

FONDO DE DESARROLLO DE NORUEGA

CENTRO PARA LA INVESTIGACIÓN, LA PROMOCIÓN Y EL DESARROLLO RURAL Y SOCIAL.

CIPRES – NICARAGUA

EVALUACIÓN DE IMPACTO DEL PROYECTO:

**“APOYO Y FORTALECIMIENTO DE LA COMERCIALIZACION
CAMPESENA A NIVEL LOCAL EN NICARAGUA”**

**INFORME FINAL DE LA
CONSULTORIA**

**MSC. ROGER CASTELLON MORA
CONSULTOR INTERNACIONAL**

**MANAGUA, NICARAGUA
MAYO DEL 2,005.**

PRESENTACION

El proyecto de Apoyo y Fortalecimiento de la Comercialización Campesina a nivel Local de Nicaragua, impulsado con ayuda del Fondo de Desarrollo de Noruega y que ejecuta el CIPRES¹, responde a la problemática que enfrentan los pequeños productores Nicaragüenses con respecto a la comercialización de sus productos. En este ámbito, a través del proyecto, se pretende contribuir a dinamizar el mercado campesino a nivel local, integrando a grupos y cooperativas campesinas del país, mediante la creación e implementación de estrategias de comercialización que les permita acceder al mercado en condiciones favorables y mejorar la calidad de vida de sus familias.

A través de este proyecto, se ha pretendido fortalecer el esfuerzo iniciado por el CIPRES en 1998, mediante la creación del Centro de Comercialización Campesina. Para ello se planteo impulsar y fortalecer el proceso de comercialización de 17 grupos campesinos y cooperativas del país a través del fortalecimiento de sus capacidades y puesta en marcha de actividades comerciales.

El presente documento es el Informe de la Evaluación de Impacto del Proyecto en mención. Esta compuesto por capítulos que forman una secuencia lógica de información, y que tienen como propósito principal informar de manera clara la evaluación de los avances logrados por el proyecto en dos años de ejecución, estrategia general desarrollada y perspectivas de futuro, así como generar recomendaciones que permitan asegurar el cumplimiento de los objetivos planteados al inicio del mismo.

Se agradece a todas las personas que aportaron tiempo, información, conocimientos y recursos en general para que esta evaluación saliera de la manera más objetiva posible en pro de determinar futuros lineamientos para el proyecto siendo revisado.

¹ CIPRES: Centro para la Investigación, la Promoción y el Desarrollo Rural y Social.

ÍNDICE DE CONTENIDO

	Páginas
• PRESENTACION	1
• ÍNDICE	2
• RESUMEN EJECUTIVO	3
• PERFIL DEL PROYECTO Y SUS LOGROS	4
• CAPITULO I: PROCESO METODOLOGICO	5
1. OBJETIVOS Y PRODUCTOS ESPERADOS	6
2. METODOLOGÍA EMPLEADA.	7
• CAPÍTULO II EVALUACION DEL LOGRO DE LOS OBJETIVOS DEL PROYECTO	9
1. ANTECEDENTES	10
2. EVALUACION DEL OBJETIVO GLOBAL DE DESARROLLO	11
3. EVALUACION DEI OBJETIVO ESPECIFICO DEL PROYECTO	13
4. EVALUACION A NIVEL DE RESULTADOS ESPERADOS	14
• CAPÍTULO III EVALUACION DE LA ESTRATEGIA GENERAL DEL PROYECTO Y DEL ROL DE LA OFICINA DE COMERCIALIZACIÓN DEL CIPRES	16
• CAPÍTULO IV: AVANCE DE ACTIVIDADES Y PERSPECTIVAS A FUTURO	21
• CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	26
• ANEXOS	31

RESUMEN EJECUTIVO

El proyecto de Comercialización Local del CIPRES tiene definido como Objetivo General, dinamizar el mercado campesino a nivel local integrando a grupos de pequeños/as productores/as del país mediante una estrategia de comercialización que les permita aumentar sus niveles de venta y mejorar su capacidad de negociación.

Para lograr lo anterior, el proyecto se plantea como objetivo específico apoyar la comercialización campesina a nivel local en Nicaragua mediante el fortalecimiento de 17 grupos y cooperativas campesinas y del Centro de Comercialización Campesina del CIPRES.

Se pudo constatar que el CIPRES realiza una gran cantidad de acciones en este proyecto, capacitaciones, conferencias, video forum y otras, además de que apoya los procesos de comercialización en cada localidad, procesos estos que en algunos casos se ven reforzados por la relación que mantienen con el Centro de Comercialización del CIPRES, especialmente cuando hay potencial de exportación. Estas acciones en general se pueden calificar como de mediano impacto en los beneficiarios pues si bien es cierto hay vestigios de desarrollo hacia una comercialización más efectiva, todavía los mismos no son suficientes como para cambiar y mejorar de manera significativa la calidad de vida de los beneficiarios del programa. En pocas palabras se puede decir, que el proyecto ha logrado resultados positivos muy importantes, pero el mercado ha evolucionado y ha avanzado a una velocidad mayor que la velocidad a la cual se desarrollan los grupos.

El proyecto, según como fue diseñado presenta un enfoque fuerte hacia la comercialización local, sin embargo, las necesidades de los grupos no se quedan al nivel de la comercialización sino que llegan fundamentalmente a concebirse como necesidades de mercadeo. Es decir, el problema de estos grupos no es solo el cómo comercializar sus productos, sino el cómo hacerlo de manera ventajosa o como hacerlo teniendo ellos poder de negociación.

En este sentido, el apoyo en aspectos básicos de transformación agroindustrial previo a la comercialización, es en sí, un requisito básico para tener éxito luego en la comercialización y en el mercadeo, pero este incentivo al enfoque agroindustrial, no se da en todos los casos y en los casos en que se da, entra en problemas no por la fase de procesamiento, sino por la fase de comercialización y mercadeo.

En conclusión, el proyecto hasta la fecha ha evolucionado adecuadamente, según los objetivos y metas que se propuso lograr, sin embargo, a futuro debería focalizarse más en menos grupos, preferiblemente los de mayor desarrollo agroindustrial y, orientar su apoyo a aspectos de envase, marcas, etiquetas y otros aspectos de manejo de calidad del producto. Por otro lado, se requiere que el CIPRES posea un esfuerzo integrador de grupos, según el grado de avance de cada uno de ellos y que acompañe a estos al mercado mismo, no como actores proveedores de mercancías en consignación o de productos de bajos precios, sino como verdaderos actores empresarios con un alto sentido de valor de lo que producen.

PERFIL DEL PROYECTO Y SUS LOGROS

1. TIPO DE ESTUDIO:

Evaluación de Impacto.

2. PROYECTO EVALUADO:

Apoyo y Fortalecimiento de La Comercialización Campesina a Nivel Local En Nicaragua.

3. ENTE EJECUTOR DEL PROYECTO:

CIPRES.

4. ENTE FINANCIADOR DEL PROYECTO

Fondo de Desarrollo de Noruega (FDN)

5. PERIODO EVALUADO

2003 y 2004.

5. GRADO DE AVANCE DEL PROYECTO:

66%

6. OPINIÓN SOBRE EL GRADO DE CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS:

6.1. A NIVEL DE ACTIVIDADES:	EXELENTE
6.2. A NIVEL DE RESULTADOS ESPERADOS:	EXELENTE
6.3. A NIVEL DE EFECTOS:	MUY BUENO
6.4. A NIVEL DE IMPACTO FINAL:	MUY BUENO

7. RESUMEN EVALUATIVO:

Se han realizado las acciones operativas según lo planificado. Los grupos meta han visto también su desarrollo a través del tiempo, pero el efecto y el impacto global no logra ser tan significativo por falta de agregar a lo ya existente otras acciones orientadas no solo a la comercialización sino a un sistema amplio de mercadeo pasando necesariamente por las barreras de índole empresarial, además de la sentida necesidad de propiciar desarrollo rural no solo basado en lo agrícola sino en otras opciones de índole ecoturístico, ambiental y empresarial en general.

CAPITULO I

PROCESO METODOLOGICO

1. OBJETIVOS Y PRODUCTOS ESPERADOS DE ESTA EVALUACION

La consultoría tuvo como objetivo fundamental evaluar los avances logrados por el proyecto en dos años de ejecución y generar recomendaciones que permitan asegurar el cumplimiento de los objetivos y/o correcciones de acuerdo a los resultados encontrados.

A manera de detalle, los objetivos que se establecieron para esta evaluación, fueron los siguientes:

- a. Medir el grado de avance de las actividades de desarrollo del proyecto en sus componentes principales, durante la ejecución, y establecer mecanismos de alerta para la pronta adopción de medidas correctivas en el supuesto de deficiencias y desviaciones.
- b. Determinar Sistemáticamente y Objetivamente la pertinencia de lo realizado y su efecto, sobre los beneficiarios previstos.
- c. Proporcionar oportunamente al nivel directivo del proyecto, en particular a la Unidad Ejecutora del mismo, los criterios, juicios y alternativas recomendadas para corregir directrices y conseguir los objetivos del proyecto.

El proyecto siendo evaluado tiene como objetivo general, lo siguiente: Dinamizar el mercado campesino a nivel local integrando a grupos de pequeños(as) productores(as) del país mediante una estrategia de comercialización que les permita aumentar sus niveles de venta y mejorar su capacidad de negociación. Para lograr lo anterior, el proyecto se plantea como objetivo específico apoyar la comercialización campesina a nivel local en Nicaragua mediante el fortalecimiento de 17 grupos y cooperativas campesinas y del Centro de Comercialización Campesina del CIPRES.

Como productos concretos de esta consultoría se espera elaborar un documento informe con los impactos principales mensurables del proyecto. Este informe debe incluir recomendaciones concretas tanto a CIPRES como al Fondo de Desarrollo de Noruega para el logro de los objetivos. Se espera también una revisión detallada y recomendaciones concretas al CIPRES con insumos de los grupos meta, sobre el manejo y relevancia del Fondo Post Cosecha y un Análisis de la Estrategia de la Oficina de Comercialización del CIPRES y su relevancia para el proyecto de fortalecimiento de la Comercialización Campesina a nivel local en Nicaragua.

2. METODOLOGÍA EMPLEADA.

Para el desarrollo de esta consultoría, se plantearon y se realizaron una serie de etapas, de correspondencia con la oferta técnica y económica presentada previo a la contratación de la consultoría. A continuación se describe la metodología empleada para el desarrollo de las actividades de la Evaluación del Proyecto en cuestión:

Metodológicamente el proceso de evaluación se estructuró en cuatro fases:

FASE 1: Revisión de la Información Base y Referencia del Proyecto.

Durante el desarrollo de esta fase se coordinaron actividades con el equipo contraparte, con el objeto de obtener la información clave, que fue la base de la cual se partió para realizar la evaluación del proyecto, además de proporcionar datos importantes para un posible rediseño lógico y operativo del proyecto. Dentro de esta etapa se procedió a recopilar y analizar la información existente, dentro de la cual se obtuvo el documento inicial del proyecto, los planes operativos anuales ya ejecutados, además se documentó el proceso con informes narrativos e información secundaria obtenida del Centro de Comercialización y del CIPRES mismo.

FASE 2: Preparación del Trabajo de Campo y Logística de la Evaluación.

Para la realización del trabajo de campo se desarrolló una agenda básica por visita que constó de cuatro etapas: La primer etapa constó de una reunión grupal en la cual participan técnicos y personal del CIPRES, líderes campesinos, productores (as) en general y el equipo a cargo de la consultoría, para lo cual se diseñó una guía de preguntas con el fin de obtener información primaria clave, que permitiese demostrar el impacto del proyecto en las organizaciones y en los grupos metas, en especial el grado de éxito o fracaso de la estrategia empleada. Esto fue acompañado por una segunda etapa que consistió en la aplicación de una encuesta que de forma sencilla permitió medir las condiciones de vida de los y las productoras en diferentes etapas que van desde la situación sin proyecto hace dos años, cambios a un año de ejecución del proyecto e impacto logrado a dos años de ejecución del mismo. Una tercera etapa consistió en la visita directa a la propiedad del productor (a) para evaluar las condiciones actuales y compararlas con lo expresado en la entrevista y la encuesta respectivamente, además de evaluar las potencialidades propias y existentes en la zona para producir y comercializar un determinado tipo de producto bajo condiciones aceptables, que generen la sostenibilidad económica deseada. La cuarta etapa consistió en evaluar la eficiencia de los resultados logrados en función del Marco lógico Originalmente establecido.

FASE 3: Trabajo de Campo.

Una vez preparados los instrumentos metodológicos y los aspectos logísticos de la consultoría, descritos en la fase dos, se procedió a realizar las visitas de campo de acuerdo a un cronograma de trabajo establecido y coordinado en su etapa de elaboración con el organismo contraparte (CIPRES).

Estas visitas de campo fueron realizadas a las organizaciones de apoyo al proyecto y a los grupos metas diseminados por varias regiones del territorio nacional. La metodología empleada fue de carácter participativo, donde se trato de involucrar en la mayor medida posible a los grupos metas o beneficiarios del proyecto.

FASE 4: Elaboración y Diseño del Producto Esperado.

Una vez concluidas todas las etapas anteriores, se procedió a procesar la encuesta y analizar la información de las entrevistas realizadas en los diferentes lugares y con los diferentes grupos de productores y productoras. De aquí se obtuvo el presente documento, donde se informan los hallazgos encontrados, la evaluación del logro de los objetivos del proyecto, la evaluación de la estrategia general de este, los avances de las diferentes actividades, además de las perspectivas a futuro y potencialidades del mismo.

CAPÍTULO II

EVALUACION DEL LOGRO DE LOS OBJETIVOS DEL PROYECTO

1. ANTECEDENTES

Los Grupos beneficiarios del proyecto de comercialización, se han cuantificado en 17, entre grupos y cooperativas pertenecientes a los departamentos de Chinandega, León, Esteli, Matagalpa y Río San Juan, sin embargo, en este trabajo se tuvo acceso tan solo a 14 grupos aunque en el caso por ejemplo de Lechecuagos y Chacaraseca, realmente en la Central existen cerca de 25 grupos representados. Del total de 87 personas contactadas se tomó una muestra de 40 campesinos los cuales fueron seleccionados al azar del total de participantes en cada reunión.

De acuerdo con la información secundaria a la que se tuvo acceso, todos estos grupos han sido beneficiados con anterioridad por el CIPRES, existiendo entonces una relación de colaboración y contacto que ha beneficiado al cumplimiento de los objetivos de este proyecto de comercialización.

A continuación se listan las cooperativas y grupos de beneficiarios visitados y evaluados:

Municipio	Cooperativa	Cant. de Socios Visitados/Eval.	Fecha	Hora
Pueblo Nuevo	Nuevo Horizonte	2	18/01/05	8:00 – 12:00
	Fe y Esperanza	1		
	Luz y Vida	3		
	Nuevo Amanecer	2		
	COMPROF	5		
	COMAXZA	2		
	COSENUP	1		
	Productores	2		
	Profesionales RL	4		
Somoto	UCANS	8	19/01/05	9:00 – 12:00
Condega	Nueva Esperanza	8	19/01/05	1:00 – 5:00
León	Tecoaname	16	20/01/05	1:00 – 5:00
León	Chacaraseca – Lechecuagos	25	21/01/05	9:00 – 12:00
Chinandega	Solidarios Estero Real	8	27/01/05	9:00 – 5:00
TOTAL	14 GRUPOS	87 PERSONAS		

Los resultados logrados se presentan a continuación.

2. EVALUACION DEL OBJETIVO GLOBAL DE DESARROLLO

El objetivo Global de Desarrollo de este Proyecto es el siguiente:

“Se ha contribuido a mejorar el nivel de vida de los campesinos, apoyando el desarrollo de mercados campesinos a nivel local”

Con el objeto de aclarar este objetivo, los indicadores objetivamente verificables que el proyecto ha establecido han sido los siguientes:

- % de Incremento del Poder Adquisitivo de las Familias Campesinas.
- Número de Grupos Campesinos que han comercializado sus cosechas en mejores condiciones
- % de Incremento de los Ingresos por Comercialización de la Producción.

Como puede apreciarse en el objetivo global de desarrollo se plantea por un lado que lo que se busca es mejorar el nivel de vida de los campesinos y a la vez se establece que este mejoramiento debe darse mediante el apoyo al desarrollo de los mercados campesinos a nivel local.

Alrededor de este objetivo, se pueden realizar varias preguntas, a saber:

a. **Está el proyecto verdaderamente orientado a los campesinos?**

La respuesta es **Sí**. Se pudo comprobar que en el 100% de los casos los fondos se han destinado a apoyar verdaderos campesinos de zonas rurales. En todos los grupos visitados el perfil de los beneficiarios fue de micro y pequeños productores rurales, no se detectaron casos de medianos y grandes empresarios.

b. La segunda pregunta a realizarse es: **Se ha mejorado el Nivel de Vida de Los Campesinos?**

Para responder a esta pregunta se debe hacer uso de los resultados de las encuestas realizadas a la muestra tomada del total de grupos meta. Al respecto se apreció que el 100% de los encuestados opinó que SI ha mejorado su nivel de vida y además de este 100%, el 33% opinó que su mejora ha sido mucha y un 67% indicó que ha sido apenas un poco.

Para poder ampliar sobre las razones a las cuales el grupo meta atribuye su mejora, la siguiente pregunta que se hizo al respecto fue A que se debe su Mejoría. El 83% del 100% que indicaba que

había mejorado su nivel de vida, coincidió en que su mejora se ha debido a su trabajo conjunto con el CIPRES. Razón por la cual, se procedió a preguntar ya no solo por el CIPRES en general, sino:

¿ Que tanto considera usted que ha contribuido este proyecto de comercialización del CIPRES en la mejora de su Calidad de Vida? Y la respuesta fue la siguiente, un 67% consideró que su mejora en términos de calidad de vida, se debe en gran medida (Mucho) al aporte de este Proyecto de Comercialización del CIPRES, realizado con el Fondo de Desarrollo de Noruega, cifra esta que es altamente satisfactoria, a pesar de que el 33% opinó que su mejora en calidad de vida se debe apenas un poco a este proyecto.

Dado que en este proyecto, los indicadores de mejoramiento de calidad de vida estaban preestablecidos, se procedió a verificar el cumplimiento de los mismos:

Indicador No 1: % de Incremento del Poder Adquisitivo de las Familias Campesinas.

Para verificar el logro de este indicador, se realizaron varias preguntas relacionadas al Concepto de Poder Adquisitivo, específicamente se busco detectar mejoras en:

- Gasto Promedio por Mes en Comida y Otros Gastos de la Casa
- Inversión en Estudios de los Hijos.
- Mejoras realizadas en su vivienda
- Posesión de Artículos en la Casa
- Tamaño de la Finca
- Equipos y Herramientas de la Finca

Para cada una de estas posibles variables prácticas, se buscó comparar la situación existente hace dos años y hace un año, con respecto a la situación que se posee en la actualidad.

A nivel general, se aprecia que efectivamente las familias de los grupos meta han mejorado su nivel de poder adquisitivo. Algunos estudios de caso, en los cuales se profundizó, permitieron ampliar estos resultados.

Por ejemplo, Doña Lucila Umanzo, Tesorera del Grupo Nuevo Amanecer de Pueblo Nuevo, indicaba que efectivamente ella siente que si ha mejorado pues en los dos últimos años ha construido una cocina en su casa y también un baño, cosas que antes no tenía. Además hace un año poseía solo una yunta de bueyes, pero ahora acaba de comprar un novillo. Con respecto al gasto promedio en su casa, dice que antes gastaba más en el sentido de que tenía que comprar más cosas,

pero ahora gasta menos, pues con sus huertos familiares se economiza bastante. Dice que antes tenía que ver como conseguía para gastar unos C\$ 1.500 al mes, hoy dice que su gasto promedio es de tan solo C\$ 1.000 por mes, pues mucho es de autoconsumo. Antes solo sembraba maíz y frijoles hoy también siembra camote, yuca, cebolla, remolacha y otras hortalizas, con lo cual por un lado mejora la alimentación de sus hijos y por otro lado aumenta los ingresos por venta.

Indicadores No 2 y No. 3:

Número de Grupos Campesinos que han comercializado sus cosechas en mejores condiciones y % de Incremento de los Ingresos por Comercialización de la Producción.

Estos dos indicadores se evaluaron conjuntamente, mediante las siguientes preguntas: Volumen de Ventas por mes y Cantidad de Actividades a las que se dedica.

En ambas variables se aprecia que al día de hoy, con respecto a los resultados de hace un año y hace dos años atrás, es mayor el % de beneficiarios que consideran que a hoy venden más que antes y que además tienen un mayor número de actividades que les generan ingresos. Algunos casos sobresalientes son por ejemplo. Doña Esperanza Zamora Vicepresidenta de la Cooperativa Luz y Vida la cual considera que en dos años ha duplicado su volumen de ventas pues antes vendía en promedio 1.000 bolsas de rosquillas por mes y hoy vende en promedio 2.000 bolsas de rosquillas por mes. Otro caso bonito es el del señor Don Julio César González, Vicepresidente de la Cooperativa COMACSA, Cooperativa Maximiliano Zamora, quien afirma que cuando empezó en este programa sus ingresos por ventas eran de apenas unos C\$ 500 córdobas por mes, hace un año su promedio de ingresos se duplicó a C\$ 1.000 por mes y al día de hoy sus ingresos por venta ascienden en promedio a C\$ 1.500 por mes.

3. EVALUACION DEI OBJETIVO ESPECIFICO DEL PROYECTO

De acuerdo al Marco Lógico del proyecto, el objetivo específico que se ha planteado es el siguiente:

“Se ha facilitado a los grupos campesinos la gestión directa de operaciones comerciales y el acceso a mercados favorables de los productos campesinos en el mercado local y nacional, fomentando una cultura empresarial y de mercado entre ellos”

Los indicadores predefinidos para este objetivo específico fueron:

- Numero de Operaciones Comerciales realizadas con Asesoramiento del Centro.
- Numero de Operaciones Comerciales gestionadas directamente por los beneficiarios
- Numero de Grupos Campesinos Organizados y funcionando en función de Operaciones de Comercialización.

Al hacer estas preguntas al grupo meta, en las respuestas encontradas se noto en general, una tendencia positiva en términos de que el % de personas que opinaron que han realizado operaciones comerciales ya sea por gestión directa o con la asesoría del centro de comercialización, es creciente con respecto a la situación de hace uno y hace dos años atrás. En ese sentido se puede decir, que el proyecto ha contribuido de buena manera a mejorar estas gestiones comerciales, pues tanto, los grupos de Pueblo Nuevo, como los de Somoto, los de León y los de Chinandega, manifestaron haber aumentado sus operaciones comerciales de manera significativa.

4. EVALUACION A NIVEL DE RESULTADOS ESPERADOS

Los resultados esperados de este proyecto para el año 2004, fueron los siguientes:

- a. Los 17 grupos y cooperativas campesinas han sido entrenadas y capacitados en sistemas de producción, procesamiento y comercialización de sus productos (términos de precios, calidad, presentación, temporalidad y volúmenes de producción).
- b. Cada grupo y cooperativa participante ha realizado una operación de comercialización (como mínimo) con apoyo del Centro de Comercialización de CIPRES.
- c. Productores, beneficiarios y compradores potenciales informados sobre comercio alternativo, organizaciones participantes, productos, precios y mercados.

Con respecto al primer resultado esperado:

“Los 17 grupos y cooperativas campesinas han sido entrenadas y capacitados en sistemas de producción, procesamiento y comercialización de sus productos (términos de precios, calidad, presentación, temporalidad y volúmenes de producción).”

Los Indicadores que se establecieron para medir este resultado fueron los siguientes:

- a.1. Realizado un Cine Forum trimestral sobre comercialización campesina para 17 cooperativas y grupos campesinos y,
- a.2. Realizado dos intercambios de experiencia entre los grupos beneficiarios.

Al evaluarse estos indicadores se pudo comprobar que tanto para el caso del Cine Forum como para el caso de los intercambios de experiencia, estos se han llevado a cabo de manera periódica y el grupo meta los identifica como parte del proyecto CIPRES FDN, lo cual es sumamente importante. Lógicamente que el hecho de que se realicen las actividades no garantiza la efectividad del logro del objetivo o resultado esperado, sin embargo, se asume en este caso que el proyecto cumple a nivel de actividades y se miden aparte los efectos y el impacto global que el mismo genera sobre el grupo meta.

Para el segundo resultado esperado: “Cada grupo y cooperativa participante ha realizado una operación de comercialización (como mínimo) con apoyo del Centro de Comercialización de CIPRES”

Los indicadores definidos fueron los siguientes:

- b.1. Constituido un Comité de Comercialización en 10 grupos campesinos.
- b.2. Se ha realizado como mínimo una actividad de comercialización por grupo con fondos propios y asesorados por el Centro de Comercialización.
- b.3. 10 grupos campesinos han participado al menos en el mercado local
- b.4. Participación de 7 grupos en ferias.

Al evaluarse estos indicadores se pudo demostrar que este es uno de los resultados mejor logrados pues se identifican % elevados de beneficiarios que han participado en ferias y que han usado de alguna manera los servicios del Centro de Comercialización.

Para el tercer y ultimo resultado esperado: “Productores, beneficiarios y compradores potenciales informados sobre comercio alternativo, organizaciones participantes, productos, precios y mercados”

Los indicadores definidos fueron los siguientes:

- c.1. Sistematizada y entregada mensualmente información sobre precios y mercados locales a los grupos beneficiarios y compradores potenciales
- c.2. Elaboración trimestral del Boletín “Comercio y Desarrollo”.

Al evaluarse estos indicadores los resultados indican que efectivamente el boletín es conocido por las personas y es utilizado en algunos casos para consulta.

CAPÍTULO III

EVALUACION DE LA ESTRATEGIA GENERAL DEL PROYECTO Y DEL ROL DE LA OFICINA DE COMERCIALIZACION DEL CIPRES

La evaluación se estructuró básicamente en tres puntos importantes: el primer punto tiene que ver con la evaluación del personal a cargo del proyecto (coordinadores y técnicos de campo) para lo cual se programaron reuniones y entrevistas con los mismos. Como segundo punto se tomó en consideración el esfuerzo desarrollado por el CIPRES para crear una red de contactos de apoyo al proyecto, para esto se programaron reuniones con algunos ONG's involucrados en el tema de comercialización campesina. Como tercer y ultimo punto y quizás el más importante de todos, se encuentra el contacto con los beneficiarios del proyecto, con los cuales se midió el efecto logrado por la intervención del proyecto en sus actividades productivas y comerciales. Se puede decir que tenemos en general una evaluación de la planificación y ejecución del proyecto, otra evaluación de la gestión para lograr el Impacto deseado y una evaluación de los resultados a través de los Beneficiarios.

El CIPRES como parte de su estrategia de apoyo a los productores campesinos, tiene un centro de operaciones ubicado en Managua, donde se encuentran las oficinas centrales y se planifican y coordinan las actividades a Nivel Nacional, a parte de esto tiene una Oficina Territorial en el Municipio de Pueblo Nuevo ubicado en el Departamento de Esteli al Norte de Nicaragua. Posee además y atiende equipos de trabajo con los cuales coordina en otras zonas como León, Chinandega y el Río San Juan. En Managua se ubica la Oficina de Comercialización la cual desempeña un rol fundamental en todo este proceso de coordinación no solo de lo técnico y comercial sino además de la logística y operatividad de las relaciones entre el CIPRES y los grupos meta.

En el caso de la Oficina territorial en Pueblo Nuevo, esta consta con un equipo de cinco técnicos y un coordinador, que apoyados por vehículos de transporte recorren toda la región de la Segovia, para brindarle a todos los productores campesinos de la zona asesoramiento técnico productivo y apoyo en el área de comercialización. Cada técnico está a cargo de un área distinta dentro del esfuerzo general que desarrolla el CIPRES, sin embargo, al realizar la evaluación no se puede únicamente evaluar el área de comercialización de forma aislada, ya que si bien es cierto para comercializar se requiere haber generado un producto o bien y para generar un producto se necesita del asesoramiento técnico, acceso a financiamiento, etc.

Dentro de lo que ha sido el proyecto de comercialización campesina, el equipo de trabajo del CIPRES liderado por la Oficina de Comercialización ha trabajado de forma conjunta para lograr los fines deseados en torno al apoyo y fortalecimiento de la comercialización de productos cultivados y procesados por mano de obra campesina. En este aspecto se puede decir que el equipo ha realizado una excelente labor, fusionándose mediante el trabajo en equipo, ejecutando proyectos de granjas integrales que promueven la autosostenibilidad de la familia campesina, brindando asesoramiento técnico para el mejoramiento de variedades de fríjol, impulsando al productor a participar en ferias y capacitándolo en áreas de comercialización para vender sus productos bajo las mejores condiciones

posibles. La oficina de Pueblo Nuevo como tal atiende además proyectos en los municipios de Somoto, Condega y Palacagüina.

Dentro de las actividades realizadas con el Financiamiento proporcionado por el Fondo Noruego para el proyecto de comercialización se obtuvieron los siguientes resultados de evaluación:

- * Con el proyecto de comercialización se han transformado los grupos de productores campesinos que existían hace dos años en cooperativas y asociaciones, con el fin de organizar a los productores y hacer más fácil la tarea de capacitación y dar el acceso al productor hacia diversos canales de comercialización en los que se incluyen ferias, ventas directas, intercambios de experiencias, con lo cual se logró aumentar el número de operaciones comerciales realizadas con asesoramiento del centro.
- * En las actividades del proyecto se ha tenido énfasis en el aspecto productivo con el cual se ha pretendido dotar de bienes al productor, aunando esfuerzos con otros proyectos que desarrolla el CIPRES con los mismos grupos meta. Con lo que se logró que la gente generara una alternativa productiva que se pudiera comercializar.
- * La Oficina de Comercialización ha gestionado la participación de productores campesinos en ferias tanto a nivel local como a nivel nacional, tratando de eliminar a los intermediarios y proyectando más al productor primario (del campo).
- * Con el Proyecto de comercialización se ha mejorado el nivel participativo de los productores, la Oficina de Comercialización ha servido para el contacto y relaciones comerciales con compradores, se ha trabajado en el intercambio de experiencias entre los productores tanto de forma local como interlocal, además de que se ha logrado un cambio en la mentalidad del productor a través de la presentación de videos y su posterior debate, muy comúnmente conocido como Cine forum.
- * Se hizo notar una buena organización por parte del equipo de trabajo.

El CIPRES ha creado también una red de relaciones con distintos ONG's involucrados en el tema de la comercialización campesina, como es el caso del SIMAS, la Fundación Manolo Morales y la RENICC. Estas coordinaciones entre organismos se ejecuta a varios niveles administrativos del CIPRES pero el rol central en lo operativo lo lleva a cabo la Oficina de Comercialización del CIPRES. Dentro de estos organismos destaca la participación del Servicio de Información Mesoamericana sobre Agricultura Sostenible (SIMAS), el cual nació en el año 1992 con el objetivo de apoyar el Desarrollo Rural Sostenible y la Agricultura Orgánica.

El trabajo en si del SIMAS es de carácter informativo, se trata de mantener al productor informado de todo lo relacionado con temas agrícolas, financieros, de comercialización, etc. Para poder

proporcionarle la información al productor se ha integrado a diferentes ONG's, con los cuales se han coordinado esfuerzos y se ha formado una red de apoyo, además de crear modelos para cada uno de los esfuerzos. Además se han logrado completar y publicar documentos de mucha utilidad como el Directorio de Comercialización Campesina.

Dentro de este marco el CIPRES ha coordinado esfuerzo con el SIMAS para fortalecer el proyecto de comercialización campesina, facilitándole información al productor sobre productos, mercados, redes de comercialización e instruyéndolo para un manejo adecuado de la finca para buscar la autosostenibilidad. De tal forma que el SIMAS apoyando una causa noble le facilita al productor y al mismo tiempo le da un servicio de información sobre todo lo relacionado con la agricultura Sostenible.

Dentro del esfuerzo que realiza el CIPRES en el área de comercialización, es notable la forma en que le ha facilitado a los productores el espacio para que puedan vender sus productos en mercados locales. El caso más relevante hasta el momento ha sido el de los grupos de productores de Pueblo Nuevo, donde con ayuda de la Oficina Territorial del CIPRES se les ha dado acceso a comercializar sus productos en el nuevo mercado local del municipio. Esto se logra a través del esfuerzo conjunto entre el CIPRES y la Alcaldía municipal, donde se gestionaron los recursos para la construcción del mercado, al cual accedieron todos los productores campesinos pertenecientes a los grupos beneficiarios del proyecto de comercialización impulsado con dinero proveniente del Fondo de Desarrollo de Noruega.

Por su parte la Oficina Central del Ciprés, en especial la Oficina de Comercialización ha realizado esfuerzos similares en Managua, donde los productores tienen acceso a ofertar sus productos en uno de los mercados mas concurridos del país como es el mercado Roberto Huembes, donde el CIPRES en conjunto con la Fundación Manolo Morales, desarrollan esfuerzos en el área de comercialización, facilitándole a los productores un espacio en el cual puedan poner en exhibición sus productos, comercializarlos al detalle o en el mejor de los casos conocer un contacto que les ayude a vender en grandes volúmenes.

La gestión para que los productores campesinos participen en ferias ha sido la punta de lanza del esfuerzo de comercialización que desarrolla el CIPRES, en este aspecto se conoció a través de los productores, que muchos de ellos ya habían participado en ferias locales y un grupo reducido habían llegado a participar en ferias nacionales como Microfer, que es una de las ferias más grandes que se realiza en Managua. Cuando se les preguntó que como han llegado hasta ese nivel de participación, casi un 90% de los productores encuestados menciono como principal organismo gestor al CIPRES y su Oficina de Comercialización.

Por tanto se puede calificar como **Muy Buena** la gestión que el CIPRES ha desarrollado para crearles un espacio a los productores campesinos en ferias donde pueden proyectarse fácilmente y alcanzar los fines deseados con el proyecto de comercialización.

Especial rol ha jugado la oficina de Comercialización del CIPRES para aquellos grupos que han tenido potencial exportador como es el caso de las señoras de Tecuaname con su Semilla de Marañón y el caso de la Cooperativa Nueva Esperanza de Condega con su café ecológico. En estos casos es evidente que las acciones de los grupos han evolucionado en gran medida gracias a los esfuerzos de empuje que la oficina de comercialización realiza para estimular la colocación de los productos fuera del país. Sin embargo, debe también hacerse notar que estos esfuerzos no son 100% sostenibles debido que la relación entre la capacidad de los grupos y el potencial del mercado exportador no es de igual manera coherente, lo cual provoca desequilibrios e inconstancias en la comercialización.

CAPÍTULO IV
AVANCE DE ACTIVIDADES Y
PERSPECTIVAS A FUTURO

Si bien es cierto que este proyecto de comercialización del CIPRES ha logrado excelentes resultados, se puede ver a nivel de campo que el proceso de mejoramiento de la calidad de vida de los beneficiarios, es todavía un proceso lento y no se logra impactar de una manera más estratégica.

Según se pudo comprobar mediante todas las visitas y reuniones, no solo con los grupos meta sino también a nivel institucional, existen muchos esfuerzos y recursos orientados a mejorar la llamada problemática de la comercialización campesina, sin embargo, no parece que se tengan efectos tan significativos en términos de impacto final.

Los esfuerzos y las experiencias que el CIPRES ha logrado desarrollar con los grupos meta son impresionantes, pues con algunos grupos como los del Río San Juan se ha logrado insertarlos en el mercado local, pero ellos siguen todavía desarrollando actividades primarias, con muy poco grado de transformación y por ende sin mucha agregación de valor. En otros casos aparecen grupos con experiencias incluso de exportación con el apoyo de la Oficina de Comercialización del CIPRES, tal es el caso de las señoras de Tecoaname, con una excelente experiencia y capacidad agroindustrial, sin embargo, aun con cuellos de botella significativos en la sostenibilidad de sus estrategias de comercialización. De manera similar experiencias como las de la Cooperativa Nueva Esperanza con marca y con buena presentación de su café orgánico son muy alentadoras, pero no suficientes para trascender al éxito. Ni que hablar de Leche cuajos y Chacaraseca, CIPRES ha logrado procesos consistentes de organización campesina e incluso se puede decir que hay una gran capacidad ya no solo productiva sino en algunos casos como Chacaraseca, enorme capacidad instalada, sin embargo, no logran penetrar en los mercados de manera exitosa, no logran ser auto sostenibles y no logran por tanto, el impacto final deseado.

Basado en lo anterior, se debe de buscar mejores perspectivas a futuro y este proyecto de comercialización podría ser la punta de lanza para lograr un mejor efecto. Entre estos lineamientos se pueden establecer los siguientes:

1. No tratar los problemas de comercialización como un problema aislado de todo el sistema económico, social y productivo del campesino, sino más bien como un tema orientado al MERCADEO. Es decir, no debe hablarse de comercialización como el vínculo de la producción con el mercado, sino que se debe de hablar del MERCADEO como algo más amplio que involucra no solo el acceso a los mercados sino además otros temas como MARCA, CODIGOS DE BARRAS, CALIDAD, POSICIONAMIENTO, REGULARIDAD, DIVERSIDAD DE PRESENTACIONES Y OTROS TEMAS RELACIONADOS.

2. Los mercados locales en cada comunidad son interesantes y resuelven bastante de la temática de comercialización pero no son suficientemente competitivos para dinamizar la oferta de producción de los campesinos.
3. El problema de la comercialización no es un problema de acceso a los mercados locales, sino que es un problema de Poder de Negociación de los campesinos ante sus competidores comerciales.
4. De nada sirve llegar al mercado sino llegas para quedarte en él o si por el hecho de llegar mas bien pierdes más que antes.

Con base en estas conclusiones, sería conveniente que en este año las acciones que CIPRES realice bajo el marco del convenio con la FDN, sean más orientadas a:

- La temática de Capacitar a los técnicos del CIPRES para ampliar el concepto de Comercialización al de Mercadeo. Es decir, se debe fortalecer al mismo equipo técnico de apoyo del CIPRES que trabaja a nivel de campo con el objeto de que estos dominen temas como Marca, Calidad, Diseño de Productos, Agregación de Valor, merchandising o venta en puntos de éxito y otros temas especiales que les permitan ampliar su visión de la temática de mercadeo y comercialización.
- Organizar con los grupos meta estrategias conjuntas de integración del mercado rural y urbano, para valorar más el mercado urbano que el rural, como motor de desarrollo empresarial, sin que se piense necesariamente en la exportación en todos los casos. Es decir, usar el mercado urbano como impulsador directo de la oferta de producción campesina.
- Inculcar estrategias de agregación de valor a los productos, con el objeto de generar más empleo en las zonas urbanas y mayor valor agregado a lo producido. Ejemplos de esto podría ser la fabricación de Vino de Flor de Jamaica a mediana escala, la venta de artesanías a base de la planta de maíz, la producción, mantenimiento y comercialización de frijoles cocidos, la fabricación de quesillos y otras alternativas altamente rentables de agroindustria rural básica.
- Propiciar el concepto de Plan de Negocio Campesino con el objeto de orientar a los PMP en un pensamiento más empresarial, que le hace bastante falta. Se busca de esta forma que el o ella vean su finca como una empresa donde cada metro cuadrado debe ser aprovechado al máximo, razón por la cual, debe tener su finca en pleno uso en toda época, enseñarle a pensar en el costo de oportunidad de los recursos y en las estrategias para agregarle mayor valor a su parcela, mediante mantenimiento e inversiones básicas. Mucho de esto deberá pasar por la necesidad de que el o ella participen y observen de manera directa experiencias en otras zonas similares.

Con respecto a las acciones tradicionalmente realizadas en el Plan Anual Operativo, se puede apreciar lo siguiente:

- Las video conferencias son excelentes pero la gente aprende mucho más por los intercambios con otros grupos..
- Los boletines e Informes de Precios son muy buenos pero de nada sirve sino son necesarios o útiles al campesino para tomar sus decisiones, es decir, debemos inculcar su uso basado en beneficios reales, dado que en la actualidad esta información no le llega al mismo en la forma apropiada. En este sentido, no es suficiente darle al productor por ejemplo, un dato de precio, sino que es mejor decirle cuanto deja de perder o cuanto más puede ganarse por comercializar en otro momento de tiempo o en otro punto del mercado.
- Los esfuerzos individuales de una gran cantidad de campesinos con distintas ideas de productos y negocios pasan por el filtro de la capacidad del mercado para aceptarlos a todos estos bajo distintas condiciones, por tanto, no se debe mejorar la comercialización sino se tiene seguridad de con que productos trabajar, lo cual implica orientar esfuerzos conjuntos hacia algunas actividades donde potencialmente él o los grupos campesinos puedan tener mayores ventajas competitivas. Hasta el momento parece ser que son tanto los esfuerzos que el CIPRES realiza que no se visualiza un norte claro de desarrollo en esta temática de comercialización. Debe por ejemplo separarse campesinos de autoconsumo, de pequeños productores con excedentes de comercialización, de grupos organizados, de productores con potencial agroindustrial, productores con marcas de calidad, etc. pues cada uno de ellos posee y necesita diferentes estrategias para desarrollarse con éxito. Por otro lado, debe existir también una macro estrategia que permita a uno u otro grupo pasar de un nivel a otro o mantenerse en su mismo nivel si ahí esta bien.

Adicionalmente, de acuerdo a los resultados logrados en este estudio y con base a la información a la cual se tuvo acceso, se puede indicar lo siguiente;

1. El proyecto de Comercialización FDN CIPRES, ha logrado cumplir de manera muy satisfactoria los objetivos que se propuso lograr, sin embargo, los campesinos a nivel de campo y en el tema de la comercialización, todavía tienen grandes vacíos que llenar, tales como sentirse un poco mas empresarios o empresarias, resolver la temática de dominio de los costos y los precios de los productos, comprender el desarrollo de toda una cadena de comercialización y como acortar el tamaño de esta, etc.
2. Las acciones realizadas por el proyecto tales como intercambios de experiencias y video conferencias, como insumos para generar productos, efectos e impactos han tenido una gran

acogida y su efecto especial ha sido que se ha cambiado la visión del campesino y los grados de exigencia del mismo en el mercado al cual se ha logrado enfrentar. Es decir, se nota que se comprende por parte del campesino que hay una dinámica muy fuerte en la cual participa pero a la vez, esta toma de conciencia no va acompañada de estrategias que le faciliten su camino para incorporarse a la dinámica real del mercado alta o medianamente competitivo.

3. Los objetivos del Marco Lógico del proyecto están bien definidos, pero los Indicadores no son Objetivamente Verificables, pues no tienen metas concretas. Se debe entonces establecer por parte del CIPRES una Unidad de Seguimiento y Control que primeramente establezca estos parámetros e indicadores del proyecto y posteriormente lleve los registros correspondientes al logro o no de los Indicadores que la Unidad Ejecutora del Proyecto defina
4. No se tiene la posibilidad de verificar grados de avance del proyecto en comparación con otros grupos testigos ya que no se poseen desde el inicio grupos homogéneos con los cuales se pueda comparar los logros obtenidos.

CAPITULO V
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El proyecto CIPRES FDN debe convertirse entonces en un modelo de proyecto que de manera efectiva provoque cambios estructurales y estratégicos en los sectores productivos de los grupos campesinos con los cuales trabaja.

Por ejemplo, una serie de factores económicos y políticos se han combinado históricamente de manera determinante para que el país no pueda agro industrializarse competitivamente con un fuerte empuje. A parte de la producción de Caña de Azúcar y algunas pequeñas agroindustrias de alimentos (mermeladas, jugos, etc.) el país no presenta un cuadro agroindustrial fuerte para expandir la oferta exportable a dimensiones importantes.

Para lograr esto se necesita hacer entre otras cosas lo siguiente:

1. Deben propiciarse proyectos productivos pero estratégicos. Esto quiere decir, que no es suficiente apoyar cualquier iniciativa existente de carácter productivo con un enfoque tradicional de corto plazo, sino que debe estimularse proyectos que sean parte de una planificación integral del sistema de finca campesino con una visión de mediano y largo plazo.
2. La recomendación anterior es sumamente importante pues el proyecto CIPRES FDN se debe de convertir en un ente catalizador de desarrollo y para esto se requiere de una coherencia y articulación de esfuerzos que no se puede lograr con un trabajo puntual, desarticulado y poco coherente de proyectos específicos, si estos no tienen un norte claro en el mediano y largo plazo. Esta alternativa podría ser tan complicada para el caso de Nicaragua como el seguir una estrategia de desarrollo nacional campesino o tan simple (medianamente complicada) como el desarrollar de manera directa por el CIPRES un Centro de Comercialización Campesina que actúe y compite a buen nivel, no a nivel de ferias del agricultor sino a nivel de Centro Comercial Campesino.
3. Entre los proyectos estratégicos que se deberían de implementar para mejorar la competitividad de las economías campesinas algunos son impostergables. Entre estos se pueden recomendar los siguientes:
 - a. Proyectos de Micro Riego que vendrían a transformar totalmente las zonas campesinas en áreas donde la diversificación sería posible, donde el ganado se pueda alimentar en verano, donde el uso intensivo del suelo sea una realidad y donde, en general, no se haga necesario el aumentar áreas productivas para ganar más o aumentar el ingreso de los productores.
 - b. Proyectos o más bien, un Micro Programa Agroindustrial, que efectivamente transforme no solo los productos básicos, sino muy en especial, la mente del PMP, al verse obligado en pensar en etiquetas, envases, presentaciones, precios, segmentos de mercado, etc. Estos proyectos deben ser prioritarios y para estos se debe de tener un sistema de incentivos que estimule al productor a entrar en ellos.
 - c. El sistema de incentivos para aquellos proyectos establecidos como prioritarios es una necesidad fundamental pues de lo contrario, el PMP campesino será difícil que cambie su lógica de pensar. En este sentido conviene notar que el Fondo Post Cosecha no ha actuado realmente como un catalizador de desarrollo agroindustrial, pues al menos en el caso de Nicaragua ha funcionado mas como un Fondo de

Retención de Cosecha, lo cual provoca que se mal interprete el verdadero sentido de un proceso Post cosecha en el cual debe haber transformación, control de la estacionalidad, organización y logística de acopio, y especialmente el aseguramiento de la relación casi exacta entre los procesos a nivel de planta y el momento en que el producto debe llegar al mercado consumidor con ventaja competitiva.

En este sentido el mejor incentivo sería el desarrollo de un Sistema Poscosecha o un Sistema Agroindustrial, pero no de un Fondo Poscosecha ni tampoco de un Sistema de Micro finanzas tradicional, dado que cada uno de ellos, en caso de hacerse bien, apenas aporta un pequeño porcentaje a los requerimientos totales de éxito del sistema.

- d. Reforzando la línea del Programa Agroindustrial, se debe valorar que estos proyectos agroindustriales traerán al PMP campesino una gran cantidad de beneficios, especialmente, eliminara la estacionalidad de la producción y por tanto, elimina la estacionalidad de los ingresos. Al eliminar la estacionalidad de la producción y de los ingresos, esto traerá como consecuencia que el PMP campesino podrá planificar de mejor manera su empresa (su finca), generará con mayor estabilidad mayores empleos y sobre todo tendrá a su favor la agregación de valor, pues en vez de vender materia prima para procesos subsiguientes en la cadena de valor, venderá productos más acabados, mayor diversidad de productos y en general, productos más competitivos.
- e. Otra recomendación importante es buscar la forma de Institucionalizar el acceso del PMP campesino a la información y al conocimiento en general y no solo a asuntos de precios y de mercados. Para esto se deberían iniciar a crear Centros de Gestión Empresarial locales, los cuales sirvan de punto de referencia ya sea para el PMP campesino o para sus hijos o hijas, que puedan hacer uso de estos.

La información que se deberá manejar en estos centros de gestión será no solo productiva, sino también de mercado, de oportunidades, de capacitación, de información, de financiamiento, etc. La diferencia claro esta en que el objetivo no es que la información este al alcance del productor sino que el objetivo es que el o la campesina no solo la puedan acceder sino que además la puedan utilizar y esto requiere de dar un paso más directo no solo en la forma como la misma se presenta sino también en la forma como se le ayuda al campesino para que esta sea digerida y aprovechada de manera directa.

- f. Los Centros de Gestión Empresarial que se están recomendando serán las ventanas a través de los cuales el PMP podrá ver y acceder al mundo que lo rodea. Será el centro de reuniones, será el centro de negociaciones, será el lugar donde se le lleve su contabilidad básica, será el lugar donde se le oriente para contactar y realizar estudios de suelo, análisis químicos de sus productos, etc. Se recomienda también ligar estos centros de gestión empresarial con otros centros ya existentes en el ámbito nacional. Lo importante es ampliar el concepto de no-solo dar información de precios, sino de mercados, de variedades, de costos, de financiamientos y de conocimiento en general. Un caso especial podría ser la vinculación con Universidades como la Universidad Nacional de Ingeniería donde existen los laboratorios para realizar análisis químicos, análisis de suelos, apoyar a procesos agroindustriales y se posee a la vez un Centro

de Gestión Empresarial (CEGESTE) que apoya los procesos contables, financieros y de mercadeo de las pequeñas empresas.

- g. Una opción novedosa a implementar es no pensar en asociar el desarrollo rural como si este fuese necesariamente desarrollo agrícola, sino que debe pensarse en otros programas (grupo de proyectos relacionados entre sí) que se puedan implementar en los grupos meta como por ejemplo el Agroturismo. Mediante un programa como este se podría identificar aquellos Sistemas de Fincas de PMP campesinos que no tengan posibilidad de competir bajo los nuevos esquemas de la globalización y el CAFTA. A este segmento se le podrá aplicar esta estrategia con el objeto de sacarlos del sector no competitivo en el cual están y poco a poco se les llevará a unirse al sector agroturismo, Esto implica introducir proyectos como por ejemplo de Mariposarios en la región, hacer corredores turísticos agropecuarios en los cuales se visiten volcanes, ríos, lagunas y montañas en general, pero que también se visiten las fincas de los PMP Campesinos.

Esta línea estratégica es importante pues el campesino diversifica sus líneas de acción, reduce el riesgo, le da posibilidades de empleo a toda su familia, no necesita demasiadas inversiones y sobretodo hace que el mercado (en este caso los turistas) llegue a u finca o al menos a su zona, en vez de tener que el campesino pensar en como mover su producto a muchos kilómetros de su finca, con todos los costos e ineficiencias que esto implica, razón por la cual aprovecha esto no como una ventaja comparativa pero si como una ventaja competitiva.

- h. Dentro de la misma línea de la recomendación anterior, los proyectos ambientalistas serán también prioritarios, siempre y cuando sean rentables no solo en el largo plazo sino también en el mediano y corto plazo. A manera de ejemplo, se pueden propiciar proyectos sencillos de jóvenes y adultos que estudien la dinámica del bosque, del Hábitat y de las especies que en el viven (aves, peces, animales, flora, etc). Este grupo lo que debe hacer es analizar, ver, estudiar y luego GRABAR., FILMAR y FOTOGRAFIAR para poder hacer llegar estos PRODUCTOS a personas de todas partes del mundo (vía Internet), sin necesidad de que los turistas tengan que viajar y volar miles de millas para poder visitar la zona.
4. Existe el temor de que algunas o sino la gran mayoría de las actividades productivas del PMP campesino posea DESECONOMIAS DE ESCALA, lo cual implica que conforme aumentan su tamaño empresarial más bien sus costos promedios son más altos debido a la necesidad de invertir en tecnología, sistemas y equipos modernos, búsqueda de mercados, etc. Lo anterior obliga a pensar que la recomendación anterior es sumamente importante y que él (la) pequeño (a) y mediano(a) productor(a) campesino(a) debe no solo vencer la barrera de lo comercial y del mercadeo, sino además, la barrera empresarial.

Se aclara que esta apreciación sobre las deseconomias de escala lo que implicaría es la necesidad de que el campesino no necesariamente le va a ir mejor por ser más grande, sino que mas bien debe buscar estrategias que aumenten sus probabilidades de éxito sin necesidad de aumentar el tamaño de su parcela.

5. Si bien es cierto que el CIPRES ha venido trabajando a lo largo de varios años en el rescate de algunos productos de origen y productos de seguridad alimentaría, como frijoles y granos básicos, también es cierto que en los últimos años se ha vuelto una necesidad imperiosa el dar al campesinado nuevas alternativas que vengan a complementar a este su autoconsumo y su auto sostenibilidad debido a que su desarrollo pasa por la necesidad de cubrir otras necesidades no necesariamente agrícolas. , Por esta razón se vuelve urgente el ampliar el concepto de desarrollo agrícola al de desarrollo rural, involucrando otras alternativas como micro empresas de artesanías, panaderías, costura y demás.

ANEXOS

ANEXO 1

ENCUESTA BASE PARA LA EVALUACION DE IMPACTO

**FONDO DE DESARROLLO DE NORUEGA
PROYECTO CIPRES- NICARAGUA
APOYO Y FORTALECIMIENTO DE LA COMERCIALIZACION
CAMPESENA A NIVEL LOCAL**

ENCUESTA PARA EVALUACION DE IMPACTO DEL PROYECTO

FECHA: _____ GRUPO META: _____

UBICACIÓN: _____
DEPARTAMENTO MUNICIPIO LOCALIDAD

DIRECCION: _____

TELEFONO: _____ FAX: _____ CELULAR: _____

NOMBRE DE PERSONA ENTREVISTADA: _____

CARGO O RELACION CON EL GRUPO META: _____

TIEMPO TRABAJANDO CON EL GRUPO META: _____

1. EN QUE ACTIVIDADES HA PARTICIPADO QUE LAS IDENTIFIQUE COMO ACCIONES DEL PROYECTO CIPRES- FDN

No	ACTIVIDADES O ACCIONES	HA PARTICIPADO		QUIEN ORGANIZA LA ACTIVIDAD		
		SI	NO	CIPRES	OTROS	NO SE
1	CINE FORUM SOBRE COMERCIALIZACION CAMPESINA					
2	INTERCAMBIO DE EXPERIENCIAS Y VISITAS A OTROS GRUPOS					
3	REUNIONES DEL COMITÉ DE COMERCIALIZACIÓN					
4	COMERCIALIZACIONES REALIZADAS CON FONDOS PROPIOS PERO CON LA ASESORIA DEL CENTRO DE COMERCIALIZACIÓN					
5	VENTAS EN EL MERCADO LOCAL					
6	PARTICIPACION EN FERIAS COMERCIALES					
7	REVISION MENSUAL DE LA INFORMACION SOBRE PRECIOS Y MERCADOS					
8	LECTURA DEL BOLETIN "COMERCIO Y DESARROLLO"					

2. OBJETIVO GLOBAL DE DESARROLLO:

SE HA CONTRIBUIDO A MEJORAR EL NIVEL DE VIDA DE LOS CAMPESINOS APOYANDO EL DESARROLLO DE MERCADOS CAMPESINOS A NIVEL LOCAL

1. CREE USTED QUE HA MEJORADO SU NIVEL DE VIDA EN LOS DOS ULTIMOS AÑOS
SI _____ NO _____
2. SI RESPONQUE SI QUE TANTO HA MEJORADO:
MUCHO _____ UN POCO _____ MUY POCO _____
3. A QUE SE DEBE QUE SI HA MEJORADO:
AL CIPRES _____ AL GOBIERNO _____
AL IDR _____ A MUCHAS COSAS _____
A MI ESFUERZO PROPIO _____
4. QUE TANTO CONSIDERA USTED QUE HA CONTRIBUIDO ESTE PROYECTO DEL CIPRES EN LA MEJORA DE SUCALIDAD DE VIDA
MUCHO- _____ POCO _____ NADA _____
5. COMPARE SU SITUACION ACTUAL CON LA DE PERIODOS ANTERIORES

HACE DOS AÑOS ATRÁS	HACE UN AÑO ATRAS	INDICADOR OBJETIVAMENTE VERIFICABLE	AL DIA DE HOY
		GASTO PROMEDIO POR MES EN COMIDA Y OTROS GASTOS DE LA CASA	
		INVERSION EN ESTUDIOS DE LOS HIJOS	
		MEJORAS A LA VIVIENDA	
		POSESION DE ARTICULOS EN LA CASA	
		TAMAÑO DE LA FINCA	
		VOLUMEN DE VENTAS POR MES	
		CANTIDAD DE ACTIVIDADES A LAS QUE SE DEDICA	
		EQUIPOS Y HERRAMIENTAS PARA LA FINCA	
		NUMERO DE OPERACIONES COMERCIALES REALIZADAS CON ASESORIA DEL CNTRO	
		OPERACIONES COMERCIALES GETIONADAS DIRECTAMENTE POR LOS BENEFICIARIOS	

ANEXO No 2

Proyecto de Comercialización Campesina - CIPRES
Hoja de monitoreo “ Cambio más Significativo”

¿ En su opinión, durante los dos últimos años, cual fue el cambio más significativo en relación con: <ul style="list-style-type: none"> * La Comercialización de sus productos. * El nivel de ingreso de su Familia. * La mejoría en su Calidad de Vida. * La productividad de su finca. 				
?				
DESCRIPCIÓN				
¿Qué ocurrió?				
¿Quién estuvo involucrado?				
¿Dónde ocurrió?				
VALORACIÓN				
¿En su opinión, por qué este cambio es lo más significativo de todos los cambios de los últimos años?				
¿Cuáles son sus recomendaciones al respecto?				
Datos personales	Fecha	Nombre	Sexo	Organización

ANEXO 3

AMPLIACIÓN SOBRE EL ENFOQUE METODOLÓGICO DEL ANALISIS

El punto medular de la evaluación se centró en el área de Comercialización, de aquí que sea importante dejar establecido el enfoque metodológico en el que se centró el consultor para lograr los objetivos deseados. Por lo que se enumeran dos enfoques básicos:

3.1 Enfoque basado en Marco Lógico

Primeramente se revisó el proyecto en función de su marco lógico original, evaluando acciones, insumos, productos, efectos e impactos. Para cada uno de estos niveles de resultado se revisaron los indicadores objetivamente verificables, los medios de verificación y los supuestos originales establecidos. Este enfoque es sumamente importante porque si bien es cierto cada persona puede tener un enfoque diferente con respecto a un objetivo, lo importante sería los indicadores que se hayan definido para cada objetivo. Por esta razón en esta evaluación no solo se evaluaron los grados de cumplimiento de los distintos objetivos de manera global sino que además se evaluaron grados de cumplimiento de los indicadores definidos para cada objetivo.

3.2 Enfoque de Comercialización basado en el Estudio de Cadenas

Fuera del diseño lógico que posee el proyecto, se revisó también la estrategia de intervención del mismo desde la perspectiva de apoyo a los procesos de comercialización y en este caso, el enfoque que se utilizó fue el del estudio de cadenas, para mejorar los beneficios que los micro y pequeños productores puedan lograr en su participación a través de toda la cadena.

En este enfoque se tuvo como punto de partida el hecho de que la problemática en la economía campesina se refleja en diversas causas coyunturales y estructurales, con consecuentes efectos en los niveles de producción y productividad, así como en las condiciones de vida de la población rural.