que lo primordial es el acceso al crédito antes que el costo del dinero.

En síntesis, los documentos generados entre el 2004 y 2007 contienen elementos de evaluación sobre la eficacia, eficiencia y sostenibilidad del sistema de crédito, pero como consta en la evaluación de medio término no se opina sobre el impacto porque el sistema de crédito no está operando.

Período 2008 – 2009

El Informe Final del PCM resume que los servicios financieros no tuvieron el impacto esperado. Se argumenta que los cafetaleros pedían subsidios en lugar de créditos, conllevando a que un 50% de los fondos de créditos previstos en el PCM se destinarán a subsidios para cafetales y capital de trabajo para la comercialización.

El Informe Final del PCM concluye que el componente de microfinanzas es una de las mayores brechas negativas para alcanzar los resultados esperados. La cobertura fue de 800 familias frente a la meta de 2500 familias. La adopción del sistema de CRAC respondió a que era el único sistema de

microfinanzas sostenible, pese a que las condiciones de crédito eran inadecuadas para la producción agrícola, debido a una tasa de interés alta de 36% anual y plazos cortos de hasta 6 meses, lo cual contradecía a lo planteado inicialmente en el proyecto y a lo que los agricultores habían esperado.

El Informe de UROCAFM de 2009 indica que el monto presupuestado de US \$ 250.000 de la línea de crédito del Fondo de Fideicomiso del PCM se canaliza a las 2 COAC seleccionadas (Abdón Calderón y Olmedo); a su vez este fondo pasaba de las COAC a las CRAC para el financiamiento a los pequeños productores. Además, se señala “Que 22 de las 35 CRAC fueron constituidas de mayo a diciembre del 2007 y 13 de las 35 CRAC fueron constituidas entre marzo y septiembre del 2008.”

En agosto de 2009, se contó con 791 socios de las CRAC, de los cuales 334 eran mujeres, lo cual es un aumento respecto a los 720 socios de las CRAC registrados en noviembre de 2008, de los cuales 330 eran mujeres. El Informe de UROCAFM constató que 14,3% de las CRAC no presentaron la información solicitada a agosto de 2009.

Respecto al enfoque de género, se encuentra en el Informe de UROCAFM que en 10 de las 35 CRAC, equivalente a 28,6%, el número de mujeres supera al de hombres¹⁹. En un 20% de las CRAC, el cargo de presidencia estaba ocupado por mujeres.

La visita de agosto de 2009 para elaborar el Informe de UROCAFM dio cuenta de que 83,3% de las CRAC ya no recibía la visita del oficial de la COAC luego que terminó el PCM; un 93,3% ya no recibía la capacitación luego que terminó el PCM; un 90% de las CRAC expresaron que sí se ha sentido la ausencia de los técnicos en las CRAC y, en efecto, un 31,4% de las CRAC no estaban al día en la elaboración de los estados financieros. Apenas, un 13,3% de las CRAC había mantenido relación con CORECAF, pero por razones distintas a las operaciones de crédito.

El Informe de UROCAFM presenta datos sintéticos y precisos de la situación del sistema de crédito implementado en el PCM a agosto de 2009, que se observa en el cuadro de más abajo, del cual se infiere lo siguiente:

De los US \$ 250.000 del Fondo de Fideicomiso del PCM, la cartera de crédito del Fideicomiso a las COAC era de US \$ 93.466,77, equivalente al 37,4%, para agosto de 2009. 12 de las 35 CRAC (34,3%) no llegaron a recibir crédito de las COAC con el fondo de Fideicomiso del PCM.

De los US \$ 250.000 del Fondo de Fideicomiso del PCM, la cartera de crédito desde las COAC a las CRAC era de US \$ 40.967,11, equivalente al 16,39%, para agosto de 2009. Hasta agosto de 2009, el monto de los créditos de las CRAC a socios fue de US \$ 457.466. Considerando 3033 operaciones de crédito de las CRAC a socios, el monto promedio de crédito por socio asciende a US \$ 150.

¹⁹ CRAC donde el número de mujeres es mayor que hombres: 5 de Julio, Santa Marianita, Altamira, Las Delicias, 4 de Septiembre, Un Futuro Mejor, GCS, La Boya, PROSANSE, Nueva Semilla.

Hasta agosto de 2009, la morosidad de los socios de las CRAC es apenas del 2 por mil, asumiendo un monto total de créditos de las CRAC a los socios de US \$ 457.466 y una cartera vencida de US \$ 931,81. Aunque el mismo Informe de UROCAFM expresa que en los “reportes de cartera que los tesoreros (ras) llevan, no se está reflejando este detalle – no se está pagando puntualmente -, por consiguiente, la realidad es que si hay morosidad al interior de las CRAC, en valor y porcentaje no determinado.”. También se deja constancia de que las COAC no están en morosidad con el Fideicomiso.

Cuadro No. 20 SITUACION CREDITICIA GENERAL (A AGOSTO DEL 2009).

VARIABLES	DESTINO	TOTAL
Nº DE CREDITOS	Fideicomiso - COAC	5
	COAC - CRAC	60
	CRAC - Socios	3033
MONTOS DE CREDITOS US \$	Fideicomiso - COAC	130.000,00
	COAC - CRAC	182.352,25
	CRAC - Socios	457.466,00
MONTOS CANCELADOS US \$	COAC - Fideicomiso	36.533,23
	CRAC - COAC	141.385,14
	Socios - CRAC	372.836,31
CARTERA DE CRÉDITO VIGENTE US \$	Fideicomiso - COAC	93.466,77
	COAC - CRAC	40.967,11
	CRAC - Usuarios	84.629,69
MOROSIDAD (%)	COAC - Fideicomiso	-
	CRAC - COAC	931,81
	Socios - CRAC	-
PORCENTAJE DE CARTERA UBICADA	FIDEICOMISO - COAC - CRAC	43,83%

Fuente: Informe UROCAFM, 2009

Año 2013

La presente sección está basada en entrevistas, grupos focales y encuestas aplicadas. Con respecto a la encuesta, la cobertura de acceso al crédito fue de 5,5% y 6,5% en los años 2005 y 2008, respectivamente. En el año 2005, de 5 créditos otorgados por las CRAC, 3 han sido para la actividad agropecuaria, 1 para emergencia y 1 para consumo. El monto medio de crédito es de US \$ 135.

Cuadro No. 21 Acceso a crédito, 2005. Número de encuesta n = 108

Cantón	Tipo financiamiento	Nombre Fuente	Destino crédito	Número	Monto medio US \$
24 de mayo	CRAC	29 de junio	emergencia	1	100,00
Portoviejo	CRAC	CEPROCAFE	agropecuario	1	50,00
Santa Ana	CRAC	CEPROCAFE	consumo	1	120,00
		2 de junio	agropecuario	1	150,00
Olmedo	CRAC	-	agropecuario	1	250,00
Paján	BANCO	BNF	agropecuario	1	360,00
Total				6	
Monto promedio (media)					135,00

Fuente: Encuesta a productores, mayo y junio de 2013

En el año 2008, de 4 créditos otorgados por las CRAC, 3 han sido para la actividad agropecuaria, 1 para emergencia. El monto medio de crédito es de US \$ 300. El crédito agropecuario se destina básicamente para cultivos de ciclo corto.

Cuadro No. 22 Acceso a crédito, 2008. Número de encuesta n = 108

Cantón	Tipo financiamiento	Nombre Fuente	Destino crédito	Número	Monto medio US \$
24 de mayo	CRAC	-	agropecuario	1	100,00
		29 junio	emergencia	1	100,00
Santa Ana	CRAC		agropecuario	1	400,00
		CEPROCAFE	agropecuario	1	200,00
	Banco	BNF	agropecuario	2	2500,00
Paján	Banco	BNF	agropecuario	1	500,00
Total				7	
Monto promedio (media)					300,00

Fuente: Encuesta a productores, mayo y junio de 2013

Respecto a la pregunta de Sí el crédito les fue útil, 103 de los 108 encuestados no respondieron. En otros términos, 4,6% de los encuestados (5 de 108) consideran que el crédito les fue útil. Jhonny Sánchez, quien fue representante de los productores en el Comité de Gestión del PCM, mantiene su criterio expresado durante la ejecución del PCM de que las CRAC no eran y no son relevantes para la producción de café. Las tasas de interés altas son importantes para la permanencia de las CRAC, pero no para el productor, afirma.

Las socios y socios de las CRAC participantes en los grupos focales indican haber destinado el crédito obtenido de las CRAC para, principalmente, las siguientes actividades: Pago de jornales, básicamente, de cultivos de ciclo corto (maíz, arroz), los cuales generan ingresos más

frecuentemente para las familias. Compra de víveres para la alimentación familiar. Gastos familiares en salud y educación.

Los montos de créditos de las CRAC fluctúan entre US \$ 20 para compra de víveres; US \$ 50 a 200 para compra de víveres y gastos familiares en educación; y hasta US \$ 500 en algún caso puntual de gastos de educación a nivel universitario. En los grupos focales, con mayor frecuencia se señala un monto de US \$ 150 destinado para el pago de jornales en cultivos de ciclo corto.

La tasa de interés de los créditos de las CRAC es de 3% mensual, equivalente a un 36% anual. En la CRAC de Los Ángeles, se está considerando que la tasa de interés mensual sea de 5%, para cubrir el pago mensual del servicio de tesorería por US \$ 40, que resulta de multiplicar la cartera de crédito de US \$ 2000 por el incremento de 2%.

En las CRAC, se especifica que el plazo máximo de préstamo es 6 meses, según el reglamento interno elaborado durante las capacitaciones del PCM. En los grupos focales, con mayor frecuencia se comenta que los préstamos a un mes son para la compra de víveres, mientras que los pagos de jornales de cultivos de ciclo corto son principalmente a 3 meses.

No se ha identificado en los grupos focales que se haya accedido a créditos para la producción de café de fuentes privadas o públicas durante la ejecución del PCM. El dirigente Teófilo Pilligua, del sector de Los Ángeles, cantón 24 de Mayo, resalta que en su sector el Banco Nacional de Fomento ha otorgado créditos para la renovación de café, en el marco del proyecto de Reactivación del Café del MAGAP.

Las condiciones de crédito del BNF en el actual proyecto de Reactivación de Café del MAGAP son adecuadas, considera Teófilo Pilligua, para la renovación de los cafetales, toda vez que el monto por hectárea es de US \$ 3.500, el plazo de gracia es de 3 años, el plazo total es de 7 años, la tasa de interés es de 5% anual y la garantía es solidaria – su grupo solidario está conformado por 12 participantes –.

De las 6 CRAC donde se realizaron los grupos focales, 4 están activas y 2 inactivas. En una de las CRAC inactivas desde la misma ejecución del PCM se observó irregularidades en la presentación de los informes mensuales, por lo que sus socios y el consultor Kléver Vergara coinciden en señalar que correspondía aplicar el Reglamento Interno de las CRAC respecto al cambio de Presidente y Tesorero, pero no se aplicó. Esto refleja que no existió otros socios dispuestos a asumir los cargos directivos en las CRAC, al ausentismo del Presidente que tiene responsabilidades familiares en otro recinto, al Tesorero que no acudía a las reuniones de seguimiento del técnico de la COAC y, en general, a los socios que no procedieron a aplicar oportunamente el Reglamento Interno para cambiar la directiva. Expresan la voluntad de reactivar la CRAC entre los socios que han aportado y asuman las responsabilidades como socios o directivos y depurando a unas 3 personas en las que confiaron.

En la segunda CRAC inactiva los socios reconocen que tenían la expectativa de que los fondos del Fideicomiso del PCM sean asignados para la CRAC, pero al no cumplirse la expectativa creada por el PCM se cerró la CRAC. Los socios de las CRAC aseguran que realizaron los aportes contemplados en el Reglamento Interno, pero que no llegaron a recibir fondos del Fideicomiso porque también operaban con el mecanismo de Bancos Comunitarios con la misma COAC Olmedo, la cual al quebrar en el 2012 no les ha devuelto los fondos depositados. Mantienen la metodología de Bancos Comunitarios con la COAC Santa Ana, en la cual se obtienen créditos por un monto promedio de US \$ 500, que destinan básicamente a cultivos de ciclo corto.

El Econ. Kléver Vergara, consultor del sistema de crédito del PCM, resalta el impacto social de las CRAC para emergencias de salud y educación. Vergara señala que si no hubiera un apalancamiento de fondos de las COAC a la CRAC no tendría sentido porque sería un dinero de los socios de las CRAC para prestarse entre ellos mismos.

Añade Vergara que las COAC no tenían el incentivo financiero para operar con las CRAC porque la tasa de interés activa de COAC a CRAC era menor a la tasa de interés activa de las operaciones normales de la COAC. Sin embargo, estima que el 75% de las CRAC creadas están activas y augura que los principios y marco institucional de la economía popular y solidaria vigente en el país lleguen a visibilizar a estas pequeñas estructuras financieras locales.

La Lcda. Sonia Vinces de Mora, gerente de la COAC Abdón Calderón, ubicada en la parroquia Calderón – Portoviejo, confirma que el compromiso de su COAC con el PCM respondió a su misión de atención a la población del área rural, pero que en lo operativo la COAC puede atender solo dentro de sus oficinas, por lo que la continuidad del relacionamiento con las CRAC dependía de los recursos financieros (pago de técnico de seguimiento a las CRAC) y equipos (motos, retroproyector) asignados por el PCM.

El cumplimiento de la misión de la COAC Abdón Calderón, expresa Sonia Vinces de Mora, se muestra en el hecho de que la operación de crédito con las CRAC era mínimamente rentable pues se aplicaba una tasa de interés preferencial.

Sonia Vinces de Mora augura que existan proyectos como el PCM porque con las CRAC se tuvo una morosidad prácticamente nula, con incumplimientos excepcionales de pocas personas que emigraron y porque contribuyen al mejoramiento de las condiciones de vida de la población. Añade que se pueden implementar alternativas financieras prácticas para apoyar con soluciones tecnológicas al diario vivir de la familia y de la mujer rural, como impulsa la COAC (por ejemplo: acceso a ollas arroceras).

Situación del Fideicomiso:

Se creó un Fideicomiso en Fondos Pichincha S.A. del Grupo Financiero Pichincha, inicialmente con un saldo remanente de US \$ 1,5 millones del Proyecto Sierra Norte. Este fondo aumentó a unos US \$ 2,5 millones con saldos de otros proyectos, como el Proyecto Café Manabí y PROCANOR, según

indica Norma Rodas, ex funcionaria de Cooperación Internacional del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuicultura y Pesca (MAGAP).

Desde su creación hasta Noviembre de 2012, el control y seguimiento fue asumido por una Junta Administradora del Fideicomiso, integrada por tres entidades: MAGAP, Secretaría Técnica de Cooperación Internacional (SETECI) y Fondos Pichincha S.A. En el 2012, SETECI expresó su voluntad de no continuar en la Junta Administradora del Fideicomiso, obedeciendo a una decisión de la Presidencia de la República de que las instituciones públicas mantengan sus fondos en entidades financieras públicas. Se ha explicitado en las actas de la Junta dicha voluntad de SETECI, pero no se ha oficializado con las firmas de las autoridades, entre otros, de la Coordinación General de Planificación del MAGAP.

En Noviembre de 2012, la Junta Administradora del Fideicomiso acordó la liquidación del Fideicomiso en Fondos Pichincha S.A. Para tal efecto, el Ministro del MAGAP, Javier Ponce, designó a un funcionario del Viceministerio de Desarrollo Rural del MAGAP, Enrique Medina, para que proceda a liquidar el Fideicomiso y cumplir con otras acciones acordadas por la Junta, tales como depositar US \$ 1.2 millones del fondo en una cuenta del MAGAP en el BNF, realizar el seguimiento de la cobranza de cartera y a la auditoría de gestión a Fondos Pichincha S.A.

En reunión de 6 de septiembre de 2013, Enrique Medina expresa al consultor, que ha cumplido las disposiciones del Ministro del MAGAP, Javier Ponce. No se ha liquidado el Fideicomiso de Fondos Pichincha S.A. debido a que existe una cartera pendiente por cobrar, para cuyo cobro se ha contratado a un estudio jurídico. No está definido el destino final del fondo, aunque debiera mantenerse el espíritu para el cual fue creado; la Corporación de Finanzas Populares y Solidarias (CONAFIPS) sería una entidad adecuada para administrar el fondo, según criterio de Medina.

Por otra parte, en el marco del Proyecto Café Manabí, COREMANABA y la Cooperativa de Ahorro y Crédito Abdón Calderón accedieron a créditos del Banco del Pichincha, los cuales eran pignorados (prenda) con el Fideicomiso de Fondos del Pichincha S.A. Mariano Barreto, administrador actual de COREMANABA, solicitó en julio de 2010 un crédito al Banco del Pichincha, pero no le fue otorgado porque COREMANABA mantiene deudas pendientes con dicho banco. La COAC Abdón Calderón canceló toda la deuda al Banco del Pichincha al terminar el Proyecto Café Manabí. La COAC no solicitó créditos después del proyecto; tampoco tenía conocimiento, ni fue informada de que podía continuar solicitando créditos.

Liseth Moreira, Directora de Cooperación Internacional del MAGAP, en reunión de 29 de agosto de 2013 expresó al consultor que enviará a la CTB un informe actualizado de la situación del Fideicomiso. Enrique Medina, por su parte, afirma que en septiembre de 2013 enviará al Ministro del MAGAP, Javier Ponce, el informe de su gestión, el cual será enviado también a Liseth Moreira para que sustente su informe para la CTB.

En función de la información primaria y secundaria recopilada, se procederá a analizar los criterios de la evaluación: coherencia, pertinencia, impacto, eficiencia, eficacia y sostenibilidad.

Coherencia

Existe una articulación parcial entre el sistema de crédito y el objetivo específico del proyecto de “Mejorar la rentabilidad de los sistemas de producción de las familias caficultoras de Manabí y reforzar sus organizaciones”. Por una parte, no se ha identificado que el crédito de las CRAC se destine al café o a otros cultivos que forman parte del sistema de producción del café bajo sombra, sino más bien a otros cultivos de ciclo corto, como maíz duro o arroz. Por otra parte, se evidencia que las CRAC son parte de la vida comunitaria de los beneficiarios del PCM y contribuye a reforzar las organizaciones, como se espera en el objetivo específico del PCM, porque cuentan con reglamentos internos, roles y responsabilidad de directivos y personal y mecanismos de planificación y seguimiento que fortalecen el desarrollo de las capacidades locales.

Pertinencia

Desde la perspectiva de las organizaciones sociales del país que han realizado activamente acciones de incidencia pública para que se reconozca la existencia de estructuras diversificadas, lo cual tuvo acogida en la Nueva Constitución de 2008 basada en el principio de la Economía Popular y Solidaria, la creación de estructuras financieras locales como las CRAC es altamente pertinente. Sin embargo, en la implementación del PCM, se observa que los beneficiarios tuvieron preferencia por los incentivos a la producción que a un sistema de crédito, que consideraron no era pertinente porque las condiciones de crédito (tasas de interés del 36% anual en dólares y plazo máximo de 6 meses) no eran viables para alcanzar la rentabilidad en la caficultura.

Impacto

Las metas del PCM de atender con crédito a 2.500 beneficiarios, se cumplió en un 31,6% con una cobertura real de 791 socios de las CRAC. El fondo de Fideicomiso de US \$ 250.000 para una meta de 2.5000 beneficiarios representa crédito promedio de US \$ 100 por socio de las CRAC, lo cual de antemano limitaba sustancialmente un impacto en la Caficultura. El promedio de crédito a los socios de la CRAC alcanza a unos US \$ 150 en virtud de la rotación de los préstamos.

Eficiencia

Desde la perspectiva de la CRAC, el sistema de crédito es de bajo costo porque la Directiva no tiene una remuneración, lo cual refleja una relación directa entre el empleo de las capacidades locales y el ahorro de recursos monetarios. Esto permite que se cumplan las actividades (dirigir las reuniones, aprobar y entregar los créditos, y elaborar y presentar los informes). Sin embargo, para las COAC, que forman parte del sistema de crédito del PCM, la relación con las CRAC es de alto costo porque se paga la remuneración del técnico de seguimiento de las CRAC y se invierte en la compra de equipos (moto, retroproyector) y los gastos operativos derivados de su uso.

Eficacia

El sistema de crédito se implementó tardíamente operando dos años, 2008 y 2009. Un 37% de las 35 CRAC no llegaron a acceder a los fondos del Fideicomiso del PCM que era canalizado a través de las COAC. Del fondo de Fideicomiso de US \$ 250.000 apenas US \$ 40.967,11, equivalente al 16,4%, era la cartera de crédito vigente a agosto de 2009. Al terminar el PCM, el fondo de Fideicomiso fue retirado de las COAC, al igual que los equipos (motos, retroproyector).

Sostenibilidad

Desde la perspectiva de la CRAC, el sistema de crédito es sostenible porque una tasa de interés activa de 36% permite obtener una rentabilidad, la cual es liquidada a fin de año a los socios. No se genera una tasa de interés pasiva porque no existe la figura de depósitos, sino la de aportes; por ello es más correcto denominarlas Cajas Rurales de Aportaciones y de Crédito, indica Kléver Vergara. Además, no se generan gastos de personal porque la Directiva (Presidencia y Tesorería) no reciben una remuneración. Los gastos de papelería para las operaciones de solicitud y aprobación del crédito son pagados por el solicitante. Finalmente, el entorno macroeconómico del país con una tasa de inflación menor a un dígito permite que no se pierdan valor monetario las aportaciones de los socios.

Sin embargo, para las COAC, que forman parte del sistema de crédito del PCM, nunca se comprometieron ni considerando que era viable llegar a ser parte de un sistema autónomo, como se planteaba en los documentos del proyecto. Solo pueden atender en sus oficinas, y las tareas de campo solo podían ser realizadas mientras existan recursos subsidiados permanentes, lo cual no es dable en un proyecto de mediano plazo.

IV. CONCLUSIONES

4.1. Conclusiones

En lo metodológico

La información técnica de seguimiento y evaluación de los proyectos, la cual debe incluir bases de datos y la metodología aplicada, no es archivada adecuadamente por las entidades involucradas, siendo de difícil recuperación después de varios años. Otros archivos, como informes anuales, estudios de mercado, respaldos contables, se conservan en los archivos.

El empleo de recursos humanos y materiales locales para la realización de actividades de recolección de información primaria es clave para el acceso a las áreas geográficas y a los productores, además que brinda la posibilidad de compartir la sabiduría tradicional con el conocimiento técnico externo.

En los ejes de sostenibilidad

Institucional

Política e Institucionalidad Pública.- Aportes del PCM y sus componentes a la Agenda Política gubernamental alrededor de Agenda Productiva del Café. Rectoría del MAGAP y Proyecto de Reactivación del Café, mismos que incluyen ejes tecnológicos, impulso a la asociatividad y acceso a mercados.

Desarrollo Territorial.- Articulación de zonas y grupos asociativos apoyados por PCM a estrategias de desarrollo territorial en sintonía con políticas de Desconcentración y descentralización del Estado asignando Competencias productivas a GADS con claro rol de promotor y habilitador del desarrollo productivo local.

Social

Asociatividad.- Asociaciones de caficultores organizadas y conscientes de las ventajas de la organización campesina como factor positivo para lograr resultados en sus actividades productivas, de generación de ingresos, de satisfacción de necesidades de desarrollo y de mejoramiento del entorno.

Participación.- Participación e involucramiento de las mujeres y de los jóvenes, que cada vez juegan un rol de interés en reactivar la asociatividad.

Capacidades Locales.- Existen talentos humanos con una experiencia y conocimientos técnicos, en los ámbitos de la producción, beneficio, comercialización, desarrollo de negocios y emprendimiento asociativo en café, en distintos niveles.

Económica

Servicios financieros.- Existe una línea de financiamiento de crédito subsidiado, para rubros priorizados tales como el café, por intermedio de un Convenio Interinstitucional MAGAP – BNF.

Comercialización.- Existe una capacidad instalada de centros de Acopio – Beneficio – Comercialización, que cuenta con amplia infraestructura y están equipados.

Asistencia Técnica.- Experiencia de terreno, y la discusión técnica generada durante la ejecución del proyecto son un capital técnico cultural/tecnológico que dejó la inversión del PCM.

Ambiental

Ambiental.- Impulso al Sistema agroforestal del café, incluye plátano, cítricos, tagua y maderables entre otros, con beneficios productivos complementarios en frutas y madera, pero

principalmente logra prolongar la presencia de humedad en el suelo que constituye un elemento central en la producción de granos de café.

En los criterios de evaluación

Pertinencia y relevancia.- la inversión para resolver el problema de las familias (aspectos productivos, necesidades básicas) pareció ser una decisión pertinente. Desde la mirada *ex post* sobre el programa mismo, la satisfacción de los usuarios es un buen indicador cualitativo para juzgar de la relevancia de una intervención. En el caso del Proyecto Café Manabí, se observa un muy alto grado de satisfacción: un 81,8% de los productores estiman que el PCM ha sido muy útil, un 14,5% encuentra que fue poco útil, y el 3,7% restante opinan que fue inútil o no responden.

Coherencia interna.- En materia de coherencia, la debilidad parte en la misma formulación del DTF, más que en la definición de las líneas en la lógica de articulación de ellas como un todo. Los ejes estratégicos "a" y "b" (calidad y mercados para el café) son contradictorios –o por lo menos divergentes- con "d" (Productos alternativos al café); y el eje "c" (reducción de costos del café) muestra un mensaje equívoco también con respecto a los dos primeros. Esta incoherencia no permite rescatar una idea fuerza única y robusta que sea capaz de ordenar el discurso de los actores. La poca duración del proyecto fue también el problema mencionado por los productores beneficiarios en forma más recurrente: un 60% de los encuestados lo visualizan como uno de los principales problemas que ha afectado el proyecto.

Gobernanza del proyecto.- Existieron deficiencias del modelo de gestión. Por una parte, el diseño poco preciso del rol y funciones de los actores principales (MAGAP, CORECAF, ONGS, Asociaciones de productores). Por otra parte, el desfase entre un proyecto con claro carácter regional en su intervención y una ancla de CORECAF nacional en su gestión, sin que ésta tenga presencia en Manabí antes del Proyecto. Finalmente, la "sobredemanda" ejercida sobre CORECAF para asumir el rol gremial y el rol comercial.

Sostenibilidad.- Las encuestas confirman claramente la sostenibilidad productiva: junto con un incremento sostenido del rendimiento, se observa que los productores siguen renovando cafetales a un ritmo un poco inferior que durante la ejecución del periodo, pero que sigue siendo muy sostenido. En la producción orgánica y los estándares de calidad (proporción de café cereza maduro), el resultado fue negativo básicamente por efecto de comercialización. Actualmente, menos de un 20% de los productores están bajo certificación orgánica (15%) o Rainforest (19%). Finalmente, en rubros alternativos, se considera que se logró la sustentabilidad en la medida que los cultivos estaban asociados al café (sombra), destacándose el proceso continuo, hasta hoy, de plantaciones de árboles maderables y para sombra.

En comercialización, es evidente que el PCM no fue sustentable, en parte debido a que se carecía de un plan de transición, y al problema de los plazos, que además estuvo agravado por el cambio de estrategia a la mitad de la ejecución (salida de FECAFEM y entrada de COREMANABA), a todas luces el proyecto no fue sustentable. Lo peor de este elemento es que lo que se avanzó en calidad

de la producción primaria luego retrocedió, al no existir poderes compradores suficientes que premiaran la calidad.

Respecto a asociatividad, en el nivel nacional CORECAF se encuentra inactiva, en parte por la situación de COREMANABA y en parte porque no logró conectarse adecuadamente con organizaciones de caficultores locales.

En este contexto, es importante resaltar la sostenibilidad de las prácticas ambientales: no solamente la mayoría de los productores valoran muy positivamente estas prácticas y sus efectos (96% estima que ayudan mucho a la preservación y recuperación del medio ambiente).

Hay otra externalidad positiva importante para el café en la Provincia de Manabí, que es la numerosa formación técnica de promotores (a partir de líderes tecnológicos locales), y entrenamiento y aprendizaje de estos actores y también de técnicos y profesionales que participaron en el proyecto, que hoy continúan trabajando en la zona mejorando la producción y comercialización del café desde el mundo privado y de iniciativas gubernamentales

En el Análisis FODA

En base al este análisis, se evidencian las siguientes buenas y malas prácticas:

Buenas prácticas:

- Un proyecto eficaz en la ejecución de actividades, en particular en café
- Un proyecto que ha sabido involucrar las organizaciones de bases
- Un proyecto que deja colocado en el territorio el tema de mejoramiento del café
- Un proyecto que deja una red de técnicos y profesionales capacitados en café

Malas prácticas:

- Un proyecto que se pone en marcha sin contar con un diseño claro y preciso
- Un proyecto oscilante en función de los énfasis del equipo de dirección
- Un proyecto desarticulado en sus componentes
- Un proyecto con poca articulación con la institucionalidad nacional

De las historias de vida

En el conjunto de referencias que se citan se puede identificar los rasgos culturales propuestos como los más sobresalientes de la actuación de estos personajes representantes de los agricultores – cafetaleros. Sin duda se puede citar que alrededor del cultivo de café por sus condiciones iniciales se ha cimentado una cultura que tiene como fundamento al menos dos condicionantes implícitas, la sostenibilidad de la familia y el cuidado y conservación del ambiente y más recientemente es la que da sustento y a la vez puede sustentarse en organizaciones comprometidas.

El sentido de familia y su defensa está presente en los entrevistados y es el sentido movilizador de su vida y se expresa en las “tradiciones familiares” transmitidas explícitamente o en las acciones cotidianas de los padres agricultores cafetaleros. Como se vio este sentido de familia ha posibilitado la generación de la organización más importante de esta experiencia.

El amor, respeto y cuidado de la naturaleza, es un intangible que se verifica en el accionar cotidiano de estos agricultores-cafetaleros; hay una relación entrañable con su finca, con la tierra; ahora están conscientes ya de lo finito de su existencia y frente a eso, abogan por condiciones para poder cuidarla y conservarla. Están dispuestos –al menos así se pronuncian- a mantener una producción cafetalera amigable con el ambiente.

El interés por el bien común, como uno de los entrevistados lo define, es el motor de los dirigentes que velan por los intereses de su organización y asociados, esta práctica se podría decir, es asumida como un “seguro de vida” que garantiza a quienes la practican una cotidianidad con sentido del deber cumplido y momentos de satisfacciones gratificantes.

La dirigencia comprometida en la que se inscriben los cuatro entrevistados tiene de partida un sentido de servicio a la comunidad y una búsqueda del bien común que se materializa en la entrega de su tiempo voluntario e incluso de recursos personales para la consecución de los fines y logros de sus organizaciones. Estos principios como se podrá observar se hacen realizables en una sana amalgama con características individuales propias.

El patrimonio intangible como principios de vida que mueve a estos caficultores es “la reserva moral de la humanidad”, esta garantiza una población que frente a condiciones adversas para su desarrollo son impulsadas a buscar mejores condiciones de vida desde una lucha con otras formas y contenidos de paz.

El Proyecto Café Manabí significó para ellos una gran experiencia en capacitación, fortaleciendo organizativo, relacionamiento y sobretodo significó la perspectiva de que es posible continuar en esta actividad, pues aún conservan la expectativa dejada por sus padres de que la finca en especial la cafetalera puede darles el sustento a ellos y sus familias

Las políticas educativas han determinado que desaparezcan escuelas unidocentes o las escuelas de pocos alumnos, así como otro tipo de establecimientos educativos del sector rural, afectando directamente a las familias campesinas. De hecho se va tornando en una traba la educación para la agricultura.

El conjunto de condiciones estructurales y de políticas agropecuarias hasta el presente no son una realidad para estos pequeños agricultores –cafetaleros, que en la actualidad ven con expectativa los anuncios gubernamentales para mejorar sus condiciones en el campo, en la cotidianidad más bien las trabas para el campesino pequeño y mediano son mayores.

En el impacto

A nivel de finca.- Se puede concluir que en lo referente al cultivo del café, el Proyecto Café Manabí tuvo un importante impacto sobre las fincas beneficiarias, mejorando rendimientos, productividad del trabajo, tecnología e ingresos, y gatillando un proceso de renovación de cafetales que se estima relevante para enfrentar los próximos años. Los temas en que se estima no hubo impacto, o este fue muy menor fueron: calidad del café y en los cultivos de ciclo corto. El Valor presente de los beneficios en ingresos familiares y empleo atribuibles a PCM (10%) asciende a US \$ 4.020.000.

Otros efectos positivos asociados al trabajo en fincas son el fortalecimiento del recurso humano, técnicos, profesionales y promotores, que en la actualidad continúan haciendo los aportes de su aprendizaje en la zona, ya sea en iniciativas públicas (MAGAP u otros), o desde el sector privado.

A nivel de asociatividad y gremios.-A nivel de organizaciones de base se debe considerar los avances en asociatividad de los productores (78% hoy continúan asociados), cuyas unidades permanecen latentes y son un importante capital social para futuras líneas o políticas de desarrollo. Del análisis cualitativo se concluye que de las 7 organizaciones evaluadas bajo un modelo sostenible de estructura organizativa, base productiva, mercado y finanzas, en el área del Proyecto, 1 se encuentra en nivel excelente, 2 en nivel muy bueno, 2 en nivel bueno, 1 en nivel regular y 1 en nivel malo.

El trabajo de fortalecimiento de CORECAF careció de impacto positivo.

A nivel de la empresa comercializadora.-Considerando la empresa en sí, evidentemente que fracasó. Considerando el efecto en el mercado local mientras operó, en todos los procesos de compra venta de café, con los recursos que manejaba la Empresa COREMANABA, siempre faltó dinero para poder cubrir la oferta de las organizaciones y ante estas circunstancias todas ellas vendían el resto del producto a los intermediarios, desde luego que estas ventas eran con buenos precios por cuanto COREMANABA ayudó a regularlos en toda su área de influencia y adicionalmente sabían que adquirirían un café de calidad, aunque esos beneficios están ya cuantificados en la evaluación de impacto a nivel de fincas.

A nivel del sistema de crédito.- Los resultados de la encuesta lo confirman claramente: en efecto, si bien 2/3 de los créditos recibidos por los usuarios del PCM tuvieron como destino el fomento agrícola, solamente un 17% de los productores usuarios accedieron a un crédito durante los 4 años del proyecto. Dicho de otra manera, apenas 400 beneficiarios del PCM (11%) obtuvieron un crédito agrícola en el periodo 2005 - 2012.

Género y Juventud.- De la información obtenida se desprende que en el proceso de ejecución del Proyecto existió un trabajo destinado a la incorporación de género, el que reconocen los beneficiarios. En cuanto a juventud, si bien se incorporó a los jóvenes en actividades de capacitación, sólo un 47% de los beneficiarios opina que el proyecto facilitó la participación de los jóvenes.

A nivel de la política sectorial.-El Ministerio de Agricultura Ganadería Acuacultura y Pesca (MAGAP), impulsa el “Proyecto de Reactivación de la Caficultura Ecuatoriana”²⁰, que busca promover la productividad, rentabilidad, investigación, mejoramiento de la calidad e institucionalidad de la cadena de valor.

El proyecto tiene un costo total de 60'519.647 dólares. Trabaja directamente con 88 organizaciones de cafetaleros en territorio, distribuidas en las cuatro principales regiones cafetaleras del país, en 10 provincias y 52 cantones. El objetivo es impulsar por un período de diez años el Programa de Reactivación Cafetalera del Ecuador y el Programa de Reactivación del Sector Cacaotero Ecuatoriano, a través de incentivos productivos para la rehabilitación o establecimiento de cafetales tipo Arábigo y Robusta, y la renovación de plantaciones de Cacao Nacional Fino de Aroma.

Se aprecia que los objetivos de este nuevo Proyecto se relacionan en forma directa con la estrategia del PCM, especialmente en los que tiene que ver con renovación de cafetales, incentivos a la producción, asociatividad y comercialización. Es más el nuevo proyecto tiene como fortaleza su mecanismo de intervención basado en la situación socio organizativa y toma como referencia en Manabí a la Empresa de Comercialización Asociativa de Manabí (COREMANABA) de la Corporación Ecuatoriana de Cafetaleros (CORECAF) y la Federación de Asociaciones Artesanales de Producción Cafetalera Ecológica de Manabí (FECAFEM).

4.2. Recomendaciones

Para la cadena de café

Con frecuencia en las políticas agrícolas se debe enfrentar el dilema de promover la competitividad en el mercado commodity, o apuntar a calidades y mercados de nichos. Si se simplifica la solución a la ecuación $P*Q$ (precio multiplicado por cantidad); y reconociendo que se deja fuera el gran tema de las externalidades, asumiendo que otras políticas y normativas se encargarán de controlar y fomentar; se puede aproximar a analizar un par de temas a la luz de los resultados del Proyecto Café Manabí.

Por el lado de la productividad, se puede plantear dos preguntas principales: ¿Existen brechas importantes de productividad en los agricultores objeto de nuestra política o programa?- Para los agricultores el mejorar la productividad ¿Afectará negativamente su posicionamiento en mercados de productos de calidad?Y por el lado de la calidad:- ¿Podrá efectivamente una proporción importante de los productores acceder a obtener buenos precios en esos nichos de mercado?- Conseguir esos estándares ¿Afectará en forma importante la productividad y la rentabilidad del actual sistema de producción?

²⁰ Este programa está inmerso en el Proyecto de Reactivación de la Caficultura, priorizado por la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, en mayo del año 2011, con Oficio No. SENPLADES-SIP-dap-2011-315, de mayo 26 de 2011.

Los resultados del proyecto café Manabí son un buen elemento para observar la situación particular de esta Provincia:

Existen brechas importantes de productividad en los cafetaleros, la que efectivamente puede ser mejorada con renovación de cafetales, control de malezas y poda.- Para el caso de Manabí, en la medida que se conserve la lógica del café bajo sombra, y que no se intensifique el uso de agroquímicos en la producción, no se minará el camino para que algunos agricultores sigan una estrategia de nichos, o que en el futuro pueda llegar a masificarse. Y por el lado de la calidad:

-El problema actual de los mercados de nicho es que no resulta ser una alternativa masiva para los productores de Manabí, provincia que además estará limitada en su posicionamiento en mercados gourmet por el tema de la altitud.

- Conseguir estándares de producción orgánica y/o de comercio justo, no requiere de grandes costos o inversiones, por lo que emprendimientos de pequeños grupos de agricultores pueden emprender ese camino si así lo deciden.

La renovación de los cafetales parece ser entonces una apuesta acertada, al menos a la luz de los resultados de Café Manabí, para esta provincia y en general de baja altitud. Mientras se trabaje en mejorar la brecha de la productividad a través de la renovación con variedades que produzcan un fruto con los estándares requeridos por los mercados, y las mejores prácticas productivas no sean intensivas en el uso de agroquímicos y no incentiven la tala de los bosques; se podrá crecer sustantivamente sin bloquear el camino de los agricultores que decidan apostar por los mercados de nichos.

En lo referente al funcionamiento interno del mercado del café, en Manabí efectivamente la presencia de poderes compradores como COREMANABA, que pueden pagar al contado a los productores y posteriormente colocar su producto en el mercado, mejora el nivel de precios que pagan los intermediarios. Así también, como se vio en PCM, se pueden poner estándares de calidad que pueden mejorar en el mediano plazo la calidad del producto de la Provincia. En ausencia de esos poderes compradores, los intermediarios vuelven a comoditizar el producto. Entonces, esfuerzos de comercialización asociativa siempre serán positivos para mejorar la situación de precios, más aún en este caso, en que existe ya un capital social de organización para la comercialización en la zona.

Para el PDRN

El PDRN en la provincia de Manabí no trabaja en el rubro café, por lo que desde la mirada técnica del trabajo con cafetaleros no es mucho lo que se puede aportar a un proyecto que además ya está en fase de finalización. A su vez, las zonas donde el PDRN trabaja en el cultivo del café (Carchi) el tipo de producto (café de altura), es diferente, por lo que las apuestas pueden ser distintas.

En lo referente a gobernanza el PDRN y Café Manabí tienen énfasis distintos: el primero el tema del anclaje institucional es clave para el éxito y la sustentabilidad del proyecto, mientras que en PCM esa materia al poco andar pasó a un segundo plano, privilegiándose la acción directa de PCM con las organizaciones y los productores.

Como se analizó en el punto de Gobernanza del presente documento, el PCM operó bajo una lógica “ejecutora” más que facilitadora. Eso permitió buena eficiencia en la ejecución pero hipotecó su sostenibilidad comercial e institucional. Si bien los convenios directos con las organizaciones locales y la figura de “promotores” consolidaron la apropiación del proyecto por parte de los beneficiarios, el problema es que este tejido no ha logrado mantenerse una vez cerrado el proyecto. El proyecto tejió pocas relaciones con las instituciones públicas a nivel local y regional (MAGAP, SENPLADES, Gobiernos Provinciales, Municipios, Parroquias, etc.), lo cual generó un cierto encapsulamiento del proyecto, dificultando su vínculo con la institucionalidad nacional.

Apoyar en el subsidio en asistencia técnica para promover sistemas de transferencia de tecnología inclusivos, los cuales permiten la integración de promotores campesinos, quienes pueden manejar el registro de los beneficiarios de los proyectos, lo cuales es una fuente importante de información para la toma de decisiones en las operaciones de microfinanzas. Estos aspectos han sido dejados de lado en el actual Programa de Reactivación de la Caficultura del MAGAP, de lo cual están conscientes las autoridades de la Zona 4 y tienen efectos negativos sobre la equidad, la cobertura de asistencia técnica y la disponibilidad de fuentes de información creíbles en el país.

Para proyectos futuros de cooperación

La cooperación tiene modalidades y objetivos muy diversos de intervención, y el PCM pasa a ser sólo una iniciativa particular que se desarrolló en un contexto de política nacional de principios de la década pasada. Por este motivo, sólo dos elementos generales que surgen de la experiencia de PCM es importante subrayar para próximas iniciativas de cooperación en el Ecuador. Uno referente a los calendarios de ejecución de los proyectos y el segundo de la información para su posterior seguimiento y evaluación ex post.

Es importante tener en cuenta que las iniciativas de desarrollo requieren de plazos para la implementación en un entorno donde se encadenan dos aparatos burocráticos que no necesariamente funcionan a la par: los mecanismos del cooperante y del receptor, por lo que los plazos involucrados deben tener la suficiente flexibilidad para que esos engranajes burocráticos no terminen perjudicando la sustentabilidad de los proyectos una vez que termina la intervención.

Tal como se plantea en el punto referente a sustentabilidad, un proyecto de desarrollo que incluye generación de unidades de negocio asociativo que trabajen con abastecimientos de materia prima que será producto de otra parte de la misma intervención, buscar coherencia con los plazos necesarios para tener una transición suficiente para asegurar la permanencia de esas unidades autónomas una vez que finalice la cooperación. Si a ese problema de planificación le sumamos

además las demoras provenientes de los engranajes burocráticos de ambas partes, es muy probable que se afecte en forma importante la sustentabilidad, cortándose en muchos casos importantes beneficios conseguidos a través de las líneas más tempranas de ejecución.

Con respecto a la información para el seguimiento y evaluación, es importante qué, más que tomar muchos datos de contexto que son rescatables a través de estadísticas posteriormente, tener el suficiente orden y disciplina para que la poca información base relevante y no recuperable a través de estadísticas en el futuro acerca de la situación puntual de los beneficiarios antes de la ejecución del proyecto, estén efectivamente disponibles al momento de evaluar impacto. Para la presente evaluación, sólo fue posible contar con una presentación en ppt con los resúmenes generales (como rendimiento de café cereza por hectárea, ingreso total de las explotaciones, ingreso proveniente del café) sin una memoria metodológica que permita replicar el cálculo de esas variables en el futuro, y sin acceso tampoco a la base de datos completa, por lo que no se pudo contar siquiera con la dispersión de las medias para realizar una comparación.

En los Convenios y Proyectos tener muy clara la definición de roles y funciones institucionales, gremiales, productivas, de cadena de valor, de financiamiento y de contrapartes. Respetar los procesos locales tanto organizativos como asociativos y desde ellos definir su rol y representación, gremial, productiva, de cadena de valor, de financiamiento y de contrapartes. Asumir con los Proyectos de Inversión Pública o de Cooperación Internacional, que su financiamiento y ejecución, se los mire como puntos de arranque, pilotos, motivadores y promotores de procesos productivos, de cadena de valor y de desate de inversiones reales que coadyuve realmente al cambio de la matriz productiva y que su real consolidación y sostenibilidad, podrá alcanzarse con la visión de integralidad y holística.

Aportar en el transferir capacidades técnicas para la formación del talento humano, que persiga su interiorización en la problemática agroecológica, su corresponsabilidad en la búsqueda de soluciones, el asumir la aplicación de propuestas tecnológicas afines al propósito de la conservación de los recursos naturales y del uso sostenible de los mismos, que debe reflejar la condición de sistemas durables o perdurables, que potencien los recursos naturales de un agroecosistema desde una visión holística o integral (suelos, agua, biodiversidad); así mismo ofrecer a los participantes formación basadas en las buenas prácticas agrícolas y de manufactura, para que apliquen destrezas para la producción de plantas en vivero, diseño de plantaciones, establecimiento de café en sistemas agroecológicos, labores de mantenimiento, de mejoramiento de la cosecha hacia la obtención de beneficio - calidad, de ampliación de la vida útil de los granos de café y de su elaboración, que fortalece la asociatividad de los productores como partes de la economía social y solidaria. Todo esto, solo podrá sostenerse desde líneas de crédito específicas y realmente accesibles a los productores cafetaleros y sus asociados.

Con respecto al crédito actual del Banco Nacional de Fomento (BNF), para aquellos productores que no disponen de tierra legalizada para la garantía hipotecaria, tienen la alternativa de acceso al crédito mediante la garantía solidaria, lo cual exige la confianza mutua entre los productores y la voluntad de cumplir con los compromisos, porque si uno de los miembros del grupo solidario cae

en morosidad, entonces todos los otros miembros quedan registrados en la central de riesgos e inhabilitados para acceder a otros créditos. Revisar la situación de edad de los productores de café, quienes argumentan que a las personas de la tercera edad se les niega el crédito y aún pueden y quieren trabajar el campo.

Mantener una coherencia en el sistema de planificación respecto a la articulación programas – proyectos. El programa debe asegurar disponer de los fondos necesarios para que el proyecto logre solucionar los problemas identificados. En el componente de crédito, para promover actividades de renovación de café se requiere de, aproximadamente, US \$ 3.500 por hectárea con período de gracia de 3 años y un plazo de 7 años. Por tanto, la cuantía de la necesidad de crédito requiere la articulación del proyecto a un programa que garantice el acceso al crédito en las condiciones requeridas para la renovación de los cafetales.

V. Anexos.

Disponible Documento Adjunto 1. Y 1.1.