



***Proyecto***  
***“Fortalecimiento Institucional FECODESA”***

---

**Evaluación Intermedia**

**Octubre, Noviembre 2013**  
**Nicaragua**

Proyecto ejecutado por FECODESA y el Fondo de Desarrollo Noruego

Consultor principal: Herminio Castillo Blanco

---

*La entidad consultora que realizó esta evaluación desea agradecer a los profesionales de la Federación de cooperativas para el Desarrollo su colaboración y el tiempo dedicado para llevar a cabo este proceso evaluativo durante los meses de Octubre Y Noviembre de 2013.*

*Este agradecimiento es extensivo a los miembros de las Centrales y Uniones y Cooperativas de base entrevistados que participaron en el proyecto por su paciencia, amabilidad y por el compromiso mostrado hacia este trabajo.*

**El presente informe ha sido elaborado a petición del Fondo de Desarrollo Noruego en el marco del proyecto de fortalecimiento de FECODESA 2011-2014.** Los comentarios que en él se expresan reflejan únicamente la opinión del autor y su independencia de criterios.

*Editor: Lic. Herminio Castillo Blanco  
Colonia del Periodista  
Casa 60.  
Managua, Nicaragua  
Tel; +505 .278.36.28  
[hermicastillo@telefonica.net](mailto:hermicastillo@telefonica.net)*

---

## Índice

<b>Resumen ejecutivo. (English version)</b>	<b>5</b>				
<b>Resumen ejecutivo.</b>	<b>8</b>				
<b>I. Introducción.</b>	<b>8</b>				
1. Antecedentes y presentación de la evaluación.	11				
2. Objetivos de la evaluación intermedia.	12				
3. Metodología empleada en la evaluación.	12				
<b>II. Descripción de la intervención.</b>	<b>13</b>				
1. Datos principales del proyecto y lógica de intervención.	13				
2. Contexto del proyecto.	14				
<b>III. Análisis de la información.</b>	<b>15</b>				
<b>A. Criterios de evaluación:</b>	<b>15</b>				
1.    La pertinencia.	16				
a) Pertinencia en el diseño del proyecto.					
b) Pertinencia en la estrategia de ejecución del proyecto.					
c) Validación lógica:					
1.- Necesidades, prioridades y visión de las Centrales y Uniones.					
2.- Necesidades, prioridades y visión de la CONACOOOP.					
2.    La eficacia. Análisis de los resultados del proyecto.	22				
3.    La eficiencia. Análisis de las actividades desarrolladas en el proyecto.	27				
<b>B. Cuestiones evaluativas (T. Referencia FDN)</b>	<b>38</b>				
<b>C. Conclusiones y lecciones aprendidas.</b>	<b>43</b>				
1.    En torno a las operaciones del proyecto.					
2.    Conclusiones y recomendaciones en torno a la estrategia de salida.					
3.    Recomendaciones generales.					
<b>Anexos.</b>	<table style="border-left: 1px solid black; border-right: 1px solid black; width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20px;"><b>II.</b></td> <td>Agenda realizada del Trabajo de Campo.</td> </tr> <tr> <td><b>III.</b></td> <td>Listado de personas entrevistadas.</td> </tr> </table>	<b>II.</b>	Agenda realizada del Trabajo de Campo.	<b>III.</b>	Listado de personas entrevistadas.
<b>II.</b>	Agenda realizada del Trabajo de Campo.				
<b>III.</b>	Listado de personas entrevistadas.				

### Índice de Acrónimos

<b>COPAL</b>	Central de Cooperativas de Palacaguina
<b>COPERIO</b>	Centra de Cooperativas del Río San Juan
<b>CECOMUSO</b>	Central de Cooperativas del Municipio de Somotillo
<b>CONACOOOP</b>	Consejo Nacional de Cooperativas
<b>CECOOP</b>	Central de Cooperativas de Pueblo Nuevo
<b>CIPRES</b>	Centro para la Promoción, la Investigación y el Desarrollo Rural y Social
<b>FDN</b>	Fondo de Desarrollo Noruego
<b>FECODESA</b>	Federación de Cooperativas para el Desarrollo
<b>FODA</b>	Fortalezas. Oportunidades. Debilidades. Amenazas
<b>INFOCOOP</b>	Instituto de Fomento del Cooperativismo
<b>MIFIC</b>	Ministerio de Fomento, Industria y Comercio
<b>POA</b>	Programa Operativo Anual
<b>UCOPB</b>	Unión de Coopertivas Peñas Blancas
<b>UE</b>	Unión Europea

### Índice de Cuadros

<b>1</b>	<i>Datos básicos del Proyecto.</i>	10
<b>2</b>	<i>Cumplimiento de indicadores del Objetivo Específico.</i>	15
<b>3</b>	<i>Cumplimiento de indicadores por Resultados.</i>	24
<b>4</b>	<i>Cumplimiento de actividades por Resultados</i>	34

---

---

## Executive Summary

The aim of the Mid Term Evaluation (Project: FECODESA Institutional Strengthening) is provided with and independent opinion the situation of the project implementation while one year of implementation is still pending.

The evaluation responds to a commitment made in the 17 paragraph of the project formulation document: “*Project will be mid term evaluated by an external consultant*”. This evaluation was conducted during October and November 2013. The evaluation will resume and analyze the project implementation extracting learning lessons, conclusions and recommendations for the present and the future.

The project, which lead activities focus on the strengthening of FECODESA, **is actually implemented according to the formulation, gaining an optimal qualification**. FECODESA is one of the most important references within the cooperative sector in Nicaragua. The project is also giving a better representation of the 16 *Centrales/Uniones* whose build FECODESA at the national level up.

Regarding **relevance** of the project, it is highly consistent with local priorities and needs of beneficiaries. The project has a direct impact on the social-economic development of the cooperative movement in Nicaragua. The human resources investment is focused on 48 persons from the main receivers (by reason of three representatives by unity- *Central o Unión*). Indeed, this project is highly priority for the local cooperatives: as far as Federation is stronger, cooperatives are better represented and assisted. The cooperative movement' support is also a public administration priority at this moment.

In Nicaragua, the cooperative sector lives a difficult period. **The positive approach of Government to the cooperatives doesn't not involved public policies** which could be profited by the producer and their associations. In fact, landowners take the agro-industry up, including a easy access to credit facilities and to the international and national markets. Profitability for local producer, which are just engaged on a local cooperative, is still insufficient. A system of free access to public funding and to the markets remains still uncertain. Moreover, neoliberal policies of the country, as the TLC (*Tratado de Libre Comercio con Europa*) will be certainly translated on further survival efforts for local producers.

---

Related to FECODESA environment, problems to make profitable cooperatives are equal for *Centrales and Uniones de la Federation*. Exception is made by two *Centrales* which are already exporting products (La Jiguina y Marañoseros) and by the Central which is actually funding other activities (*COPERIO*). **The principal problems remain the access not only to the funding but also the access to the market.**

The project has identified 17 activities, to be implemented at the same time. All of them gain at this stage a **high efficiency** regarding the human and technical resources. Five of them get a intermediary performance so far.

All these activities attend to achieve the three results identified by the project. **Seven of nine monitoring indicators are already fulfilled**, taking into consideration the one year implementation period still remaining,

The **executive structure** of FECODESA is being consolidated. Its offers a permanent follow up and a technical and legal assistance to the *Centrals and Unions*. In addition, an important impact is to highlight on the "lobby groups" made by the Federation, as the "Frijol Table" (Mesa del Frijol).

The FECODESA 's **management structure** has been consolidated. We can confirm, after the field visits during the evaluation, that interviewed partner organizations feel represented by FECODESA at national level. The strengthening of these structures throughout several trainings, frameworks activities, guidelines, etc... is to be confirmed, as well as their transparency and accountability.

The management's structures of FECODESA have an important incidence on other public institutions, as INFOCOOP or CONACOOOP. However, a further participation on daily paperwork would be suitable. This will **mainly reinforced proactivity from Consejo de Administración**, the *Junta de Vigilancia* and the *Comité Económico*.

Thanks to the Project, cooperatives are willing to easier get credit access. However, **a further step** is needed to be done: it is not only important to getting the funding, to having access to the markets; but also to doing profitable work and land.

FECODESA is actually working with the Strategic Planning, which ends on 2014, as the evaluated project. This framework establishes the FECODESA primary lines for activities. After the

---

implementation of this project, it would be suitable **the design of a new Strategic Planning**. The news guide-lines could be focus on a new internal engineering system, having as leading principle: the sustainability of Federation and the *Centrales* and *Uniones*.

**In fact, the FECODESA sustainability is not still guaranteed.** Today, it depends of external funding from FDN. FECODESA needs to establish new lines of actions for its lower structures, in spite of the legal, operational and organizational support which is already provided.

A double challenge is present: by one hand, *Centrales and Uniones* need to benefit from internal capacity building and economic profitability, as *Federación* is actually gaining with this project. By other hand, FECODESA needs to consolidate their sustainability for the future.

FECODESA, whose economical inputs are traditionally provided by the incomes from local members' contributions and institutional support from FDN, is today willing to diversify its own resources. **A consolidation period is still needed.** FECODESA, the *Centrales and the Uniones* would need to closely work and continue their efforts in order to arrive to a normal economic development for local associated cooperatives. *Recommendations are provided at the end of this document.*

---

---

---

## Resumen ejecutivo.

La presente evaluación intermedia del proyecto “Fortalecimiento Institucional de la FECODESA” fue llevada a cabo durante los meses de octubre y noviembre en seguimiento a lo establecido en la formulación inicial del proyecto, en su punto 17: “El Proyecto tendrá una evaluación de medio término, la cual será realizada por un Consultor externo”. Se pretende por tanto, disponer de una opinión externa e independiente que apoye en la reflexión, a un año aun de la finalización del proyecto y resuma y analice la intervención extrayendo lecciones aprendidas, conclusiones y recomendaciones sobre su ejecución actual y sobre el futuro del proyecto.

El proyecto, entendido como un conjunto de acciones que pretenden fortalecer a FECODESA, está **cumpliendo lo planificado inicialmente de forma óptima** y contribuyendo a que FECODESA se posiciona actualmente como una de las referencias importantes en el sector cooperativo. Contribuyendo también de forma positiva a que las dieciséis Centrales y Uniones que forman la Federación, se sientan bien representadas por ésta, en el nivel nacional

En términos de **pertinencia** u oportunidad de la intervención, *el proyecto está siendo congruente con las necesidades y las prioridades locales porque incide directamente* en el desarrollo socioeconómico del movimiento cooperativo y supone una inversión en capital humano, centrada en las 48 personas (tres por Central o Unión) del grupo meta del proyecto. La intervención es prioritaria para las cooperativas de base porque en la medida que se fortalece a la Federación, las bases rurales están mejor representadas y mejor asesoradas. Es prioritario también para las administraciones públicas, el apoyo al cooperativismo.

Sin embargo, el Sector cooperativo en Nicaragua atraviesa un momento complicado. Por un lado se trabaja con la receptividad del gobierno actual hacia el mundo de las cooperativas (que fue parte sustancial de las políticas sociales en los años 80, impulsando el cooperativismo en el país) pero por otro lado esta receptividad **no se traduce en políticas públicas que beneficien a los pequeños productores ni a sus cooperativas**. Los grandes terratenientes que tiene acceso a financiamiento y a los mercados nacionales e internacionales, acaparan la agroindustria. La rentabilidad para el pequeño productor cooperativizado no termina de llegar, así como aun no se ha logrado instalar con eficacia un sistema de acceso a financiamiento con recursos públicos ni tampoco políticas que fomenten el acceso a los mercados para las cooperativas. Por otro lado, las políticas neoliberales que se siguen aplicando en el país, como la reciente entrada del **Tratado de Libre comercio con**

---



---

**Europa**, va a suponer esfuerzos extras para la sobrevivencia por parte de los pequeños productores.

En el entorno de FECODESA, con excepción de las dos Centrales que han logrado exportar sus productos (La Jigüina y Marañoneros) y la Central que ha logrado distribuir financiamiento y crédito propio (COPERIO), **los problemas para rentabilizar las cooperativas son comunes en las Centrales y Uniones de la Federación**. Estos problemas se pueden resumir básicamente en dos: Financiamiento y acceso a mercado.

El proyecto para fortalecer la Federación, diseñó diecisiete actividades, que fueron implementadas de forma simultánea y que presentan todas ellas una **eficiencia o productividad muy alta**, en función de los recursos humanos y técnicos para lograrlas; sólo cinco de ellas con un cumplimiento intermedio.

Estas actividades pretenden cumplir **tres resultados**, que a falta de algo mas un año para terminar el proyecto, consideramos que están en proceso adecuado de cumplimiento. También consideramos cumplidos siete de los nueve indicadores que se diseñaron para monitorear el cumplimiento de estos resultados.

El proyecto está logrando consolidar una **estructura ejecutiva** de FECODESA. Esta estructura brinda seguimiento, acompañamiento, asistencia técnica y jurídica a las Centrales y Uniones socias. También tiene transcendencia la incidencia y la participación en grupos de lobby que actualmente hace la Federación, por ejemplo en la Mesa del Frijol.

Se ha consolidado también una **estructura directiva** y constatamos durante el trabajo de terreno de la evaluación, que **las organizaciones socias se sienten representadas por FECODESA a nivel nacional**. El fortalecimiento de las estructuras directivas de FECODESA a través del proyecto (capacitaciones, manual de funciones, definición de roles, nivel organizativo, etc.) es un hecho cierto

así como su transparencia y apertura interna a la rendición de cuentas. También se ha logrado un nivel de incidencia de las estructuras de dirección de FECODESA en otras instancias públicas, como el INFOCOOP y la CONACOOOP. Sin embargo, las estructuras de dirección de FECODESA deberían tener más participación en el día a día de la Federación; una mayor **proactividad del** Consejo de Administración, la Junta de Vigilancia y el Comité Económico.

---

---

Con los avances del proyecto, actualmente **las cooperativas ya son elegibles para financiamiento**, esto es un logro importante, ya están preparadas para un siguiente paso, pero falta ahora dar ese paso; lograr financiamiento y tener acceso a mercados, para hacer rentable su trabajo y sus tierras

FECODESA trabaja actualmente bajo un **Plan Estratégico** que fue diseñado con una vigencia de cuatro años y que establece las líneas generales de actuación de la Federación por ese periodo. Dicho Plan Estratégico finaliza en 2014, coincidiendo su finalización con el término final del proyecto; por tanto será necesario al finalizar el proyecto actual de fortalecimiento, un nuevo Plan Estratégico que suponga un **esfuerzo de reingeniería** a lo interno de la Federación y que tenga como clave, la búsqueda de la autosostenibilidad de la Federación, además de fortalecer (una vez fortalecida su propia estructura) el segundo nivel, el que corresponde a las Centrales y Uniones.

A día de hoy, la **sostenibilidad** de FECODESA, mas allá del apoyo que supone el financiamiento externo del FDN, no está aun garantizada. Y ello pasa por buscar nichos de **desarrollo económico**. Al mismo tiempo, para poder seguir apoyando a las cooperativas y Centrales, FECODESA debe planificar nuevas acciones que vayan mas allá del apoyo legal, organizativo y operativo.

Queda por tanto el **doble reto** de lograr que las Centrales y Uniones entren en procesos de fortalecimiento interno y de rentabilidad económica al tiempo que lo hace la Federación. En términos de sostenibilidad, FECODESA ya tiene un camino recorrido, pero falta aun por consolidar mecanismos para el futuro.

En el camino recorrido para lograr la sostenibilidad, FECODESA ha logrado pasar de no tener ningún ingreso, mas allá del pequeño aporte de los socios miembros y del apoyo del FDN, a diversificar ingresos a través de los servicios que se brindan: (exportación: 10 \$ por cada quintal exportado quedan en la Federación, creación y puesta en marcha de las Unidades de Costo -Procesadora y Distribuidora de Café-, exportación de café oro a España. Café Ecológico certificado, exportación de marañón certificado -2010, 2011 y 2012 con SECOMUSO y la Unión de marañoneros-), sin embargo estos procesos que buscan desarrollo económico para la Federación, deben aun consolidarse.

Ese trabajo conjunto que debe hacer FECODESA y las Centrales y Uniones socias para lograr niveles de desarrollo económico debe enfocarse desde la búsqueda de rentabilidad para las cooperativas de base asociadas; en este sentido una serie de ideas se presentan en esta evaluación, en su epígrafe final, en forma de posibles recomendaciones de futuro.

---

## I. Introducción.

### 1.1 Antecedentes y presentación de la evaluación intermedia.

FECODESA R.L. está conformada por 17 uniones y/o centrales de cooperativas, que a su vez son conformadas por 144 cooperativas de base, con un total de 5.802 asociadas y asociados. El Fondo de Desarrollo Noruego ha apoyado a la Federación de Cooperativas para el Desarrollo, FECODESA R.L, desde su constitución en 2007. El proyecto evaluado supone una continuación del proyecto implementado de 2008 a 2010.

Aquella primera fase, se focalizó en lograr la consolidación de las capacidades organizativas, administrativas y humanas de las Uniones, Centrales y Cooperativas de base afiliadas. En la actual segunda fase (2011-2014), se decidió (de forma consensuada con las Uniones/Centrales de Cooperativas), trabajar en la **consolidación de FECODESA**, como estructura de “tercer piso” que engloba Centrales y Uniones. Esta consolidación se entendió se formuló desde la idea del fortalecimiento de la capacidad institucional de FECODESA y desde el fortalecimiento de su personal directivo y su equipo ejecutivo, a fin de que éstos desempeñen de la mejor manera su rol de capacitación, asistencia técnica, gestión de proyectos y la incidencia política a nivel nacional, para que a su vez, redunde en beneficio de las Uniones y Centrales afiliadas.

Esta segunda fase (2011-2014), actualmente en ejecución, es la evaluada en el presente documento, con carácter de evaluación intermedia; es decir con el objetivo de analizar el proyecto en el momento actual con vistas al último periodo del mismo.

La estructura del documento evaluativo responde a los Términos de Referencia y es consecuencia de la Oferta Técnica inicial: Se establecen **tres apartados**, uno primero introductorio, un segundo que explica el proyecto y su contexto, un tercer apartado que analiza la intervención desde varios aspectos (criterios evaluativos, preguntas evaluativas, lecciones aprendidas, conclusiones y recomendaciones). Un resumen ejecutivo de la evaluación se presenta al inicio del documento como resumen del mismo en idioma inglés y en español. El proceso de la evaluación ha tenido un **periodo de ejecución de cinco semanas**, entre los meses de octubre y noviembre de 2013.

**Herminio Castillo**, consultor principal para esta evaluación; es consultor español residente en Nicaragua, cuenta con una larga experiencia en proyectos de cooperación. Esta experiencia la ha desarrollado durante los últimos diecisiete años en diferentes instituciones (ONG, Sistema de NNUU,

OEA, etc.). Actualmente desarrolla su labor como consultor independiente en Centroamérica especializado en la formulación de proyectos, líneas de base, sistemas de monitoreo y evaluación de Proyectos y Programas de desarrollo. En los últimos años, el consultor ha evaluado más de veinticinco proyectos de desarrollo y ha participado en la formulación y en la sistematización de proyectos en la región centroamericana. El consultor declara expresamente su **carácter externo**, confirmando que no ha tenido ni tiene ninguna vinculación con el proyecto objeto de evaluación.

### 1.2. Objetivos de la evaluación intermedia.

El **alcance** que se pretendió para esta evaluación, fue consensado con el FDN en los **Términos de Referencia, la Oferta Técnica y el Informe de Inicio** que precedieron a este trabajo. Siendo una Evaluación de Medio Término, se han identificado **buenas prácticas**, buscado **lecciones aprendidas** de forma participativa y se establecen **recomendaciones** para el último periodo del proyecto y para las acciones que deben tomarse a futuro, con el fin de asegurar la sostenibilidad del apoyo brindado a FECODESA.

Se plantean los siguientes objetivos (8) para la evaluación:

- 1) Medir el avance de cumplimiento de los resultados establecidos por el proyecto (Nivel de cumplimiento de los resultados esperados).
- 2) Identificar los factores que contribuyen o dificultan el cumplimiento de los resultados.
- 3) Analizar el funcionamiento y el rol de FECODESA en el contexto nacional actual.
- 4) Responder las preguntas evaluativas de los TDR.
- 5) Aplicar los criterios de calidad del Método Compás que correspondan.
- 6) Formular recomendaciones que contribuyan al fortalecimiento de la organización.
- 7) Identificar buenas prácticas, lecciones aprendidas y recomendaciones para el último periodo del proyecto
- 8) Identificar recomendaciones y acciones concretas a futuro.

### 1.3. Metodología empleada en la evaluación.

Durante cinco semanas, se desarrolló el trabajo de análisis del proyecto en diferentes fases; iniciando por la revisión y análisis del material escrito disponible relacionado con el proyecto, y entrevistas con los directivos de El Ciprés y FECODESA.

---

Posteriormente, se desarrollo una fase de terreno en la que se entrevistaron **directivos y cooperativistas de 10 de las 16 Uniones y Centrales** que componen FECODESA, en grupos focales. Mas tarde se socializaron los hallazgos del trabajo con los grupos focales, con la directiva de FECODESA y se llevarán a cabo entrevistas individualizadas y colectivas con preguntas semi-estructuradas.

Durante las entrevistas, grupos focales y reuniones del trabajo de campo, se pusieron en práctica diferentes métodos de levantamiento de la información, tales como la lluvia de ideas y realización de sesiones de FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas). La metodología ha variado según el criterio del consultor principal, según el tipo de participación de la persona entrevistada en el proyecto, habiéndose privilegiado la lluvia de ideas y FODA para los talleres con las Centrales y la entrevista semi-estructurada y guiada con los técnicos y directivos del proyecto y con la CONACOOOP.

## II. Descripción de la intervención.

### 2.1. Datos principales del proyecto.

<b>Título del proyecto:</b>	<i>"Fortalecimiento Institucional de la FECODESA"</i>		
<b>Ubicación del proyecto:</b>	· Managua, Nicaragua.		
<b>Fechas de inicio y de finalización del proyecto:</b>	Enero 2011 - Diciembre de 2014.		
<b>Duración del proyecto:</b>	4 años.		
<b>Número total de beneficiarios directos:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 3 directivos de cada unión y central. 16 socios por 3 = 48 personas</li> <li>· Miembros de la Asamblea General de Delegados de FECODESA</li> <li>· 4 miembros del equipo ejecutivo de FECODESA.</li> </ul>		
<b>Presupuesto total del proyecto:</b>	<b>2011:</b> 62,327 dólares. <b>2012:</b> 69,578 dólares. <b>2013:</b> 70,046 dólares. <b>2014:</b> 60,289 dólares <b>Total:</b> 262.240 dólares.		
<b>Entidad auspiciadora:</b>	· Fondo de Desarrollo Noruego		
<b>Contraparte ejecutora en Nicaragua:</b>	· FECODESA.		

El proyecto tuvo por **Objetivo general (objetivo de desarrollo)** “Contribuir al fortalecimiento del movimiento cooperativo agropecuario y agroindustrial conformado por pequeños y medianos productores en Nicaragua”. Como **Objetivo inmediato** se definió “Fortalecer las capacidades organizativas y gerenciales de la Federación de Cooperativas para el Desarrollo (FECODESA).”

Para alcanzar este único Objetivo específico se plantearon **tres resultados**:

- *Resultado 1:* Una estructura ejecutiva de FECODESA establecida y funcionando en forma sostenible.
- *Resultado 2:* Seis estructuras directivas de FECODESA (Asamblea General, Consejo de Administración, Junta de Vigilancia, Comité Económico, Comité de Educación, Comité de Género), fortalecidas en su funcionamiento organizativo y de rendición de cuentas.
- *Resultado 3:* Directivos y funcionarios de FECODESA, cuentan con capacidad de análisis, propuesta e incidencia en políticas públicas relativas al sector cooperativo.

## **2.2. Contexto del proyecto.**

FECODESA, es una organización que surgió como consecuencia del trabajo que durante 20 años realizó el Centro para la Promoción, la Investigación y el Desarrollo Rural y Social -CIPRES-, con campesinos y cooperativas de productores llegando a asistir a más de 10,000 pequeños productores y productoras a lo largo de 20 años con el programa productivo alimentario y ha constituido 16 centrales y uniones de cooperativas que aglutinan 138 cooperativas de base con mas de 6.000 socias y socios en 13 municipios pertenecientes a 8 Departamentos del país.

Para la segunda fase del apoyo del FDN a FECODESA, se estableció trabajar en el fortalecimiento interno de la Federación, con la participación efectiva de los directivos y el equipo ejecutivo, basándose en las prioridades institucionales y principales desafíos que enfrenta la Federación.

Gran parte de esos desafíos, tienen relación con el apoyo a las Uniones y Centrales cooperativas a través de **servicios de capacitación, asistencia técnica, formulación y gestión de proyectos, asistencia en políticas e instrumentos de financiamiento e incidencia política.**

Para lograr cumplir con estas tareas, se puso en marcha el proyecto actual; se lograron los recursos financieros necesarios con el apoyo del FDN para cubrir los gastos operativos y se trataron de desarrollar las capacidades organizativas y técnicas de los directivos y equipo ejecutivo. ,

---

En **2008** FECODESA logra la **personería jurídica**. Desde esa fecha El Ciprés ha ido cediendo espacios y protagonismo a la Federación. Durante 2008 y 2009 se trabajó en la organización de la Federación (funciones estatutos, etc), en la creación de la página Web y en la organización de la relación entre las centrales y uniones y la Federación.

En **2010** se elaboró el **Plan estratégico** de FECODESA con los lineamientos de la Federación. Para continuar el trabajo iniciado y como segunda fase el apoyo del FDN se planteó un proyecto de cuatro años (2011-2014) que ayudaran a definir los ejes de trabajo de FECODESA: Capacitación, Asistencia técnica y jurídica, Aspectos organizativos, Incidencia, búsqueda de mercado y comercialización.

El proyecto está trabajando con una doble lógica: Por un lado, la búsqueda de sostenibilidad económica de FECODESA: Directivos y equipo ejecutivo se apropian de los conocimientos y medios que el proyecto está poniendo a disposición (para formular propuestas de proyecto y propuestas de política o estrategias exitosas). Por otro lado el fortalecimiento de FECODESA debe redundar en beneficio de sus Centrales y Uniones asociadas.

FECODESA, en sus estructuras de dirección y administración está constituida por una Asamblea General de delegadas y delegados, un Consejo de Administración, una Junta de Vigilancia, y dos comités: Comité de Crédito y Comercialización y Comité de Educación Cooperativa.

En términos operativos, FECODESA está formada por una Gerencia General y áreas o unidades de trabajo, también se cuenta con dos Centros Comerciales Campesinos (Managua y León, actualmente cerrados), un Centro de Formación Agroindustrial, una Área de Género, Área de Divulgación y un Área Administrativa y Contable.

### **III. Análisis de la información:**

#### **A. CRITERIOS DE EVALUACIÓN**

##### **1. Pertinencia**

La pertinencia trata de averiguar si el proyecto es congruente con las necesidades y las prioridades de los destinatarios del mismo así como si es congruente con la política del donante y de la contraparte, en este caso la propia FECODESA. Por adecuación se entiende la adaptación de las

---

actividades y acciones del proyecto a las necesidades locales, fomentando así la apropiación por parte de los destinatarios, la rendición de cuentas y el equilibrio coste-eficiencia respectivamente.

En el contexto de este proyecto analizamos **la oportunidad de la intervención**; es decir el estudio de la relación entre el contexto social en el que se enmarca el proyecto y las prioridades de las cooperativas de base y Centrales, para valorar hasta qué punto la intervención fue relevante y prioritaria. Consideramos una intervención **prioritaria** cuando ésta responde a las necesidades de la población y al mismo tiempo, está estrechamente vinculada a la estrategia de las administraciones públicas locales. Consideramos una intervención **relevante** cuando tiene como esencia el desarrollo personal y socioeconómico de las personas destinatarias del proyecto -inversión en capital humano- y cuando otorga la posibilidad de mejorar el nivel de vida de las mismas.

En este sentido, valoramos que el proyecto evaluado en su segunda fase, al trabajar en producción agrícola y con participación de mujeres, **incide directamente** en las necesidades y prioridades de la población. La intervención es relevante porque influye en el desarrollo socioeconómico del movimiento cooperativo y supone una inversión en capital humano, centrada en las 48 personas (tres por Central o Unión) del grupo meta del proyecto.

La intervención es prioritaria en la medida que el fortalecimiento a FECODESA responde a las necesidades de las centrales que a la vez representan a las cooperativas de base. Es prioritario también para las administraciones públicas, el apoyo al cooperativismo.

### **1. a) Pertinencia en el diseño del proyecto.**

- El **diseño del Proyecto** respondió a una **lógica participativa**, en la Asamblea de FECODESA se decidió que la segunda fase del proyecto tenía que tener énfasis en las propias estructuras de la Federación. Al mismo tiempo, el diseño del Proyecto tuvo una **lógica de continuidad temporal** en relación a los avances obtenidos en la primera fase.
  - Metodológicamente el proyecto fue diseñado acorde a la Teoría del Ciclo del Proyecto y del Marco Lógico. Sin embargo, en relación al Marco Lógico, no se tiene constancia que haya sido utilizado como herramienta de planificación, más allá de su referencia obligada para la realización de los informes de seguimiento y final. En algunos casos, las actividades del Marco lógico no coinciden
-



con las actividades mencionadas y presupuestadas en los 3 Programas Operativos Anuales (POAs) que ha tenido el proyecto para su planificación.

- La **calidad del marco lógico** es mejorable, ya que se detectan deficiencias fundamentalmente en relación a la elección de los indicadores. Éstos responden sólo parcialmente a los *criterios SMART* (Específicos, Medibles, Alcanzables, Realistas y limitados en el Tiempo).
- La selección del grupo meta para las actividades es apropiada y coherente con la intervención; la identificación de tres miembros por central mas el personal ejecutivo de la Federación, cumple con la idea del proyecto de fortalecer las estructuras ejecutivas y directivas de la organización.

### 1. b) Pertinencia en la estrategia de ejecución del proyecto.

- En esta **segunda fase** del proyecto, es de resaltar la coordinación entre el equipo ejecutivo de FECODESA en Managua y los representantes de las 16 Centrales para implementar las actividades del proyecto: capacitaciones, talleres, etc. Por otro lado destacamos que un pequeño equipo ejecutivo (solo tres personas) se hizo cargo de la coordinación de todas las actividades del proyecto, incluyendo las acciones de incidencia.
- Un aspecto mejorable en términos de estrategia en la ejecución del proyecto pudo haber sido el concentrarse de una forma más permanente y persistente, en el papel de las Uniones y Centrales; es decir haberles dotado de responsabilidad a las Centrales o Uniones, que tienen un papel importante en el proyecto, como instancias y no solo a los tres miembros por Unión o Central. Del mismo modo queda para el futuro potenciar y facilitar las relaciones económicas y de intercambio de conocimiento entre Centrales y Uniones.
- También es mejorable la definición, como parte de las actividades propias del proyecto, de una **estrategia de salida o de transferencia** para cada uno de los logros que se están obteniendo en el proyecto, mas allá de la vida útil del mismo y pensando en escenarios donde ya no exista para fortalecimiento institucional, el apoyo del Fondo de Desarrollo Noruego. La **sostenibilidad** no ha sido parte integral de diseño ni de la ejecución; y por tanto en la fase de cierre del último año del proyecto - 2014-, la **estrategia de salida**, debe ser entendida como prioridad para establecer **transferencias** de lo implementado y delinear la estrategia futura.

- Por último, destacamos que los **dos indicadores** principales, los que corresponden al seguimiento de **objetivo inmediato**, aun no se han cumplido. La estructura gerencial de FECODESA no es una sostenible y no tiene todos los sistemas y áreas que establece el primer indicador; del mismo modo aun la cartera del proyectos no logra financiar dicha estructura, aunque hay proyectos presentados, principalmente en el marco de una acuerdo con la UPOLI y con el financiamiento de la UE, que pudieran revertir esta situación.

Objetivo inmediato	Indicadores de los Objetivos Específicos	% <sup>1</sup>
<b>Fortalecer las capacidades organizativas y gerenciales de la Federación de Cooperativas para el Desarrollo (FECODESA)</b>	<b>IOE1.-</b> FECODESA cuenta con sistemas gerenciales (planificación, contabilidad, administración, recursos humanos) establecidos y funcionando, al final del Proyecto.	
	<b>IOE2.-</b> El 80% del presupuesto de funcionamiento de la estructura ejecutiva es cubierto por la cartera de proyectos en ejecución por FECODESA, al final del Proyecto.	

### 1. c) Validación lógica: el proyecto responde a necesidades y prioridades.

#### 1. c) I.- Necesidades, prioridades y visión de las Centrales y Uniones.-

Durante la fase de campo de la presente evaluación, se realizaron talleres y entrevistas personales con representantes de 6 de las 13 Centrales activas de la Federación. (Faltan aun talleres). 4 Centrales o Uniones están actualmente inactivas (CECOMUN, UCM-Siuna, CECOMUMEN y CECOMUCHI)-

Excepto las dos Centrales que han logrado exportar sus productos (La Jigüina y Marañoneros) y la Central que ha logrado distribuir financiamiento y crédito propio (COPERIO), los problemas para rentabilizar las cooperativas son comunes en las centrales y uniones de la Federación. Estos problemas se pueden resumir básicamente en dos: Financiamiento y mercado.

<sup>1</sup> **Rojo:** Nivel insatisfactorio de cumplimiento  
**Amarillo:** Nivel intermedio de cumplimiento  
**Verde:** Nivel aceptable de cumplimiento.  
**Blanco:** Sin posible valoración

**Las cooperativas ya son elegibles para financiamiento**, esto es un logro importante que se ha llegado a él con el apoyo de FECODESA, ahora ya tienen todos sus trámites de escrituras de las tierras, personería jurídica actualizada y una administración propia; por lo tanto están preparadas para un siguiente paso, lograr financiamiento para hacer rentable su trabajo y sus tierras.

- **Unión de Cooperativas de Jinotega (Jigüina).** La Unión nace en 2002 con tres cooperativas del Estado y dos cooperativas campesinas tradicionales, Actualmente son 6 cooperativas de base, 260 familias. Además del Café, la Central trabaja con hortalizas, granos básicos, flores y plantas de medicina natural.

El Consejo de Administración de la Central, se reúne cada dos meses, aportando 3 delegados por cooperativa, como establece la Ley de Cooperativas, Ley 499.

Esta Unión actualmente rentabiliza su producción con la exportación de café principalmente a España. La Jigüina que FECODESA podría administrar y liderar la idea de un Centro Comercial Campesino, que podría ser un Centro con formato de Cooperativa y que debería comprar a las cooperativas sus productos. El espacio "El Rodeo" de El Ciprés, además de procesamiento de Café, se podría hacer una Escuela de Formación para Cooperativas.

Desde la Jigüina también se considera que FECODESA podría iniciar un proyecto de renovación de café, comprando café y poniendo el propio producto como garantía, no las escrituras de las tierras como garantía, porque este hecho suele "asustar" o intimidar a los pequeños productores. Si FECODESA comprara café, puede procesarlo en su procesadora de Managua y retribuir con capacitaciones y asistencia.

- **La Unión de Cooperativas de Peñas Blancas (UCOPB).** La Dalia. La Unión nace en 2007 con dos cooperativas que provenían de las APPs de los años 80 (Área de Propiedad Pública). Actualmente son 7 cooperativas, 204 familias. Trabajan el café, los granos básicos y en menor medida en cacao. Consideran que la Unión les ha servido a las cooperativas de base para llegar a proyectos que de otra forma no hubieran llegado.

Las cooperativas que forman esta Unión sobreviven actualmente sin grandes rendimientos a pesar de su potencial por el número de tierras cultivadas y por los rubros (fundamentalmente el café) con los que trabajan. La UCOPB trabaja con financiamiento de secocafé (14% de interés) no como Unión sino como cooperativas individuales.

La UCOPB tuvo problemas con el financiamiento de Albalinisa para el frijol negro y con Espanica para el café. Consideran que Espanica les hizo perder propiedades y no fueron conscientes de sus

---

dificultades, ejecutaron garantías. La UCOPB cree que se aprendió de los errores con el frijol negro y que podría volver a intentar la experiencia de trabajar con el financiamiento de Albalinisa.

Para esta Unión, FECODESA hace un papel importante como facilitador fundamentalmente en la asesoría organizativa y jurídica. Destaca el apoyo de FECODESA en la legalización de escrituras de cada cooperativista. También destaca como importantes las capacitaciones que se lograron a través de la Federación. Valorarían positivo si FECODESA pudiera otorgar asistencia técnica en temas como la roya del café. Consideran que hacia el futuro, FECODESA debe servir como puente hacia el financiamiento

- **Central de Cooperativas de Palacaguina (COPAL).** La Central nace en 2004, son 5 cooperativas de base, todas ellas de Palacaguina que aglutina a 286 socios, el 52% mujeres. Sus productos son las hortalizas. (tomates, chiltoma, granos básicos). La COPAL ofrece a las 5 cooperativas información y puente de comercialización en ferias. La Central tuvo problemas con el financiamiento del frijol negro y tuvieron que abonar sus garantías, Aun permanece la deuda. No lograron cosechar ni la cantidad ni la calidad a la que se comprometieron, por muchos factores: Se comprometieron a más cantidad de la que realmente podían y recurrieron a productores no socios que finalmente le vendieron el frijol a la UNAG. También el exceso de lluvia durante la siembra, la variedad de semilla que fue impuesta y no era válida para el trópico seco, fueron factores del problema con esa operación. Aun así, consideran que se podría repetir la operación, aprovechando ahora las lecciones aprendidas.

Consideran también que se podría dar un paso hacia la agroindustria, procesando tomates para lograr pasta de tomate, pero necesitaría financiamiento y asistencia técnica. La pasta de tomate que la fábrica de Estelí compra, viene de Chile, ellos podrían hacerla sin los costos de transporte.

La COPAL estima que deben trabajarse los lazos de comercio con El Salvador para evitar intermediarios en ese comercio. Ya hay identificadas cooperativas de El Salvador para hacerlo.

La COPAL considera mejorables los ámbitos de comunicación entre las Centrales con los Organismos en la búsqueda de proyectos, plazos de convocatorias, políticas públicas etc; siendo conscientes de que la Federación no puede realizar toda esa labora en sustitución de las propias Centrales. Se puede crear entre todas las Centrales un Comité de Divulgación o Difusión. Al igual que pagar entre todas las Centrales un formulador de proyectos a tiempo concreto.

- **Central de Cooperativas de Pueblo Nuevo (CECOOP).** Constituida por 6 cooperativas formadas por 226 socios, el 80% mujeres. Trabajan granos básicos, hortalizas y tabaco. El mayor

---

problema que enfrentan es el acceso al mercado. En el caso del frijol y la hortaliza, los intermediarios copan los beneficios. Consideran que la CONACCOOP o la Federación deberían tener acceso a puestos en los mercados de las grandes ciudades del país, donde se vendieran los productos de las cooperativas.

La CECOOP considera que se ha dado un paso importante logrando que ahora la Central ya tenga un aparato administrativo capacitado, sin embargo creen que estas capacitaciones que lideró FECODESA a través del proyecto evaluado, deben masificarse. Solicitan una segunda ronda de capacitaciones, que llegue a las cooperativas de base.

En relación al Comisariato (distribuidora de Frijol de FECODESA), consideran que en ocasiones la distribuidora compra frijol en los mercados de Managua en lugar de comprárselos a las cooperativas.

La CECOOP considera que es necesario un proceso que fortalezca la estrategia de trabajo de cada cooperativa al igual que proyectos concretos en cada cooperativa de base.

La CEECOP estima que en el futuro deben trabajarse los intercambios comerciales entre las cooperativas de la Federación.

- **Unión de Cooperativas de Jóvenes emprendedores.** La Unión ha sido formada recientemente, 2012, y está formada por 8 cooperativas de base de 3 municipios que engloba a 400 jóvenes. Actualmente los jóvenes de la Unión lideran un proyecto de Centro de Negocios en Pueblo Nuevo. Dicho Centro ya ha iniciado su andadura y tiene su Plan Estratégico y su planificación anual. El potencial del Centro de Negocios es grande, así como la ilusión de los jóvenes por rentabilizarlo a medio plazo.

El Centro de Negocios dispone también de tierra suficiente para sembrar. La Unión de Jóvenes tiene como proyecto producir miel. La Unión tiene recientemente un Comité interno de formulación de proyectos, les falta información sobre convocatorias, plazos, contrapartes nacionales e internacionales, donantes, etc. La Unión considera que la comunicación desde FECODESA es mejorable, aunque son conscientes de las limitaciones de personal de la Federación.

- **Centro para la Promoción, la Investigación y el Desarrollo Rural y Social (CIPRES)**

Es una de las más importantes y prestigiosas organizaciones de la sociedad civil en Nicaragua y lleva cerca de diez años trabajando en cooperación con el FDN. En la Federación, El Ciprés entró como un socio más. Desde el 2010, El Ciprés, que funge como asesor técnico del conjunto de cooperativas, ha promovido la creación de FECODESA. La decisión ya tomada de El Ciprés de dejar de ejecutar proyectos en 2014, le da un nuevo ámbito a FECODESA, que debe tomar el relevo al trabajo que hasta ahora ha desarrollado El Ciprés en el ámbito de la gestión y ejecución de proyectos de desarrollo.

---

El Ciprés considera que FECODESA, una vez fortalecida en sus aspectos técnicos y organizativos, debe pasar a una **fase de desarrollo económico**, donde en conjunto con las Centrales y cediendo protagonismo a éstas, establezca los mecanismos para rentabilizarse. Para ello, además de la asistencia técnica y jurídica que ya se otorga a las organizaciones socias y que debe ser la base de su funcionamiento, debe reinventarse para poder llegar a ser autosostenible. Para El Ciprés, la clave estará en rentabilizar las dos Unidades de Costo que están bajo la gestión de FECODESA.

### 1.c) II.- Necesidades, prioridades y visión de la CONACOOOP.-

- La ley General de Cooperativas (Ley 449), estableció dos instancias para regular las cooperativas, el INFOCOOP y la CONACOOOP. El INFOCOOP como parte del Estado, ha sido actualmente despojado de dos de sus principales competencias, el Registro y la fiscalización de las cooperativas de base. Estas competencias pertenecen ahora al nuevo Ministerio de Economía Familiar. El Consejo Nacional de Cooperativas no tiene financiamiento estatal y actualmente su presupuesto está condicionado al apoyo externo y solidario del Centro Cooperativo sueco. El CONACOOOP tiene una estructura departamental, con 170 delegados electos en total, 10 por cada uno de los 17 departamentos del país. 11 Federaciones pertenecen a la CONACOOOP, 5 de ellas agropecuarias, entre ellas FECODESA.
  - Únicamente el 34% de las cooperativas del país pertenecen a Federaciones. Las que si pertenecen no pagan cuota al Consejo Nacional. La CONACOOOP tiene, por lo tanto, difícil su autosostenibilidad. Al mismo tiempo, CONACOOOP considera que no hay políticas públicas que favorezcan o promuevan el cooperativismo. Al contrario, un impuesto del 1%, será efectivo para todas las cooperativas de base a partir de 2014.
  - En prioritario según CONACOOOP establecer financiamiento con dinero público. El banco público produzcamos, no ha llegado aun a financiar a las cooperativas de base. La banca privada sigue siendo la principal financiera, con intereses y garantías que no son asumibles para las cooperativas. Tampoco es está fomentando desde políticas públicas el acceso al mercado para las cooperativas, a pesar del intento de hacerlo a través de las ferias populares. Por tanto la situación política no favorece al cooperativismo, a pesar de que pueda existir sensibilidad y receptividad política en el actual gobierno, pero esta receptividad no se traduce en políticas efectivas para las cooperativas.
-

## 2. Eficacia.

Entendemos por *eficacia* la contribución de los resultados del proyecto al logro del objetivo específico. El estudio de la eficacia en esta evaluación de medio término se basa en el análisis del grado de cumplimiento de los resultados programados, medidos éstos a partir de los indicadores propuestos en la formulación del proyecto. Con el fin de abordar **los dos primeros objetivos de esta evaluación**: *medir el avance de cumplimiento de los resultados establecidos por el proyecto e Identificar los factores que contribuyen o dificultan el cumplimiento de los resultados.*

### Resultado 1:

Una estructura ejecutiva de FECODESA establecida y funcionando en forma sostenible.

#### Seis consideraciones en relación a este resultado esperado:

- El proyecto logró cumplir este resultado en el sentido de que ya existe y está consolidada una estructura ejecutiva de FECODESA. Sin embargo la sostenibilidad de la misma mas allá del apoyo que supone el financiamiento externo del FDN, no está aun garantizada.
- La estructura ejecutiva de FECODESA ha logrado durante el proyecto, el seguimiento, acompañamiento y asistencia técnica continua en: crédito, producción, asistencia jurídica (mas de 300 servicios y consultas registradas) y exportación a España (FECODESA está actualmente certificada como exportadora y como exportadora agroecológica ante las instancias nicaragüenses pertinentes y se ha elaborado un Manual de exportación de uso interno. Las acciones de asistencia organizativa y jurídica, deben actualizarse cada año, este apoyo es importante para que las Centrales y Cooperativas puedan tener los impuestos exonerados al tener todos sus trámites actualizados. Actualmente se está trabajando en el **Reglamento Interno** de las Centrales y Uniones. Sólo cuatro Centrales (COPERIO, COOPAL, UCOOP y la Jigüina) lo tienen ya.
- **En términos de sostenibilidad**, FECODESA tiene un camino recorrido, pero falta aun por consolidar mecanismos de sostenibilidad. En el camino recorrido para lograr la sostenibilidad, se ha logrado pasar de no tener ningún ingreso, más allá del pequeño aporte de los socios miembros de FECODESA y del apoyo del FDN, a diversificar ingresos a través de los servicios que se brindan:
  - Exportación: 10 \$ por cada quintal exportado quedan en la Federación.

- Creación de las Unidades de Costo (Procesadora y Distribuidora de Café)
  - Exportación de Café en grano (oro) a España. Café Ecológico certificado.
  - Exportación de marañón certificado (2010, 2011 y 2012 con SECOMUSO y la Unión de marañoneros).
  - Venta de servicios de capacitación, asesoría técnica y jurídica a las Cooperativas no socias.
- Sin embargo en estos caminos ya iniciados en la búsqueda de sostenibilidad para la Federación, deben ser aun consolidados:
- La exportación de café es solamente desde una de las centrales de la Federación (La Jigüina) y los volúmenes no son aun significantes para apoyar a la sostenibilidad de la Federación.
  - Tanto la procesadora como la distribuidora (Las Unidades de Costo) necesitan una inversión que aún no ha llegado. La distribuidora a nivel nacional (comisariato, centro de distribución) sólo distribuye café y no el resto de los productos de las cooperativas y con el café no se hace con suficiente volumen.
  - La venta de servicios a cooperativas no socias, tiene gran potencial. FECODESA está actualmente acreditado para constituir cooperativas con el nuevo Ministerio de Economía Familiar, al mismo tiempo FECODESA está acreditado para brindar capacitaciones técnicas con INATEC; ambas situaciones pueden hacerse en el futuro; así como profundizar en la venta de servicios jurídicos y de asistencia técnica. Se puede llevar a cabo a través de subcontratos de FECODESA con profesionales agrónomos y jurídicos. Ya existe una base interesante para crear estos servicios en el futuro.
- En el caso de frijol y los granos básicos, éstos insumos no están apoyando a la sostenibilidad de FECODESA. Los problemas que surgieron tras el contrato con Albalinisa en 2010, (3 Centrales no pudieron asumir los compromisos de calidad y cantidad de frijol y por tanto los compromisos económicos adquiridos) hicieron a FECODESA tener que responder ante esta instancia en nombre de las centrales. Posteriormente se tomó la decisión que FECODESA no va a volver a intermediar en este tipo de contratos.
-



- En relación al **nivel de cumplimiento de los indicadores propuestos**, los tres indicadores elegidos para medir el cumplimiento del resultado I, se han cumplido. Existe una estructura profesional mínima, calificada y estable, Al menos el 50% del personal de la estructura ejecutiva de FECODESA son mujeres y Al menos una propuesta de proyecto financiada cada año, *(más detalles en pág. 24)*

**Resultado 2:**

Seis estructuras directivas de FECODESA (Asamblea General, Consejo de Administración, Junta de Vigilancia, Comité Económico, Comité de Educación, Comité de Género), fortalecidas en su funcionamiento organizativo y de rendición de cuentas.

**Seis consideraciones en relación a este resultado esperado:**

- Constatamos durante el trabajo de terreno de la evaluación, que **las organizaciones socias se sienten representadas por FECODESA a nivel nacional**. Podemos afirmar que las estructuras directivas de FECODESA están siendo fortalecidas a través del proyecto (capacitaciones manual de funciones, definición de roles, etc.) y el nivel organizativo de la Federación es ahora superior así como su transparencia y apertura interna a la rendición de cuentas.
- Sin embargo, las estructuras de dirección de FECODESA deberían tener más participación en el día a día de la Federación. El Consejo de Administración (5 miembros) debería reunirse cada mes y tener una participación más directa en la Federación. La Junta de Vigilancia (3 miembros) y el Comité económico también deberían involucrarse en mayor medida, con mayor **proactividad**, principalmente en las relaciones hacia las centrales o uniones, pero también a nivel interno en la revisión de estados financieros, etc. Pero para ello haría falta más capacidad; ninguno de los tres miembros del Comité de Vigilancia tienen conocimiento de economía o auditoría.
- En términos de eficacia, consideramos que se ha logrado definir las funciones de cada órgano de dirección, esto se constata con los Manuales creados. Además se han consolidado los tres Comités existentes en uno solo, el Comité Económico.
- Se ha logrado un nivel de incidencia de las estructuras de dirección de FECODESA en otras instancias públicas, como el INFOCOOP y la CONACOOOP.

- Por último destacar que se ha logrado, por iniciativa propia de FECODESA, hacer una auditoría interna y se ha mantenido la política de que ningún directivo con cuenta pendiente mora, pueda continuar en su cargo.
  
- En relación al **nivel de cumplimiento de los indicadores propuestos**, consideramos cumplidos el primero y el tercero; el segundo se cumple de forma intermedia. *(más detalles en el cuadro de la pág. 24)*

**Resultado 3:**

Directivos y funcionarios de FECODESA, cuentan con capacidad de análisis, propuesta e incidencia en políticas públicas relativas al sector cooperativo.

**Cuatro consideraciones en relación a este resultado esperado:**

- Destacamos que durante los mas de dos años y medio del proyecto, se han logrado acciones puntuales de incidencia, que han ido posicionando a FECODESA dentro de las cinco grandes estructuras de cooperativas a nivel nacional (junto con FENIAGRO, FENACOOOP, UNAG y la ATC).
  
- Es importante la incidencia que se está haciendo desde FECODESA junto con otras Federaciones, la UNAG y organizaciones para lograr la Asociación Nacional del Frijol. Se pretende lograr juntar toda la cadena (producción, distribución, venta) con el fin de regular todo el mercado y evitar las especulaciones de la banca privada con los precios del frijol. Se ha avanzado con los estatutos de la Asociación y hay diputados en la Asamblea Nacional involucrados en la temática.
  
- Sin embargo el conjunto de acciones y encuentros de incidencia, deberían estar sostenidos en una planificación mas estudiada, mas allá de acciones puntuales, que representen una postura común de FECODESA y que esté calendarizada de antemano, con unos lineamientos de incidencia o presión política que busque el rendimiento de las uniones, centrales y cooperativas de base. Por ejemplo, la incidencia en la necesidad de establecer desde las políticas de Estado, unas líneas de acción que apoyen a las cooperativas de base en la búsqueda de mercados internos para sus productos y que apoyen en el financiamiento desde el sector público.
  
- En relación al **nivel de cumplimiento de los indicadores propuestos**, consideramos que los dos primeros han sido cumplidos solo en forma parcial y el tercero se ha cumplido: Se han establecido dos nuevos convenios de alianzas estratégicas Universidad de Ingeniería y Universidad

Politécnica de Nicaragua, también FECODESA ha desarrollado nuevas alianzas estratégicas, por ejemplo con la Confederación de Cooperativas de El Salvador y con el organismo español DIANOVA. *(más detalles en cuadro)*

<b>Grado de cumplimiento de los indicadores por Resultados</b>	<b>%<sup>2</sup></b>
<b>Resultado 1</b>	
<b>R1 I.1.</b> FECODESA cuenta con una estructura profesional mínima, calificada y estable, al final del Proyecto.	
<b>R1 I.2.</b> Al menos el 50% del personal de la estructura ejecutiva de FECODESA son mujeres, al final del Proyecto.	
<b>R1 I.3.</b> Al menos una propuesta de proyecto financiada cada año, hasta el final del Proyecto.	
<b>Resultado 2</b>	
<b>R2 I.1.</b> Las estructuras directivas de FECODESA han adoptado prácticas de elecciones democráticas, democracia participativa en la toma de decisiones y rendición de cuentas, al final del Proyecto	
<b>R2 I.2.</b> Al menos el 25% de los directivos de FECODESA, son jóvenes con capacidad de propuesta y toma de decisión, al final del Proyecto.	
<b>R2 I.3</b> Al menos el 50% de los directivos de FECODESA, son mujeres con capacidad de propuesta y toma de decisión, al final del Proyecto.	
<b>Resultado 3</b>	
<b>R3 I.1.</b> Diseñado e implementado un plan de incidencia política de FECODESA.	
<b>R3 I.2.</b> Al menos 4 propuestas estratégicas presentadas por FECODESA, ante instancias del gobierno nacional.	
<b>R3 I.3</b> Al menos 2 nuevos convenios de alianzas establecidas con otros sectores que contribuyen a la implementación de los planes de desarrollo cooperativo e incidencia.	

<sup>2</sup> **Rojo:** Nivel insatisfactorio de cumplimiento  
**Amarillo:** Nivel intermedio de cumplimiento  
**Verde:** Nivel aceptable de cumplimiento.  
**Blanco:** Sin posible valoración.

### 3. Eficiencia

Analizamos el **nivel de productividad** del proyecto al tiempo de la evaluación; es decir, la valoración de cómo las **actividades** planificadas están siendo logradas hasta la fecha, en relación con los recursos humanos, con los recursos materiales y con las prestaciones técnicas que tiene el proyecto. Todo ello en función de las actividades prediseñadas en el Marco Lógico y en los POAs del mismo.

El proyecto contó en su planificación con **13 actividades diseñadas** para lograr el cumplimiento de los 4 resultados esperados.

Sin embargo las actividades de los informes semestrales y anuales (que son las actividades del documento inicial de formulación del proyecto), no coinciden con las actividades reseñadas en los POAs.

Se resume de forma breve a continuación, la productividad mostrada en cada una de ellas:

#### Resultado 1

##### **Actividad 1.- (R1).- Elaboración de Línea de Base**

Se realizó una Línea de Base en formato consultoría externa con 9 de las 16 centrales de FECODESA. Es un documento diagnóstico realizado de forma participativa.

Algunas de las conclusiones extraídas en esa línea de base inicial: 8 de las 9 centrales analizadas, cuentan con alguna documentación legal, personería jurídica y estatutos actualizados, y las utilizan principalmente para gestionar proyectos de inversión y gestión de créditos. La única organización que en ese momento aun no poseía estos documentos legales es la unión de cooperativa de las Segovias (UCOSE).

##### **Actividad 2.- (R1).- Detección de necesidades de capacitación del personal ejecutivo.-**

Para el desarrollo de esta actividad, se llevaron a cabo sesiones de trabajo en las que se fue definiendo el Plan de capacitación para el personal de FECODESA. 11 miembros es el personal actual de FECODESA, (6 hombres y 5 mujeres) sólo 3 de ellos es personal a tiempo completo. Entre todos se cubren las áreas de Gerencia, Contabilidad, Asesoría Legal, Agroindustria, Comercialización y Educación y comunicación. Hubo interés en el personal de FECODESA en

capacitarse en varias áreas, en su mayoría relacionadas con sus puestos de trabajo, que les permitió incrementar y consolidar sus conocimientos

Los temas con mas interés fueron: **Administración** (Gestión Empresarial y Formulación, seguimiento y evaluación de Proyectos) **Legal** (Legislación Fiscal y Legislación Laboral Contable), **Contabilidad General** (Planificación Financiera), **Agroindustria** (Procesamiento agroindustrial, Procesamiento de café, Manejo de café en pergamino, Implementación de Sistemas de gestión de calidad -ISO's, HACCP-), **Educación** (Metodologías de Capacitación) y **Otros** (Excel Avanzado, Diseño gráfico, Manejo de pagina web y Género)

### **Actividad 3.- (R1). Diseño y ejecución de plan de capacitación a personal ejecutivo.-**

El Plan de capacitación al personal ejecutivo de FECODESA se ha implementado en función de las necesidades detectadas y de ocasiones puntuales para que dicho personal participe en talleres, seminarios, etc. No existe un documento concreto o Plan escrito, sin embargo las capacitaciones se llevaron a cabo y son valoradas de forma muy positiva por los propios interesados. Se desarrollaron diferentes capacitaciones (9) en las que FECODESA aprovechó la oportunidad para capacitar a su personal ejecutivo:

- **Taller de Buenas Prácticas Organizacionales (BPO).**
- **Seminario-Taller sobre Trazabilidad, Buenas Prácticas de Manufactura, Buenas Prácticas Agrícolas, Inocuidad e Inteligencia Comercial,** impartido por ProExporta-MIFIC.
- **Seminario sobre diseño,** impartido por la Universidad UNI. (participación de un técnico FECODESA)
- **Diagnostico del Centro de Formación El Rodeo,** para certificarnos bajo los estándares BPM y BPA
- **Taller sobre Declaración anual de IR** ante la Dirección General de Ingreso.
- **Foro Nacional de Cooperativas** Realizado en las Instalaciones de la Universidad de Ingeniería.
- **Foro Cooperativo Nacional** Organizado por FEDECARUNA.
- **Curso sobre Agronegocios** impartido por UNAN-León Durante tres meses (tres miembros del personal de FECODESA)
- **Seminario Nacional de Contabilidad** (asistió la contadora de FECODESA).

### **Actividad 4.- (R1).- Montaje de sistema gerencial.-**

Mediante consultoría, se actualizó y consolidó el sistema gerencial existente, a través de la elaboración de tres instrumentos básicos del sistema gerencial de FECODESA (Manual de

Funciones, Manual de Buenas Prácticas y Manual de Control Interno). Estos Manuales se han distribuido también en las Centrales y Uniones de la Federación.

**Actividad 5.- (R1).- Actualización del registro de organizaciones afiliadas-**

Se ha logrado actualizar el registro de de las cooperativas que integran las centrales que integran a su vez FECODESA. En cada nivel se logró la información a través de reportes, y se solicitó al INFOCOOP la información certificada de cada una de las cooperativas, para darle legalidad a los reportes que se emitan del sistema.

Se ha actualizado el sistema de registro de organizaciones a nivel de las cooperativas de base, Centrales y Uniones de cooperativas, así como a nivel de FECODESA. A este sistema han sido integradas cuatro nuevas centrales de cooperativas y dos uniones de Cooperativas, entre ellas la Unión de Cooperativas de Jóvenes, las cuales ya forman parte de FECODESA.

Todo el sistema está en formato excell y puede ser aun ampliado, por ejemplo hacía la parte productiva: Datos de producción, número de manzanas sembradas por cada productor, tipología de las fincas, etc. Por otro lado existe un software que contiene también la misma base de datos pero no se está usando por ser un software creado externamente y por la mayor utilidad del formato Excel.

**Actividad 6.-(R1).- Estudios y Formulación de proyectos para FECODESA, uniones y centrales afiliadas.-**

FECODESA ha logrado formular y presentar 9 propuestas a diferentes instancias. Incluidas instancias internacionales como IBIS o el Centro Cooperativo Sueco. 4 proyectos han sido denegados.

- **Trillo de arroz para Central de Cooperativas de Mujeres de El Viejo, Chinandega.** MISEREOR, Iglesia Católica de Alemania, 2012.
- **Fortalecimiento de los Mecanismos de articulación social urbano-rural en el marco de la Soberanía Alimentaria en Nicaragua.** MUNDUBAT y Gobierno de Aragón, España. 2012.
- **Iniciativas Económicas y Organizativa para Jóvenes Rurales de Nicaragua.** NORAD y FDN, 2012.
- **Fortalecimiento productivo de una empresa asociativa rural en Nicaragua (CECOOP, UCOSE y COOPAL).** AECID, España, 2012.
- **Mejoradas las capacidades formativas de las cooperativas agropecuarias, y la distribución de la red de pulperías solidarias que participan en la implementación del modelo de la**

**cadena agroalimentaria, en el marco de la soberanía alimentaria en Nicaragua.** MUNDUBAT y Gobierno de Navarra, España. 2012

- **Promoción de la asociatividad urbana-rural vinculada a la defensa del derecho a la alimentación en el marco de la soberanía alimentaria en Nicaragua.** MUNDUBAT y Gobierno de Aragón, España. 2012.
- **Mujeres cooperativistas ejerciendo sus derechos sociales y políticos para lograr cambios en la sociedad y las políticas públicas locales.** IBIS. 2012.
- **Fortalecimiento de pequeñas empresas agroindustriales gestionadas por mujeres y jóvenes cooperativistas.** MIFIC y UE. 2011.
- **Proyecto de Jóvenes en alianza con UPOLI** ante la UE. Aun sin resolución.

#### **Actividad 7.- (R1).- Actualización de Plan Estratégico de FECODESA.-**

En 2010 se elaboró el Plan estratégico de FECODESA con los lineamientos de la Federación y en el primer semestre de 2013 se actualizó, con el apoyo de una consultoría externa, con el apoyo y la participación de la directiva de la Federación. El Plan Estratégico tiene una vigencia de 2010-2014, por lo que coincide su finalización con el término final del proyecto de fortalecimiento con fondos del FDN.

## **Resultado 2**

#### **Actividad 1.- (R2). Detección de necesidades de capacitación del personal directivo.**

Se consultó a los órganos directivos de FECEDSA sobre el tipo de capacitaciones que podían ser útiles. Las capacitaciones se fueron definiendo en función de las necesidades que los propios interesados solicitaron; quedando plasmado en un documento de necesidades de capacitación concretas en varias áreas: **administración:** (Administración General, Gestión Empresarial, Gerencia Cooperativa, Comercialización, Gestión de Fondos, Manejo de Crédito, Formulación de Proyectos), en **procesos Contables:** (Contabilidad General y Manejo de Libros Contables), en **Cooperativismo:** (Organización, Manejo de libros de actas y aportación y Funciones de los comités), en **asuntos legales** (Legislación cooperativa) y **Otros:** Computación.

#### **Actividad 2.- (R2). Diseño y ejecución de plan de capacitación a personal directivo.**

Las capacitaciones a la directiva de FECODESA se han ido implementado en función de las necesidades detectadas y fundamentalmente de ocasiones puntuales para que dicho personal participe en talleres, seminarios, que van surgiendo en el país. No existe un documento concreto o

Plan escrito de capacitaciones, sin embargo las capacitaciones realizadas son valoradas de forma muy positiva por los propios interesados:

- **Taller de alfabetización tecnológica** (15 mujeres líderes de las cooperativas) Taller coordinado con Foro Cooperativo Nacional Organizado por FEDECARUNA (1 miembro de FECODESA).
- **Taller sobre formulación de Proyectos**, participaron Socias y socios Directivos de las Cooperativas de FECODESA y Personal de FECODESA, 15 mujeres y 6 hombres,
- **Taller sobre administración de crédito en cooperativas** (10 participantes, 4 hombres y 6 mujeres)
- **Taller sobre calculo financiero** (18 participantes, 14 hombres y 4 mujeres)
- **Taller sobre economía solidaria** impartido a directivos de FECODESA (27 participantes de FECODESA, 14 hombres y 13 mujeres)
- **Taller de exportación** organizado por APEN. Propiedad intelectual, Ley de competencia, manejo de carga de productos perecederos. (1 técnica de FECODESA)
- **Seminario** sobre conocimientos y tecnologías de envase mercadeo y valor agregado de café organizado por el Consejo Nacional del Café (dos socios de FECODESA)
- **Taller de transparencia y buenas prácticas de Gestión**, en el cual participaron 18 directivos y personal de FECODESA. Impartido por personal administrativo del Fondo de Desarrollo Noruego.
- **Taller sobre Liderazgo y empoderamiento** en cooperativas campesinas. (10 hombres y 8 mujeres de FECODESA).

### **Actividad 3.- (R2).- Promoción y seguimiento de buenas prácticas organizacionales en uniones y centrales afiliadas a FECODESA.**

Esta actividad se desarrolló de dos maneras: En primer lugar de forma **permanente** mediante la asistencia telefónica y presencial de los técnicos de FECODESA a las Centrales y Uniones en sus dudas organizacionales y en segundo lugar mediante **dos talleres** de Buenas Prácticas Organizacionales (2011 y 2012) que tuvieron por objetivo brindarle a los Asociados de FECODESA una herramienta útil para un mejor manejo y funcionalidad de las cooperativas. 11 mujeres y 9 hombres, 20 en total en 2011 y 11 hombres y 18 mujeres en 2012.

Es importante destacar que se ha elaborado un **Manual de buenas prácticas organizacionales**, que fue presentado en Asambleas de FECODESA y distribuido a las centrales y uniones.



Como parte de la implementación de estas buenas prácticas organizacionales y en aras de dar ejemplo desde la Federación, se ha ejecutado una Auditoría Interna en FECODESA, llevada a cabo por los 3 miembros de la junta de Vigilancia. Siendo una iniciativa destacable, hay que mencionar que ninguno de los tres miembros de la Junta de Vigilancia tiene conocimientos específicos de auditoría, ni de lectura de balances, etc; por tanto el ejercicio ha representado una buena iniciativa pero que realmente no sirve como control externo de cuentas.

#### **Actividad 4.- (R2). Actualización de la personería jurídica de las centrales y uniones afiliadas a FECODESA.**

A través del servicio jurídico de FECODESA, se desarrolla durante el proyecto de forma permanente una asesoría legal para actualizar y consolidar los aspectos jurídicos de cada cooperativa y de cada Central o Unión. Actualmente las 16 centrales o uniones que componen FECODESA + la ONG (Ciprés), tienen todas ellas su personería jurídica oficial y sus trámites legales concluidos.

Este apoyo se lleva a cabo ante las diferentes instancias que regulan a las Cooperativas. Según los datos del servicio jurídico, se han brindado hasta ahora 126 servicios a nivel de Cooperativas de base, Centrales y Uniones de Cooperativas.

Por otro lado, se ha brindado acompañamiento a las Cooperativas de Jóvenes que forman la Unión en aspectos organizativos y prácticas democráticas en la toma de decisiones.

### **Resultado 3**

#### **Actividad 1- (R3). Proceso de consulta con las 14 uniones y centrales cooperativas**

Se trabajó un proceso de consulta con ocho las Uniones y Centrales de Cooperativas para definir los ejes de incidencia de importancia según los asociados.

#### **Actividad 2.- (R3). Elaboración de ejes de incidencia de FECODESA.-**

Los ejes de incidencia de FECODESA han ido surgiendo en función de las necesidades de las centrales y cooperativas de base. Sin embargo no existe un documento en el que se establezcan dichos ejes, aunque si se han trabajado acciones concretas de incidencia.

#### **Actividad 3.- (R3). Elaboración de plan de incidencia política a nivel nacional, departamental y a lo interno de FECODESA.-**

Al igual que con los ejes de incidencia, no se ha elaborado un Plan concreto de incidencia que esté realizado por niveles (nacional, departamental e interno) y que constituya una estrategia para FECODESA en cada uno de esos niveles.

#### **Actividad 4.- (R3). Elaboración de propuestas estratégicas a presentar al gobierno nacional**

Durante el proyecto, FECODESA esta siendo muy activo en propuestas de incidencia que interesan a las centrales y cooperativas de base; el trabajo de incidencia va acompañado de información a las centrales y cooperativas por parte de FECODESA. Fundamentalmente en **tres leyes**:

**-Propuesta de modificación de la Ley de Cooperativas.** Hubo fuerte incidencia desde FECODESA, con una propuesta integra de una nueva Ley; aunque no pasó ningún artículo y el panorama cambió con la aparición con fuerza del nuevo Ministerio de Economía Familiar.

**- Propuesta de modificación de la Ley de Concertación Tributaria.** Incidencia desde FECODESA para llevar a cabo demandas que prioricen la Gestión Ambiental, la Trazabilidad, el Acceso a Nuevas Tecnología, las Buenas Prácticas Agrícolas, de Manufactura y de Certificación. Al mismo tiempo se ha solicitado la exención de aranceles e impuestos para la adquisición de bienes y servicios que apunten a los temas antes indicados y que se priorice por parte del Banco PRODUZCAMOS, el financiamiento a los productores que apliquen las practicas anteriormente citadas. Por último se está haciendo presión para lograr la exención de impuestos a las cooperativas que facturen menos de 50 millones de córdobas anuales.

**- Propuesta para la reglamentación de la Ley de producción agroecológica.** Dicho reglamento buscaría como incentivar a los productores para una producción más limpia, con incentivos de parte del gobierno (fiscales, proyectos), se está haciendo incidencia para lograr menos burocracia y simplificar los procesos de certificación.

- También FECODESA participó en la presentación de la Ley de Agrobiodiversidad en Nicaragua, presentada y analizada por destacados analistas del sector ambiental. Actualmente FECODESA está en la Comisión Nacional (junto con la ATC y la UNAG) para decretar el Año nacional de la agricultura familiar.

- Reuniones con otras Federaciones para constituir la Confederación de Federaciones del Cooperativismo, con el fin de tener una incidencia común.

---

---

**Actividad 5.- (R3). Reuniones de coordinación con otras instancias y organizaciones relevantes para la implementación de los planes de desarrollo cooperativo y trabajo de incidencia.-**

Durante los casi tres años de proyecto transcurridos, se han implementado contactos, acciones, reuniones y encuentros con el fin de tener incidencia en el Cooperativismo. Destacamos las siguientes (11):

- Reunión de coordinación a través del CONACCOOP con otras Federaciones, para la implementación de planes de desarrollo cooperativos y trabajo de incidencia para reformar la Ley de Cooperativas.
  - Reuniones bilaterales con organizaciones similares, para abordar los temas de interés y coincidencia, como por ejemplo, un borrador de convenio con FENIAGRO.
  - Se ha solicitado la participación de FECODESA en el Frente Nacional de los Trabajadores FNT para fortalecer el trabajo de Incidencia.
  - Se ha participado activamente en todas las actividades que impulsa el Nuevo Ministerio: Ministerio de la Economía Familiar, Comunitaria, Cooperativa y Asociativa
  - Se trabaja en la Mesa de Coordinación de tecnologías, agroindustrias y granos básicos promovida por el MAGFOR con el objetivo de darle participación a productores de FECODESA en todo lo relacionado en la tecnología y planificación de la producción a nivel nacional.
  - FECODESA en coordinación con CONACCOOP elaboró un *Brochure* en el cual se aborda los temas de interés para el sector cooperativo nacional.
  - Encuentro sobre comercialización y exportación de café, en condiciones de Comercio Justo. Cuatro uniones de Cooperativas (COOPAL, UCOOPB, JIGUINA y UCOSE), FECODESA y ESPANICA desarrollaron este encuentro evaluando el proceso de comercialización del periodo anterior y desarrollaron el plan de exportación para el periodo 2012-2013. Como resultado de este encuentro se logro establecer nuevos contratos de exportación por un monto total de US\$ 183,045.00
  - Contacto con otras Federaciones y el CONACCOOP con el objetivo de solicitar el apoyo y la participación del CONACCOOP, Federaciones y sus asociados para trabajar en la organización del
-

---

**Encuentro Nacional de Cooperativas** para abordar el tema de Cambio Climático (Se realizaron 3 reuniones de coordinación.

- FECODESA coordina junto con la UNAG, la Red de Incidencia ante el cambio climático. Actualmente hay dos proyectos con un pequeño monto de 5.000 euros con el cambio climático como eje transversal.
- Foro en conmemoración del Día Internacional de las Cooperativas. FECODESA participó en la organización del evento central de la celebración del día; centrándose en el cambio climático y sus consecuencias. Participación de 380 líderes procedentes de diferentes organizaciones.
- Acciones puntuales para fortalecer las cooperativas de Jóvenes de la Unión de Jóvenes que pertenece a FECODESA: FECODESA ha dispuesto de un Técnico para atender las Asambleas de las Cooperativas de Jóvenes y apoyarles en la gestión de actividades de la Unión de Cooperativas. Al mismo tiempo se realizó una Pasantía con 19 Jóvenes en el Área Administrativa de FECODESA para conocer paso a paso el proceso administrativo contable en una cooperativa. También se entregaron dos motocicletas a jóvenes de las cooperativas (CDF y ECOJUVENIL) con el fin de apoyarles en sus gestiones.

#### **Actividad 6.- (R3). Intercambios de experiencias nacionales e internacionales.-**

FECODESA participó en dos intercambios nacionales y dos internacionales:

- Un intercambio de experiencia con la participación de 15 Cooperativistas (10 mujeres y 15 hombres) de FECODESA y representación de la UNAG y otras organizaciones, para abordar el tema de **Mesa Nacional de Frijol y Maíz**.
  - Un grupo de productores de FECODESA, 30 productores (8 Hombres y 22 Mujeres) participaron en el **Encuentro sobre economía solidaria**, donde participaron diversas Organizaciones de Centroamérica para conocer experiencias de comercio justo y hacer contacto para la importación directa de aceite de una cooperativa de Honduras hacia Nicaragua.
  - FECODESA participó con una técnica en la **XXIII Feria Internacional del Café**: realizada en Houston, EEUU; los aprendizajes son válidos para la procesadora de café de FECODESA.
-

- Con ALSACOOP, **Confederación de cooperativas de El Salvador**, se ha iniciado una relación estratégica a través de tres encuentros (dos en Managua y uno en San Salvador) con el ánimo de establecer una Rede de Cooperativas de los dos países que establezcan en un futuro cercano, lazos comerciales estables.

En términos de **eficiencia** podemos concluir, que el proyecto muestra una **productividad alta** en relación con el desempeño de los procesos y actividades para lograr los resultados esperados, considerando cumplidas las diecisiete actividades planificadas, sólo cinco de ellas con un cumplimiento intermedio.

---

<b>Cumplimiento de las actividades del proyecto</b>	<b>%<sup>3</sup></b>
<b>Resultado 1</b>	
<b>R1A1.-</b> Elaboración de Línea de Base.-	
<b>R1A2.-</b> Detección de necesidades de capacitación del personal ejecutivo.-	
<b>R1A3.-</b> Diseño y ejecución de plan de capacitación a personal ejecutivo.-	
<b>R1A4.-</b> Montaje de sistema gerencial.-	
<b>R1A5.-</b> Actualización del registro de organizaciones afiliadas.-	
<b>R1A6.-</b> Estudios y Formulación de proyectos para FECODESA, uniones y centrales afiliadas.-	
<b>R1A7.-</b> Actualización de Plan Estratégico de FECODESA.-	
<b>Resultado 2</b>	
<b>R2 A1.-</b> Detección de necesidades de capacitación del personal directivo.-	
<b>R2 A2.-</b> Diseño y ejecución de plan de capacitación a personal directivo.-	
<b>R2A3.-</b> Promoción y seguimiento de buenas prácticas organizacionales en uniones y centrales afiliadas a FECODESA.-	
<b>R2A4.-</b> Actualización de la personería jurídica de las centrales y uniones afiliadas a FECODESA.-	
<b>Resultado 3</b>	
<b>R3A1.-</b> Proceso de consulta con las 14 uniones y centrales cooperativas.-	
<b>R3A2.-</b> Elaboración de ejes de incidencia de FECODESA.-	
<b>R3A3.-</b> Elaboración de plan de incidencia política a nivel nacional, departamental y a lo interno de FECODESA.-	
<b>R3A4.-</b> Elaboración de propuestas estratégicas a presentar al gobierno nacional.-	
<b>R3A5.-</b> Reuniones de coordinación con otras instancias y organizaciones relevantes para la implementación de los planes de desarrollo cooperativo y trabajo de incidencia.-	
<b>R3A6.-</b> Intercambios de experiencias nacionales e internacionales.-	

<sup>3</sup> **Rojo:** Nivel insatisfactorio de cumplimiento  
**Amarillo:** Nivel intermedio de cumplimiento

**Verde:** Nivel aceptable de cumplimiento.  
**Blanco:** Sin posible valoración

## **B) Cuestiones evaluativas. (T. Referencia FDN)**

Abordamos en este epígrafe las preguntas evaluativas de los Términos de Referencia elaborados por el Fondo de Desarrollo Noruego para esta evaluación.

### **- ¿Ha avanzando el proyecto hacia el cumplimiento del objetivo de desarrollo del proyecto?**

El objetivo de Desarrollo del proyecto es “Contribuir al fortalecimiento del movimiento cooperativo agropecuario y agroindustrial conformado por pequeños y medianos productores en Nicaragua.” El proyecto ha logrado que FECODESA se posicione en el país como una de las Federaciones más importantes del mismo; la tercera en número de afiliados en las Cooperativas de Base.

El movimiento cooperativo agropecuario y agroindustrial de Nicaragua, *está viviendo un momento crucial en el país*. Actualmente el cooperativismo está en auge, resurgiendo después de 16 años de políticas neoliberales que no tuvieron a las cooperativas como parte de sus políticas públicas. Sin embargo el sector agro del país sigue siendo rentable para los grandes terratenientes que tiene acceso a financiamiento cuando lo necesitan, a los mercados nacionales e internacionales y que acaparan la agroindustria. La rentabilidad para el pequeño productor cooperativizado no termina de llegar, así como aun no se ha logrado instalar con eficacia un sistema de acceso a financiamiento con recursos públicos ni tampoco políticas que fomenten el acceso a los mercados para las cooperativas.

### **- De acuerdo al contexto y las necesidades de la base de FECODESA, asociadas asociados de las cooperativas de base, directivos de las uniones y centrales, miembros de las distintas comisiones, y el equipo ejecutivo de FECODESA – ¿el proyecto tiene relevancia?**

El proyecto ha tenido relevancia fundamentalmente para el equipo ejecutivo de FECODESA. El grupo meta del proyecto (3 directivos de cada unión y central, miembros de la Asamblea General de Delegados de FECODESA y 4 miembros del equipo ejecutivo de FECODESA) son los principales receptores del proyecto. De forma transversal, para las cooperativas de base el proyecto tiene relevancia en la medida en que sus afiliados, son representados por la dirección de FECODESA y las medidas de asistencia jurídica, incidencia e información, repercuten en ellos.

**- ¿Los recursos del proyecto han sido utilizados de acuerdo al presupuesto y de forma eficiente?**

El presente ejercicio evaluativo, así como los Términos de Referencia para realizarlo, están enfocados en valorar los aspectos técnicos y conceptuales del proyecto, sin entrar en la valoración de aspectos contables y administrativos, que teniendo su relevancia para la globalidad de la intervención, **son propios de un proceso de auditoría externa**. Por tanto en este documento se menciona de forma somera la relación costo-eficacia teniendo en cuenta los presupuestos iniciales y sin valorar otros manejos propios de verificaciones financieras que entrarían en el ámbito de la auditoría mencionada.

Si analizamos los POAs anuales del proyecto, los recursos económicos han sido utilizados según las actividades inicialmente programadas. Sin embargo, algunos rubros del presupuesto parece que no tienen una lógica presupuestaria clara en relación con las actividades desarrolladas.

El presupuesto del proyecto (una media de 65.000 dólares por cada uno de los tres primeros años) destina algo menos del 45% del mismo a actividades programáticas y algo mas del 55% a gastos corrientes u operativos.

En términos numéricos, dividiendo el presupuesto total del proyecto entre el número total de familias involucradas de una u otra forma en el proyecto, (262.240 dólares, dividido entre las 48 personas del grupo meta directo), tenemos que la inversión ascendió a 1,365 dólares por persona/ año -4 años-.

**- El proyecto ha avanzado hacia el cumplimiento de los resultados e indicadores establecidos?** Contestada en el epígrafe sobre resultados.

**- Cuáles son los factores que han contribuido al cumplimiento de los resultados e indicadores (especificar por cada resultado)** Contestada en el epígrafe sobre resultados.

**- Cuales son los factores que dificultan el cumplimiento de los resultados e indicadores (especificar por cada resultado)**

En relación al Resultado 1 (fortalecimiento del equipo ejecutivo para tender hacia la sostenibilidad) falta definir planes de futuro para la Federación, planes que busquen como objetivo la



autosostenibilidad. Una dificultad endógena de FECODESA es el poco personal ejecutivo con el que cuenta para llevar a cabo sus funciones.

En relación al Resultado 2 (fortalecimiento del equipo directivo). El hecho de que los puestos del organigrama de dirección, sean puestos que no devengan salario, junto con las distancias (la mayoría de la directiva de FECODESA no reside en Managua) constituyen limitantes para lograr una estructura aun mas eficaz en la Federación. Se debe insistir en capacitar a los miembros de la Junta de Vigilancia y del Comité económico para que puedan hacer la labor que le marcan los estatutos de forma eficaz.

En relación al Resultado 3 (incidencia), la falta de políticas públicas encaminadas a favorecer el acceso a financiamiento y el acceso a mercados con precios competitivos, es una limitante actualmente.

- **¿Hasta qué nivel está avanzando FECODESA hacia llegar a ser una instancia nacional cuyo rol principal es representar a los productores ante instancias de gobierno y privados?**

Actualmente FECODESA ya ha logrado ser una instancia reconocida a nivel nacional en el cooperativismo del país. Los productores y productoras a través de sus centrales y uniones están informados de los movimientos y las novedades que les afectan como cooperativas, FECODESA asegura esa información.

Ante instancias privadas, FECODESA ha decidido no realizar la labor de intermediación en temas de financiamiento. Actualmente la búsqueda de mercados para los productos de las cooperativas de base, es uno de los retos que tiene FECODESA para el futuro.

- **¿De qué forma logra FECODESA brindar asistencia técnica a las uniones y centrales?**

Fundamentalmente la Asistencia técnica de FECODESA está centrada en los aspectos jurídicos (trámites ante administraciones públicas) y organizacionales (puesta en práctica del Manual de buenas prácticas). También en menor medida FECODESA brinda asistencia técnica en crédito, financiamiento y búsqueda de mercados.

Los técnicos de FECODESA destinados en proyectos sobre el terreno, brindan al mismo tiempo asistencia técnica en cuestiones productivas (fitomejoramiento, semillas, etc) en relación con las responsabilidades de sus propios proyectos.

**- ¿FECODESA cuenta con la capacidad de buscar recursos económicos y acuerdos de comercialización al beneficio de sus asociados?**

FECODESA ya ha logrado interesantes acuerdos económicos para las Uniones que trabajan en café y el marañón, para la exportación hacia España con Espanica, una cooperativa española. Falta ahora profundizar en la búsqueda de mercado a nivel nacional para las cooperativas de base (labor que debe ser hecha también por las Centrales) y profundizar en la búsqueda de mayores volúmenes de exportación.

También FECODESA ha logrado trabajar con Albalinisa en granos básicos y frijol negro. Actualmente las dos Unidades de Costo de FECODESA (Tostadora-procesadora y Distribuidora) son los ejes por los que gira la organización y éstos deben ser potenciados. La comercialización y el procesamiento son los grandes retos de FECODESA a corto plazo, en el marco de los productos y las posibilidades de sus asociados.

**- ¿Hasta que nivel está logrando FECODESA incidir en temas como seguridad alimentaria, cambio climático, agroindustria, producción de semilla y otros temas que han sido validados con sus asociados?**

En relación al cambio climático, FECODESA está liderando junto con otras organizaciones afines, un posicionamiento ante la materia, con capacitaciones para sus socios. Actualmente FECODESA coordina la Red de Incidencia ante el Cambio Climático, red que forman tres países de la región.

En producción de semilla y seguridad alimentaria, la Federación tiene proyectos concretos (semillas, fitomejoramiento) que son de gran utilidad para las cooperativas de base destinatarias.

Queda pendiente el reto de trabajar en agroindustria con cooperativas de base de productores de hortalizas, granos básicos, etc. Ya se ha iniciado desde FECODESA ese proceso con el café, a través de la procesadora, aunque actualmente sólo la Unión de la Jigüina se beneficia de la misma. También la Unión de Marañoseros está logrando actualmente exportar sus productos.

**- ¿La política de género de FECODESA está siendo implementada y contribuye a una participación por igual entre mujeres y hombres en la toma de decisiones en FECODESA?**

Desde Diciembre 2010 existe una política de género que ha sido asumida por todas las Centrales y Uniones de la Federación. El 50,8% de los socios de FECODESA son mujeres, sin embargo este dato no puede enmascarar una realidad socioeconómica en el país que es mas acuciada en el sector rural: La existencia de roles tradicionales de la cultura machista.

Sin embargo, con el acompañamiento del CIPRES, las mujeres y gran parte de los hombres socios y socios de FECODESA manifestaron estar abiertos a cambiar sus roles tradicionales en la cooperativa y en el hogar.

## Objetivos de la política de Género de FECODESA R.L.



Promover las condiciones que faciliten el acceso de las mujeres a las estructuras de la organización, la participación política y las prácticas de liderazgos con mayor democracia y adopción de decisiones en todos los niveles con el fin de visibilizar la participación de las mujeres.



Asegurar el acceso a recursos y servicios financieros, técnicos, de información, transporte, y en particular de capacitación a las mujeres organizadas en FECODESA, consolidando los procesos de empoderamiento de las mujeres.



Fomentar el cambio de valores y actitudes en torno a género, en la familia, las cooperativas y la sociedad nicaragüense.

Los tres objetivos de la política de género de FECODESA, son tangibles y están formulados de una manera clara y realizable. Sin embargo las estrategias y los ámbitos de acción para llevar a cabo estos objetivos, no se han evaluado internamente para poder medir si la política de género está siendo exitosa. Se recomienda a FECODESA llevar a cabo este proceso de valoración durante la última fase del proyecto actual, año 2014.

**- ¿FECODESA cuenta con un principio de integración de jóvenes en las cooperativas, uniones y centrales?**

Actualmente la Unión de Jóvenes emprendedores, es un miembro más de derecho de la Federación. Sin embargo a nivel de las centrales y uniones de cooperativas, no existe una política propia para la integración de nuevos afiliados jóvenes.

**- ¿Las cooperativas juveniles tienen representación efectiva en la toma de decisión en los diferentes niveles de FECODESA?**

La Unión de Cooperativas de Jóvenes que cuenta actualmente con 8 cooperativas de base en 3 Municipios englobando a 400 jóvenes afiliados. La Unión es de reciente creación y aun no tienen representación en la Asamblea General ni en la Junta Directiva, pero existe la intención y la promesa por parte de FECODESA en relación a que pronto entraran representantes de la Unión de Jóvenes en dichas estructuras.

**- ¿El trabajo con cooperativas juveniles y jóvenes está basado en las necesidades e intereses de los jóvenes?**

En la medida en que son los mismos jóvenes quienes deciden como encaminar sus cooperativas, la Unión responde a los intereses de los jóvenes. El apoyo actual de FECODESA en el nuevo **Centro de Negocios** que los jóvenes gestionan en el Municipio de Pueblo Nuevo, es un buen punto de partida para el futuro.

#### **IV. Conclusiones y lecciones aprendidas.**

El proyecto analizado está trabajando varios procesos simultáneos que constituyen todos ellos un reto importante de ejecución: El fortalecimiento de FECODESA como organismo facilitador para las Centrales y Uniones socias, es un hecho cierto ya en el tiempo actual del proyecto, a 13 meses de su finalización.

Una estructura ejecutiva de FECODESA está establecida y funcionando. Aunque no esta garantizada su sostenibilidad económica, si se han dado pasos importantes (cuotas de exportación, unidades de costo, y hay además, ideas (venta de servicios, certificadora, compra de café, etc). validas para desarrollar. La directiva de FECODESA está siendo fortalecida en su funcionamiento organizativo y las capacitaciones que ha brindado el proyecto, son de utilidad para dirigir con mayor eficacia sus Centrales y lograr niveles de incidencia en tornos al al sector cooperativo.

El proyecto muestra un nivel alto de cumplimiento de los resultados esperados así como de los indicadores elegidos para medirlo. El proyecto identificó para su implementación diecisiete actividades, que se desarrollaron de forma simultánea y que presentan una eficiencia o productividad muy alta, en función de los recursos humanos y técnicos y el tiempo para lograrlas.

En términos de eficacia, consideramos cumplidos siete de los nueve indicadores que el proyecto diseñó para medir el logro de los resultados previstos; resultados que, individualmente y como conjunto, han contribuido a “Fortalecer las capacidades organizativas y gerenciales de la Federación de Cooperativas para el Desarrollo”, como aspiraba a conseguir el objetivo específico del proyecto.

La pertinencia en el diseño de la intervención así como la relevancia lograda al poner en el centro del proyecto a las cooperativas de base, que son las destinatarias finales de las acciones del proyecto, le están dando al proyecto un carácter prioritario, en consonancia con las prioridades marcadas por las administraciones públicas para el sector rural.

### 1.- Conclusiones en torno a las operaciones del proyecto

- Las organizaciones socias de FECODESA, **Uniones y Centrales se sienten representadas por FECODESA a nivel nacional**. Este es un logro fundamental del proyecto, que colabora en posicionar a FECODESA como **una de las referencias necesarias** en el sector cooperativo.
- El apoyo jurídico y administrativo para la actualización anual de los registros y los requisitos que deben cumplir cada Central y cada cooperativa de base, es importante. También tiene transcendencia la incidencia y la participación en grupos de lobby que actualmente hace la Federación, por ejemplo en la Mesa del Frijol.
- No obstante, estos logros no deben enmascarar la problemática a la que se enfrentan las cooperativas de Base y sus Centrales y Uniones: la mayoría de Centrales y Uniones que forman la Federación, atraviesan por serios problemas en relación al financiamiento y a la búsqueda de mercados oportunos para sus productos. Excepto tres Uniones, que constituyen un modelo a seguir para las demás, (La Jigüina, COPERIO y la Unión de Marañoneros), el resto de Centrales y Uniones no presentan a día de hoy, niveles aceptables de rentabilidad.
- La Consolidación de FECODESA y de sus socios en términos de rentabilidad, pasa por lograr un **modelo replicable** que debería concentrar los esfuerzos futuros de la Federación; Un modelo

que sirva de ejemplo para las cooperativas y Centrales en relación al camino recorrido para lograr la rentabilidad. En ese sentido las tres Centrales mencionadas tienen un papel protagónico y deben asumir su liderazgo y su rol como modelo replicable.

- Actualmente **las cooperativas ya son elegibles para financiamiento**, esto es un logro importante que se ha llegado a él con el apoyo de FECODESA, ahora ya tienen todos sus trámites realizados, personería jurídica actualizada y una administración propia; por lo tanto están preparadas para un siguiente paso, lograr financiamiento para hacer rentable su trabajo y sus tierras.
- Los problemas que tuvieron tres de las Centrales con el financiamiento al frijol (Albalinisa), debe servir como lección aprendida para el futuro; es un reto para las centrales y cooperativas de base, poder llegar a asumir financiamiento externo con éxito. Al mismo tiempo es un reto para las Centrales, la gobernabilidad (funcionamiento democrático interno), la gestión interna y la actividad económica que las haga ser viables.
- El funcionamiento interno de los órganos de FECODESA puede mejorar, a pesar de contar con un personal técnico muy reducido que difícilmente pueden atender en el día a día, todas las consultas y circunstancias particulares de cada una de las 16 Centrales. La Junta de Vigilancia y el Comité económico deben también, buscar mayor operatividad. Del mismo modo el Consejo de Administración debe involucrarse más en la gestión de la Federación.

## **2.- Conclusiones y recomendaciones en torno a la estrategia de salida del proyecto.**

El futuro del sector cooperativo no se presenta sencillo. Las políticas neoliberales que se siguen aplicando en el país, como es la reciente entrada del **Tratado de Libre comercio con Europa**, va a suponer esfuerzos extras para la sobrevivencia por parte de los pequeños productores. Excepto las dos Centrales que han logrado exportar sus productos (La Jigüina y Marañoseros) y la Central que ha logrado distribuir financiamiento y crédito propio (COPERIO), los problemas para rentabilizar las cooperativas son comunes en las centrales y uniones de la Federación. Estos problemas se pueden resumir básicamente en dos: Financiamiento y acceso a mercado.

Para apoyar a las cooperativas y Centrales, FECODESA debe planificar nuevas acciones que vayan más allá del apoyo legal, organizativo y operativo. Al mismo tiempo FECODESA necesita buscar su propia sostenibilidad. Y ello pasa por buscar nichos de desarrollo económico.

---

### Recomendación I

Consideramos que la prioridad de FECODESA debería ser **definir su futuro** mas allá del año 2014, fecha en al que coincide el final del presente proyecto y el fin de vigencia del Plan Estratégico de FECODESA 2010-2014.

Por otra parte, con el fin de rentabilizar el apoyo del proyecto, se necesita que los efectos positivos obtenidos por las acciones financiadas por él, continúen después de su finalización, en términos financieros, organizativos, técnicos y humanos; es decir lograr niveles de sostenibilidad. La sostenibilidad del proyecto depende en gran parte de acciones temporalmente ajenas a él; es decir, después de los cuatro años de ejecución. Sin embargo, eso no es óbice para dejar de lado esta importante cuestión, que determina en gran medida el éxito del proyecto y por ende el éxito de FECODESA. Y es que la preparación para la fase posterior a la ejecución del Proyecto debe estar incluida en la propia planificación de las actividades de éste.

### Recomendación II

El futuro de FECODESA, en términos de sostenibilidad, pasa por entender que la Federación debe ser sostenible por si misma y eso implica, ya que las cuotas de las Centrales y Uniones no son suficientes, trabajar en el **desarrollo económico** de la Federación.  
FECODESA debe plantearse como futuro potenciar sus **dos Unidades de Costo**, fortaleciendo la comercialización y la búsqueda de mercados. Para ello es necesario inversión. Actualmente las dos Unidades de Costo de FECODESA (la procesadora-tostadora y la distribuidora) se mantienen a si mismas, no producen gastos pero no generan ingresos. Por ello, mejorar el equipamiento de la **procesadora**, invertir en personal técnico que busque la ampliación del mercado internacional (que hasta ahora se centra únicamente en Espanica) y ampliar el ámbito de actuación del Comisariato **o distribuidora**, debería ser la base de **una nueva fase** del fortalecimiento de FECODESA.

Actualmente la ejecutiva de FECODESA, está constituida únicamente por tres personas. Los servicios jurídicos se otorgan *a pedido*, tanto a las Centrales como a las Cooperativas de base, este hecho dificulta la planificación, aun así una vez fortalecida la Federación en su gestión y en su organización interna, en necesario fortalecer las Centrales y Uniones; de otra manera se puede convertir en un cascarón vacío.

### Recomendación III

Se recomienda a FECODESA explorar la posibilidad de establecer de forma metódica, una venta de servicios profesionales (actualizaciones de personerías, de listados, asesoría administrativa y jurídica, etc) Existe la demanda y en realidad ya se está dando ese servicio pero hasta ahora de forma gratuita y sin ser registrado. Venta de servicios para las cooperativas y particulares no socios. Se debe hacer un Manual de servicios. Se trataría de aprovechar que FECODESA tiene la experiencia y todos los permisos para vender este tipo de servicios, está incluso registrad como proveedora del Estado.

### Recomendación IV

Las centrales deben adquirir nuevas responsabilidades; por ejemplo las Centrales cafetaleras deben co-gestionar junto con FECODESA la procesadora. Las centrales deben definirse por rubro productivo e ir paso a paso en el acopio y en la búsqueda de nichos de mercado en sus propios departamentos.  
 Del mismo modo queda para el futuro potenciar y facilitar las relaciones económicas y de intercambio de conocimiento entre Centrales y Uniones

### Recomendación V

Se recomienda a FECODESA focalizar en el corto plazo en la consolidación de la gestión y el negocio de las tres Centrales actualmente rentables (COPERÑO, Jigüina y Marañoneros) y que sirvan como modelo para toda la Federación. Se recomienda **validar ese modelo**, un modelo que ha ido creciendo paso a paso hasta ser rentable.

FECODESA está trabajado la incidencia política tomando el testigo del trabajo que hizo durante años El Ciprés. En el marco de este proyecto, se han llevado a cabo muchas iniciativas para hacer lobby político, casi todas ellas en alianza. Ese tipo de alianzas deben profundizarse en torno a la búsqueda de rendimientos económicos.

### Recomendación VI

Es recomendable potenciar el trabajo de **generación de alianzas** para comercialización con las organizaciones amigas de los países de la región, como con la Confederación de El Salvador. Estas Alianzas deben tener como objetivo comercializar directamente evitando intermediarios. Potenciar de igual modo la Alianza con FATCANIC (Laguna de Perlas) como estrategia de futuro de FECODESA para trabajar un rubro altamente rentable como es el cacao.



**Recomendación VII**

Es recomendable para FECCODESA insistir en modelos ya validados, como es el financiamiento a través de **pequeños fondos revolventes** manejados desde las cooperativas de base con apoyo de las Centrales y monitoreo de la Federación.

Los fondos revolventes sirven para coexionar las cooperativas de base, sirven también para ir “limpiando” a los socios que no pagan y lograr cooperativas responsables. El fondo revolvente debe permitir acopios en cada cooperativa antes de la comercialización y del acceso al mercado. Ese paso a paso, siguiendo el modelo del bono productivo, que tanto rédito y prestigio dio a el Ciprés.

Además de potencializar las unidades de costo, FECODESA debe profundizar en ideas que le lleven hacia la autosostenibilidad, a continuación se presentan cinco de estas ideas, que deben ser desarrolladas.

**Recomendación VIII**

Se recomienda profundizar en la idea de crear en las instalaciones de Ciprés-FECCODESA una **Escuela Técnica para mujeres de cooperativas**, una escuela que fomente y enseñe a darle valor agregado a los productos, agroindustria a nivel local, agroindustria pequeña, aprovechando los productos propios de cada zona del país.

**Recomendación IX**

Se recomienda estudiar la posibilidad de que FECCODESA pueda convertirse en el corto plazo, en una **Certificadora de Calidad de café**. FECCODESA ya cuenta con un laboratorio apropiado y podría asociarse con el personal de una de las tres certificadoras del país que acaba de cerrar operaciones. Desde el MIFIC se quiere que esta labor de certificación se haga con una Cooperativa. La tendencia para el futuro es que no sólo el café, sino todos los granos básicos, tengan que tener ese certificado de calidad para poder exportar.

**Recomendación X**

Estudiar la posibilidad de utilizar el espacio “El Rodeo” del Ciprés, además de para procesar Café, para localizar allá un proyecto de *Escuela de Formación para Cooperativas*.

#### Recomendación XI

Valorar la posibilidad de iniciar, desde FECODESA, un **proyecto de renovación de café:** comprando café y poniendo el propio producto como garantía, no las escrituras de las tierras como garantía, porque este hecho suele "asustar" o intimidar a los pequeños productores. Si FECODESA comprara café, puede procesarlo en su procesadora de Managua y retribuir con capacitaciones y asistencia.

#### Recomendación XII

Considerar la posibilidad de que FECODESA administre y lidere la idea de un *Centro Comercial Campesino*, que podría ser un Centro con formato de Cooperativa y que debería comprar a las cooperativas sus productos.

### 3.- Recomendaciones generales

Se presentan a continuación recomendaciones generales en el marco del proyecto evaluado, aplicables en la última fase -año 2014- del presente proyecto:

#### Recomendación XIII

Las actividades recogidas en los informes semestrales y anuales del Proyecto (que son las actividades del documento inicial de formulación del proyecto), no coinciden con las actividades reseñadas en los POAs. Se recomienda trabajar en la planificación de tal manera que los Planes operativos, sean reflejo de lo inicialmente planificado.

#### Recomendación XIV

Es recomendable dotar a los 3 miembros de la junta de Vigilancia de FEODESA de conocimientos específicos de auditoría, lectura de balances, etc; para que puedan llevar a cabo las funciones propias de esta instancia.

---

**Recomendación XV**

Se recomienda medir y evaluar la política de género de FECODESA y las estrategias y los ámbitos de acción para llevar a cabo los objetivos de esta política. Se recomienda a FECODESA llevar a cabo este proceso de valoración durante la última fase del proyecto actual, año 2014.

**Recomendación XVI**

Se recomienda masificar las capacitaciones que lideró FECODESA a través del proyecto evaluado; es decir realizar una segunda ronda de capacitaciones, no sólo para las directivas de las Centrales, sino también que lleguen a las socias y los socios cooperativas de base.

**Recomendación XVII**

Valorar la posibilidad de repetir la siembra de frijol negro bajo financiamiento de Albanisa aplicando y aprovechando las lecciones aprendidas. Valorar también dar pasos desde las Centrales hacia la agroindustria, principalmente las cooperativas de hortalizeros.

**Recomendación XVIII**

Es recomendable mejorar los ámbitos de comunicación entre las Centrales y los Organismos en la búsqueda de proyectos, plazos de convocatorias, políticas públicas etc; siendo conscientes de que la Federación no puede realizar toda esa labora en sustitución de las propias Centrales. Se puede crear entre todas las Centrales un *Comité de Divulgación o Difusión*. Al igual que se podría valorar entre todas las Centrales, contratar un formulador de proyectos a tiempo concreto.

**Recomendación XIX**

Valorar la posibilidad de que FECODESA otorgue servicios de asistencia técnica en temas como la roya del café. Así como la venta de servicios de *estudios y puentes hacia el financiamiento* a las cooperativas no socias.