



Fundación  
Promoción  
Social de la  
Cultura



# EVALUACIÓN INTEGRAL DE CARÁCTER DEMOCRÁTICO Y MIXTO, DE LA ESTRATEGIA DE COOPERACIÓN REALIZADA POR LA FUNDACIÓN PROMOCIÓN SOCIAL DE LA CULTURA SOBRE EL SECTOR DE DESARROLLO AGROPECUARIO EN EL SUR DE LÍBANO



## ÍNDICE

<b>0.</b>	<b>RESUMEN EJECUTIVO</b> .....	<b>1</b>
<b>1.</b>	<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>12</b>
	<b>1.1 Antecedentes de la evaluación</b> .....	<b>12</b>
	<b>1.2 Propósito, alcance y objetivos de la evaluación</b> .....	<b>12</b>
	<b>1.3 Principales características de las dos intervenciones y su contexto</b> .....	<b>14</b>
	1.3.1 Contexto.....	14
	1.3.2 Principales características de las intervenciones .....	15
	1.3.3 Principales instituciones implicadas ambas intervenciones .....	16
	<b>1.4 Equipo de Trabajo</b> .....	<b>18</b>
<b>2.</b>	<b>METODOLOGÍA DE TRABAJO</b> .....	<b>20</b>
	<b>2.1 Fases de la evaluación, actividades y productos</b> .....	<b>20</b>
	<b>2.2 Herramientas, actividades y selección de muestras</b> .....	<b>21</b>
<b>3.</b>	<b>ANÁLISIS DE LAS INTERVENCIONES</b> .....	<b>24</b>
	<b>3.1 Identificación</b> .....	<b>24</b>
	3.1.1 Origen de las intervenciones.....	24
	3.1.2 Participación de beneficiarios / Análisis de necesidades.....	25
	<b>3.2 Diseño/Calidad técnica de la propuesta</b> .....	<b>26</b>
	3.2.1 Identificación de la problemática .....	26
	3.2.2 Lógica Vertical de la Matriz: Objetivos, Resultados y Actividades .....	27
	3.2.3 Lógica Horizontal de la Matriz: Indicadores y fuentes de verificación .....	28
	<b>3.3 Ejecución y Monitoreo</b> .....	<b>29</b>
	3.3.1 Nivel de ejecución de las actividades.....	29
	3.3.2 Monitoreo .....	38
	<b>3.4 Gestión y transferencia de fondos</b> .....	<b>39</b>
<b>4.</b>	<b>CRITERIOS DE EVALUACION</b> .....	<b>41</b>
	<b>4.1 Introducción a los criterios de evaluación</b> .....	<b>41</b>
	<b>4.2 Pertinencia</b> .....	<b>41</b>
	4.2.1 Adecuación al contexto de los beneficiarios.....	41
	4.2.2 Alineación y coordinación con estrategias locales.....	47
	4.2.3 Alineación con las prioridades de la Cooperación Española .....	47
	<b>4.3 Eficacia</b> .....	<b>48</b>
	4.3.1 Comentario general .....	48
	4.3.2 Observaciones por Objetivo/Resultado del Convenio .....	49
	<b>4.4 Eficiencia</b> .....	<b>55</b>
	4.4.1 Coherencia del presupuesto del Convenio .....	55
	4.4.3 Análisis de gastos .....	56
	<b>4.5 Impacto</b> .....	<b>60</b>
	4.5.1 Comentario general .....	60
	4.5.2 Impacto por Objetivo/Resultado del Convenio .....	60
	<b>4.6 Sostenibilidad</b> .....	<b>64</b>
	4.6.1 Comentario General.....	64
	4.6.2 Grado de sostenibilidad y capacidad institucional por Objetivo/Resultado .....	65
<b>5.</b>	<b>CONCLUSIONES</b> .....	<b>68</b>
	<b>5.1 Conclusiones Generales</b> .....	<b>68</b>
	<b>5.2 Conclusiones del Convenio por Objetivo/Resultado</b> .....	<b>71</b>
	<b>5.3 Recomendaciones por Objetivo/Resultado</b> .....	<b>74</b>
	<b>5.4 Recomendaciones Generales del Convenio</b> .....	<b>78</b>

## ANEXOS

I. Términos de referencia	A1
II. Perfil del equipo evaluador	A31
III. Documentación consultada	A34
IV. Matriz de Evaluación	A36
V. Lista de preguntas de evaluación relevantes	A49
VI. Agenda de reuniones y visitas de terreno	A54
VII. Fotos	A58
VIII. Tablas de Eficiencia	A62
IX. Informe técnico - Resultado 1	A66
X. Informe técnico - Resultados 2 y 3	A85
XI. Informe técnico - Resultado 4	A104
XII. Informe técnico - Resultado 5	A116
XIII. Informe técnico - Resultado 6	A129
XIV. Informe técnico - Resultado 7	A142
XV. Informe técnico - Resultado 8	A157

## ACRÓNIMOS Y ABREVIATURAS

ADR	Asociación por el desarrollo de capacidades rurales
AEC	Arcenciel
AECID	Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo
AL	Autoridades Locales
BPA	Buenas Prácticas Agrícolas
Bs	Beneficiarios
UE	Unión Europea
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación
FIDA	Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola
FPSC	Fundación Promoción Social de la Cultura
RMF	Fundación René Moawad
Ha	Hectárea
IFAD	International Fund for Agricultural Development
IOV	Indicadores objetivamente verificables
ONG	Organización No Gubernamental
OE	Objetivo Estratégico
PAC	Planificación Anual del Convenio
PCD	Personas con Discapacidad
RD	Resolución Directoral
TdR	Términos de Referencia
UPC	Universidad Politécnica de Catalunya
US\$	Dólar estadounidense
UXO	Artefacto explosivo sin detonar

## 0. RESUMEN EJECUTIVO

Este documento pretende reflejar los Resultados de la “Evaluación integral de carácter democrático y mixto, de la estrategia de cooperación realizada por la FPSC sobre el sector de Desarrollo Agropecuario en el Sur del Líbano”.

De entre las diferentes acciones desarrolladas por la FPSC en este sector se han seleccionado las dos que cuentan con una mayor inversión económica, humana y material. Se trata de dos intervenciones desarrolladas en el sur del Líbano dirigidas apoyar el sector agropecuario mediante la transferencia tecnológica, construcción de infraestructuras y capacitación a ganaderos y agricultores.

El primero es un proyecto desarrollado entre 2001 y 2003, con financiación de la Agencia Española de Cooperación Internacional (AECID) en el área agrícola de la ciudad de Tiro dirigido a ofrecer servicios de de Extensión Agrícola y “mejorar la rentabilidad de las explotaciones agrícolas de la región de Tiro” mediante la construcción de un centro de formación para los agricultores de la zona, denominado CASUR, Centro Agrícola de Tiro (“Sur” en árabe). Dicho proyecto fue ejecutado por la ONG Libanesa Association for the Development of Rural Capacities (ADR) que es asimismo uno de los tres socios locales de la otra intervención seleccionada para esta evaluación.

La otra gran intervención es el Convenio, también financiado por AECID, titulado, "Apoyo a la mejora de la capacidad productiva del sector agropecuario del sur del Líbano, a través de la construcción de infraestructuras, capacitación de los ganaderos y refuerzo de sus asociaciones y mejora racionalización de los sistemas productivos de la comercialización". Dicho Convenio está gestionado por la Fundación Promoción Social de la Cultura desde el 7 de mayo del 2008, hasta su finalización prevista para el 6 de mayo del 2011, y ello en partenariatado con las siguientes 3 Ongs locales: Fundación René Moawad (RMF), Association for the Development of Rural Capacities (ADR) y Arcenciel (AEC). Además, debemos de señalar que el mencionado Convenio presenta 3 líneas principales de acción: 1) Apoyo al sector lácteo, 2) Apoyo al sector del Aceite de Oliva y 3) Apoyo a la diversificación productiva, lo que incluye frutas y hortalizas, infraestructuras, orégano y plantas medicinales, así como la producción y comercialización de productos ecológicos y acceso al microcrédito.

La evaluación está basada en los términos de referencia elaborados por la FPSC. Dicha evaluación cubre tanto la valoración del impacto del proyecto del Centro agrícola de Tiro (CASUR), como los componentes del Convenio que se han ejecutado en el período de tiempo que se extiende desde el 7 de mayo del 2008 al 7 de noviembre del 2009. Además, la evaluación también recoge los últimos acontecimientos ocurridos durante la implementación con el objeto de anticipar el grado de consecución de los objetivos, impacto y sostenibilidad de la intervención.

La evaluación se desarrolló durante el mes de Julio del 2010, en 5 fases: 1) Preparación de la propuesta técnica; 2) Reuniones preparatorias de coordinación; 3) Revisión de la documentación y selección de las herramientas de evaluación; 4) Trabajo en terreno; 5)

Elaboración del informe de evaluación. Por lo que respecta al trabajo en terreno, el mismo se efectuó entre los días 12 a 22 de julio del 2010 en la zona geográfica de intervención del Convenio, más exactamente en los Cazas de Marjeyoun, Hasbaya, Bint Jbeil, Tiro y Nabatieh, situados en la zona sur del Líbano. El equipo de evaluación estuvo formado por una evaluadora libanesa y 2 evaluadores españoles, los cuales desempeñaron su trabajo en coordinación con el personal de la FPSC. Se procedió al uso de métodos simplificados de evaluación pues ofrecían una mayor flexibilidad, eficiencia y análisis desde una perspectiva temporal, e incluyeron: gabinete de estudio, entrevistas con informadores clave, entrevistas con grupos meta, observación directa en terreno y entrevistas informales con beneficiarios.

El informe de evaluación intermedia comprende 5 Capítulos así como los correspondientes Anejos. El Capítulo 1 ofrece una introducción a la evaluación intermedia al Convenio y una evaluación ex post del proyecto de CASUR, mientras que el Capítulo 2 describe la metodología de evaluación utilizada por el equipo evaluador. El Capítulo 3 documenta el análisis de la intervención: la fase de identificación, el diseño y monitoreo del Convenio y del proyecto de CASUR, así como un estudio de implementación por Resultado. El capítulo 4 analiza el Convenio siguiendo los 5 criterios de evaluación especificados por la FPSC, centrados separadamente en cada Resultado. Por último, el Capítulo 5 del informe presenta las conclusiones y recomendaciones. Este Resumen Ejecutivo ofrece un compendio de las observaciones más importantes realizadas durante esta evaluación, si bien más adelante se ofrece un estudio detallado en el informe de evaluación.

## **ANÁLISIS DE LA INTERVENCIÓN**

Se destaca la precisión del diseño y procesos de identificación y selección de la zona geográfica y sectores de actuación de ambas intervenciones, pues están en consonancia con las necesidades agrícolas de la región así como con las prioridades de la Cooperación Española, a pesar de la limitada participación de los beneficiarios en la identificación. La gran variedad de intervenciones previstas en el convenio entre las diferentes contrapartes resulta muy positiva pues permite incrementar el abanico de posibilidades de apoyo a alrededor de 1.000 agricultores del Sur del Líbano. El proyecto CASUR carece de datos cuantificados del número de personas que se han beneficiado desde su construcción pero se estima que daría servicios a todos los agricultores de la zona de Tiro. De manera indirecta y dado que aproximadamente el 23,3% de la población vive de la agricultura, el centro podría haber beneficiado de manera indirecta a unas 30.000 personas.

En el marco del Convenio las actividades implementadas por RMF están basadas en un enfoque sectorial regional dirigido a la mejora de la producción lechera y del sector del olivo en la zona de intervención. Por otro lado, ADR trabaja a favor de la mejora de las capacidades de las cooperativas y de la Unión de Jabal Amel, como medios para llegar a los agricultores y asegurar la sostenibilidad de los resultados tras la finalización de las intervenciones. Arcenciel, por su parte, ha optado por apoyar a beneficiarios muy cuidadosamente seleccionados, centrándose en garantizar el éxito de la intervención de los agricultores beneficiarios.

Los Oficiales de Terreno de la Fundación Renée Moawad han jugado un papel esencial en la selección de los beneficiarios, realizando un estudio/encuesta de la zona de intervención, y

recopilando la información en una base de datos, la cual, representa una herramienta importante en el monitoreo de los resultados de las acciones. Los Oficiales de Terreno, siguen teniendo un papel clave, pues actúan como enlaces entre los beneficiarios y las unidades de gestión de las contrapartes en el Convenio. En cuanto a la participación de los beneficiarios en el proceso de toma de decisiones, se puede considerar como limitado en el caso de ADR, más bien informal para la contraparte RMF, y activa para el caso de Arcenciel pues esta última ha conseguido involucrar a los beneficiarios en la selección del tipo de ayudas y apoyos que iban a recibir a través del proyecto.

Por lo que respecta a la calidad de la propuesta del Convenio, la secuencia de la implementación de las actividades se adecúa a la consecución de los Resultados esperados. La lógica de la intervención está basada, en primer lugar, en la construcción o mejora de las infraestructuras, para pasar posteriormente al suministro de los equipamientos y formaciones. Los indicadores de cada resultado están unidos generalmente a la existencia, a la finalización del Convenio, de infraestructuras productivas que puedan asegurar y reforzar la producción y su calidad. Efectivamente, algunos resultados indican el incremento esperado en los ingresos de los agricultores, pero careciendo de indicadores adecuados que permitan medir dicho incremento de los ingresos.

Por lo que se refiere al Monitoreo, el seguimiento del Convenio se realiza en tres niveles: en primer lugar, en terreno a través de las organizaciones contrapartes; en segundo lugar, a través del personal expatriado de la FPSC en Beirut; y finalmente, a través del personal adscrito al Convenio en la sede de la FPSC en Madrid. Las comunicaciones entre la FPSC y las contrapartes se establecen según la rutina propia de los proyectos de desarrollo, y se efectúa de manera continua a través de reuniones de seguimiento, visitas a terreno, teléfono y correo electrónico. Siguiendo la formulación del Convenio, se realizan informes cuatrimestrales y anuales, tanto narrativos como financieros, que se envían por las contrapartes a la FPSC. Si bien las 3 contrapartes redactan en tiempo y forma los informes anuales, no ocurre otro tanto con los informes cuatrimestrales, que sólo son elaborados por RMF, mientras que AEC y ADR elaboran informes de seguimiento periódicos. La presencia de la FPSC en Beirut y la ubicación adecuada de su oficina permiten un seguimiento adecuado de la gestión de gastos, así como asegurando la adopción por las contrapartes de procesos internos de gestión en consonancia con los requisitos de gestión establecidos por la AECID. Se realiza un seguimiento adecuado de los fondos del Convenio, que se encuentran por ello bien gestionados, tanto al nivel de la FPSC en Madrid y sus oficinas en Beirut, como por parte del personal financiero de las contrapartes, y ello gracias al uso de una Línea de Base (documento Excel) elaborada conjuntamente y que se actualiza periódicamente.

## **EJECUCIÓN**

En el caso del Convenio el grado de implementación de las actividades varía según los Resultados y tipos de actividades. Sin embargo, las visitas a terreno revelan un progreso evidente que está teniendo lugar en la ejecución de las actividades. Debemos resaltar que los 7 meses de retraso transcurridos entre la entrega del Convenio y la firma con la AECID, ha tenido un impacto directo en el programa de ejecución e implementación de las acciones, así como en el presupuesto, derivando en una reorganización no prevista de las PAC. La planificación de

las actividades durante la fase de formulación sigue una lógica precisa consistente en el desarrollo de las infraestructuras previa a la realización de las formaciones. Dicha lógica, como decimos, no se pudo seguir durante la implementación, debido a retrasos en la realización de actuaciones clave relativas a ciertas infraestructuras de desarrollo.

## **PERTINENCIA**

El Convenio busca “contribuir al desarrollo económico y social de de la población rural del sur del Líbano a través de la mejora de las capacidades productivas en los sectores agrícolas y lechero en las regiones del Sur del Líbano”. Todo ello se pretende conseguir a través de la reconstrucción de infraestructuras, formación de ganaderos, acompañamiento a las asociaciones, así como a través de la mejora y racionalización de los sistemas de producción y comercialización. El Convenio pretende la mejora de las prioridades socio-económicas de de los agricultores apoyando un amplio abanico de sectores agrícolas (producción lechera, aceite de oliva, frutas y hortalizas, orégano y plantas medicinales, agricultura ecológica y sostenible), y ello a través de la cadena de producción agrícola (producción, gestión post-cosecha y comercialización) en cinco Cazas del Sur del Líbano. Sin embargo, el Convenio no va dirigido específicamente a la lucha contra la pobreza, en el sentido de que las actividades no van dirigidas únicamente hacia la población más desfavorecida de la comunidad.

Por lo que respecta al sector lechero, el centro de procesado y recolección de leche de Kham resulta pertinente, pues permite satisfacer las necesidades locales garantizando un precio fijo para la leche, evitando la explotación y coste que suponen los intermediarios y facilitando un acceso más seguro a los mercados. También se debe destacar la pertinencia de los programas de formación en gestión de ganado, la implementación de campañas de vacunación así como los programas en inseminación artificial, debido a la ausencia de apoyos suficientes por parte del Ministerio de Agricultura.

La almazara de Yarin (Resultado 2), pretende satisfacer una necesidad debido a que prevalece el cultivo de olivos en la región y la carencia de prensas modernas en la zona. La distribución de equipamientos diversos a las cooperativas (Resultado 3), se considera como una buena estrategia para la transferencia de tecnología, pues mejora las capacidades de las cooperativas y permite el uso de conocimientos adquiridos durante las sesiones de formación. La pertinencia de los talleres de formación resulta más controvertida debido a la realización, por parte de otras organizaciones de desarrollo, de programas similares en la región. Sin embargo, los beneficiarios han reconocido la elevada calidad de los programas de formación propuestos y han elogiado las formaciones prácticas que siguieron a los cursos teóricos.

El apoyo a la producción y comercialización de frutas de hueso y cultivos hortícolas producidos en la zona de Sarada (Resultado 4) es teóricamente pertinente. Sin embargo, la iniciativa resulta espontánea y ambiciosa, y se muestra compleja e incierta a fecha de hoy, debido a que la confianza en las cooperativas y asociaciones es más bien precaria. Las entrevistas realizadas en terreno durante la evaluación han mostrado que la creación de un vivero y de un invernadero, así como la presencia de una parcela demostrativa no representan una prioridad, por lo que se necesita revisar dicha necesidad con la participación de los beneficiarios.



La transformación de 20 Ha en tierra de riego y cultivo en la zona de Jabal Amel (Resultado 5), resulta pertinente, puesto que pretende mejorar los rendimientos económicos de la agricultura para 60 familias con ingresos escasos. El riego supone una alternativa a la producción de cereales y a la producción intensiva de tabaco. Además, el estudio de Mercado elaborado en el marco de este Resultado, evidencia que la producción de hortalizas locales dispone del mejor mercado de venta en la zona.

El Resultado 6 supone un encuentro entre las necesidades identificadas por las dos cooperativas beneficiarias. A diferencia del tabaco, cultivo que prevalece en la región, la producción de orégano y de plantas medicinales requieren de menor espacio físico y consumo de agua, y se adaptan perfectamente a las condiciones de climáticas imperantes en la región, así como a la mala calidad del suelo. El coste de producción de las plantas medicinales y aromáticas es relativamente bajo, debido al reducido riesgo de ser atacado por plagas y otras enfermedades, si bien requiere de un trabajo intensivo. Existe un mercado local con una demanda inelástica, pues el consumo de orégano mezclado o “zaatar” está muy generalizado en la zona, y dispone de un mercado internacional potencialmente importante en los países de la región si se consigue asegurar la producción regular.

Por lo que respecta al Resultado 7, el valor de las actuaciones “a medida” realizadas por AEC representa alrededor del 44% de los ingresos netos anuales familiares de los beneficiarios, y en ningún caso hubiese sido posible asumir el costo por parte de los agricultores. La transferencia individualizada de tecnología, con seguimiento directo por parte de AEC en el Resultado 7, es la más apropiada con este tipo de intervención, pues los agricultores disponen de un nivel técnico aceptable.

El componente de microcréditos del Convenio, se centra exclusivamente en actividades de apoyo a la agricultura y procesamiento de alimentos. El Programa de Microcréditos tiene dos limitantes justificadas por ADR: i) alrededor del 50% de los beneficiarios pertenecen al área de Caza de Tiro y el programa a menudo se centra en los mismos clientes. Esto es justificado por ADR debido al riesgo implícito a la negociación con individuos desconocidos que trabajan en la agricultura extensiva. ii) Ha habido una colaboración muy limitada con otras organizaciones socias en el Convenio, y ello a pesar de la reunión organizada por la FPSC con este objetivo concreto y la difusión de información sobre microcrédito por parte de AEC hacia sus beneficiarios.

Las instituciones locales de la zona de intervención se caracterizan en su mayoría por unas débiles capacidades financieras y técnicas para apoyar el desarrollo del sector agrícola en el Sur del Líbano. Por ello se debe destacar la incorporación de autoridades públicas locales al Convenio, así como de cooperativas. Este Convenio actúa en sectores que están estrechamente ligados a los servicios públicos (Ministerio de Agricultura). Por ello, el hecho de estar involucrados resulta altamente útil y esencial para facilitar la implementación de las actividades, así como para asegurar un mayor impacto y sostenibilidad de la intervención. Las actividades del Convenio también permiten reforzar a las autoridades públicas locales a través de la mejora de sus capacidades (como las que se desarrollan con el personal del centro de recolección de leche) y apoyo a la descentralización.

Los resultados del Convenio abordan principalmente tres de los cinco Objetivos Específicos establecidos en el Plan Director de la AECID para el período 2005 – 2008, más específicamente el OE 2, el OE 3 y el OE 4, que buscan incrementar las capacidades humanas, económicas, así como la mejora de la sostenibilidad medioambiental. Las mejoras de las capacidades sociales e institucionales, así como la prevención de conflictos y la construcción de la paz, junto con la lucha contra la pobreza y las prioridades de género han sido tenidas en cuenta en menor medida.

En el caso del Centro agrícola de CASUR los servicios de formación están dirigidos a reforzar la escasa capacidad de formación que prestan las instituciones oficiales. Así mismo, CASUR le permite a ADR disponer de un lugar con medios adecuados en donde concentrar sus formaciones y a la vez le da una gran visibilidad en toda la zona de influencia. De alguna forma se puede afirmar que se trata de un centro de referencia conocido por ONG y organismos oficiales relacionados con el sector agrícola.

Con respecto a la prestación de servicios agrícola, resulta peligroso que sean instituciones privadas subvencionadas las que faciliten este apoyo, dado que existe el peligro de crear competencia desleal. Sin embargo, en este caso estamos ante unas infraestructuras de escasa dimensión que no suponen ninguna competencia con los agentes existentes en la zona. Por otra parte, únicamente los grandes productores disponen de infraestructuras de almacenamiento de frío y selección de frutas, de forma que CASUR facilita un servicio no disponible en la zona a los pequeños y medianos agricultores e intermediarios que actúan en la zona. Por lo que se refiere a elaboración y venta de compost, parece una actividad sumamente pertinente en cuanto que permite (1) valorizar un residuo del cultivo de bananos y (2) supone un ejemplo para los agricultores de la zona.

## EFICACIA

Valorar la eficacia de la actividad formativa el centro agrícola de Tiro (CASUR) resulta difícil. En la mayoría de los cursos, se pasan encuestas entre los asistentes, sin embargo, no hay un análisis posterior a estas encuestas. En el caso de las formaciones realizadas en el marco de los proyectos de ADR sería relativamente sencillo conocer la eficacia de las actividades que han requerido formación en CASUR y utilizar este indicador como un valor indirecto de medición de la eficacia de las formaciones.

En relación a los servicios agrícolas:

- Las cámaras de frío y la línea de manipulación requieren de más tiempo para valorar su eficacia. La guerra del 2006 supuso un freno importante a esta iniciativa.
- Los invernaderos están claramente infrutilizados. Deben buscarse estrategias para darles una mayor función.
- Por el contrario la elaboración y venta de compost parece en este momento a la actividad más relevante de CASUR, incluso por encima de las formaciones.

En el caso del Convenio de Las actividades clave para el logro de resultados aún no han sido implementadas. El alcance del análisis está por tanto determinado por este retraso, ya que la

eficacia de la intervención sólo puede ser evaluada mediante el seguimiento de las actividades clave y las infraestructuras. Sin embargo, ha habido algunos avances en el logro de resultados.

Los beneficiarios en general han apreciado la buena calidad de la formación que reciben. Sin embargo, el nivel de utilidad y la puesta en práctica de los conocimientos adquiridos mediante la extensión agrícola y el fomento de capacidades varía en función de las especificidades existentes y el nivel de la educación y la conciencia de cada productor. Esto se observa especialmente en los Resultados 1, 3 y 7.

En lo que respecta al Resultado 1, los agricultores observaron beneficios en el programa de vacunación dirigido a las explotaciones lecheras de la región y en el programa de inseminación artificial, que les ofrecía terneros adicionales. El aumento de la calidad de la leche todavía no se ha reflejado en un aumento del precio de la leche, debido a la competencia del mercado y la dificultad de acceso a mejores mercados de forma independiente. Se espera que el centro de recogida de leche facilite este acceso a mercados más estables con mejores precios. La distribución de los tanques de almacenamiento refrigerado se aprecia como un paso de transición en la misma dirección, pero el beneficio de los tanques será limitada si el centro de recogida de leche permanece cerrado.

Los escasos progresos en el establecimiento de la prensa de oliva en Yarin impiden la observación de resultados concretos. La futura provisión de equipos así como la orientación sobre cómo utilizarlos en el Resultado 3 se considera por los beneficiarios más útil que las formaciones.

Los escasos progresos en la aplicación de las actividades del Resultado 4 impide la observación de resultados concretos. Los beneficiarios aún no han sido plenamente identificados, debido a razones detalladas en este informe. Por lo tanto, si no se realizan avances en los próximos meses, los indicadores muy probablemente no se cumplirán al término del Convenio debido a los retrasos existentes. Las sesiones de capacitación sobre la producción y gestión de frutas tienen un beneficio limitado, ya que los agricultores ya han recibido importantes formaciones que les han ayudado a mejorar su producción. Los productores de fruta de hueso manifiestan la necesidad de recibir formación en temas que incluyan medidas de prevención para hacer frente al cambio climático.

Es probable que los indicadores establecidos para el Resultado 5 se cumplan sólo de manera parcial al final del Convenio, principalmente debido a posibles retrasos externos. Debido a las limitaciones presupuestarias, los sistemas de riego por goteo sólo se instalarán en 6 hectáreas pero tendrán capacidad potencial para regar más de 20 hectáreas.

La eficacia del Resultado 6 fue claramente visible durante la visita de evaluación. Todos los beneficiarios están usando el "agro-kit" y muchos han empezado la recolección de orégano este verano.

En cuanto al Resultado 7, las observaciones de campo revelaron que Arcenciel parece tener un buen sistema de gestión establecido para la transferencia de comida del campo a la mesa. Sin

embargo, las prácticas de producción adoptadas y el asesoramiento técnico prestado no siempre promueven un sistema agrícola sostenible. Arcenciel explicó que primero es necesario un tiempo para ganarse la confianza de los productores para después cambiar los hábitos de producción. La eficacia del programa de comercialización Wataneh y la elección de acercamiento a las tiendas de comestibles en vez de a los supermercados no se puede valorar en las fases actuales de intervención. Sin embargo, está claro que el programa de comercialización y su promoción requerirán mayores inversiones y desarrollo.

En lo que respecta a la disposición de microcréditos, el éxito logrado en esta actividad es notable, teniendo en cuenta los retos que existen habitualmente para la concesión de microcréditos en agricultura. Los beneficiarios están acostumbrados a este sistema, puesto que la mayoría ya habían recibido microcréditos de ADR anteriormente.

## **EFICIENCIA**

En el caso de CASUR, no existen datos que permitan valorar la eficiencia de los servicios que presta CASUR. No obstante, de la visita realizada se denota que tanto la formación como las infraestructuras existentes están infrautilizadas. Únicamente la venta de compost parece tener una eficiencia ya que es la actividad en la que se centra la mayor parte de los esfuerzos de CASUR.

En relación al Convenio, el presupuesto total es coherente con el objetivo de mejorar la capacidad productiva de los sectores agrícola y ganadero en el sur de Líbano. Las actividades y resultados previstos son de gran importancia e incluyen la construcción de infraestructura, distribución de equipos, estudios, capacitaciones y la concesión de microcréditos. Los equipos, materiales, suministros y servicios técnicos representan el 51% del presupuesto del Convenio y se consideran actividades con beneficios a largo plazo, así como el fondo de crédito rotatorio, que supone 10,76% del presupuesto. El presupuesto previsto incluye las contribuciones de la AECID (69,35% del total de costes directos) y FPSC (1,28% del total de costes directos), pero también considerables valorizaciones/contribuciones de los socios locales, autoridades locales y beneficiarios, que ascienden al 29,37% del total de costes directos.

En términos de gastos, al final del segundo período del convenio se puede observar que el nivel de gastos de AEC es coherente con la fase intermedia del Convenio, en el sentido de que el 52,84% del presupuesto que tenía asignado se ha gastado durante la PAC 1 y PAC 2. El retraso en la ejecución de las principales actividades de infraestructura se refleja lógicamente en el nivel de gasto en los casos de ADR y RMF. RMF, aún no ha consumido el 78,12% de su presupuesto, mientras que más del 80% de los fondos del Convenio destinados a ADR permanecen sin gastar. Cabe señalar sin embargo que el éxito de la parte correspondiente a microcréditos ejecutada por ADR también se refleja en el nivel de gastos. ADR ha gastado más del 90% del presupuesto asignado para microcréditos en el segundo período del Convenio.

La eficiencia de las actividades ejecutadas no se puede evaluar de forma realista debido al limitado nivel de avance y de gasto actuales. El suministro de equipos personalizados a pequeña escala a los agricultores o cooperativas ha resultado ser el tipo de actividad más cara. Las actividades de construcción previstas por ADR en los resultados 4 y 6 parecen estar infra-

presupuestadas, teniendo en cuenta el presupuesto relativamente bajo asignado a estas actividades. Las capacitaciones parecen caras; un desglose de los costes de formación revela que una parte importante del presupuesto de esta partida se utiliza para cubrir los costes de los materiales distribuidos durante los talleres. Las entrevistas en campo confirmaron que los beneficiarios valoran preferentemente las formaciones prácticas y los materiales recibidos, mientras que también aprecian, aunque en menor medida, las clases teóricas impartidas.

## IMPACTO

No existen instrumentos que permitan valorar el impacto de CASUR. Sin embargo, se pueden realizar algunas consideraciones.

### Formación:

- En los alrededores de Tiro se desarrolla una de las agricultoras más intensivas e innovadoras de Líbano. Es justo pensar que algo habrá tenido que ver la presencia de CASUR.

### Servicios Agrícolas:

- Los servicios que presta suponen, en general, un impacto económico en la población que los recibe directamente.
- Los impactos sociales son menores ya que las dimensiones de los servicios (cámaras de frío, línea de manipulación de cítricos e incluso el compost que se produce), son pequeñas en relación a las necesidades que tiene la zona de influencia del Centro.
- La elaboración de compost representa también un impacto ambiental en tanto que revaloriza un residuo, evita la contaminación que supondría la quema y mejora la calidad agronómica de los suelos agrícolas donde se aplica el compost. Lamentablemente, no existen estadísticas de las hectáreas a las que se está aplicando.
- CASUR registra 80 entradas en Google con los términos "CASUR ADR Tyre"

Un análisis exhaustivo de los impactos no es factible en la etapa actual de avance. Sin embargo, esta evaluación intermedia presenta un análisis de los impactos obtenidos a corto plazo y una previsión del impacto final de la intervención. Si bien algunas actividades comparten un marco geográfico común, la falta de iniciativas conjuntas hace que el Convenio no alcance un impacto agregado. No obstante, las actividades del Convenio producen impactos positivos concretos sobre la economía local del área de intervención.

En lo que respecta al Resultado 1, se espera que el centro de recogida de leche en Kham tenga un impacto significativo en el sector lácteo en la Caza de Marjeyoun, garantizando un precio fijo para la leche y facilitando el acceso a mercados más seguros. También serviría como referencia para la activación de otros centros de recogida de leche que se han construido mediante el proyecto de IFAD en todo Líbano. El nivel de aceptación y uso de los conocimientos adquiridos mediante la extensión agrícola y la transferencia de tecnología parecen ser limitados. Esto se considera normal, ya que el cambio de actitud de los agricultores requiere de tiempo y esfuerzo.

La prensa de aceite de Yarin (Resultado 2) tendrá un impacto local relevante sobre los productores de aceituna de la aldea y sus alrededores, ya que permitirá la producción de un

aceite de mejor calidad a menor coste y, consecuentemente, mejorará el rendimiento económico. El impacto del Resultado 3 podrá evaluarse mejor tras la finalización del Convenio. La difusión de las actividades en una zona más amplia de lo previsto inicialmente podría limitar el impacto de la intervención al ámbito de las cooperativas que reciben los equipos, en lugar de lograr un impacto significativo en una zona geográfica delimitada.

La unidad de envasado en Sarada (Resultado 4) espera reducir los intermediarios y las pérdidas que se producen por vender a través del mercado mayorista. El presidente de la cooperativa de LACSA espera una mejoría del 30-40% en el precio una vez se haya aumentado la calidad, un mejor envasado y la posibilidad de vender grandes cantidades a mercados más grandes. El impacto sobre el empleo también sería considerable. El logro del Resultado 4 y por tanto su impacto son, sin embargo, bastante inciertos.

Los resultados 5, 6 y 7, además de la provisión de microcréditos, lograrán principalmente centrar los impactos sociales y económicos sobre las cooperativas elegidas, beneficiarias directas. Sin embargo, el aumento esperado en los ingresos de los beneficiarios tendrá un impacto significativo sobre las familias, contribuyendo indirectamente a la economía local. Los retrasos en la realización de las actividades del Resultado 5 podrían complicar la percepción del impacto directo durante el período de ejecución del Convenio. En lo que respecta al Resultado 7, la promoción de sistemas de agricultura sostenibles tiene el potencial de lograr un impacto significativo en el medio ambiente y la salud a largo plazo, probablemente más allá del período de ejecución del Convenio.

## **SOSTENIBILIDAD**

En estos momentos la sostenibilidad del Centro de CASUR se basa en los ingresos que se reciben como prestación de los servicios agrícolas derivados de la venta de compost y en menor medida del alquiler de las cámaras de frío y de la línea de manipulación. Los invernaderos están parados. Se recomienda que se realice una revisión para la mejora de los resultados económicos de la formación y, sobre todo, de los invernaderos.

En el caso del Convenio, el compromiso con las autoridades públicas, en particular con la Municipalidad de Kham y el Ministerio de Agricultura en el Resultado 1, la Municipalidad de Yarin en Resultado 3 y la Unión de Municipios de Jabal Amel en el Resultado 5, es notable y esencial para el éxito y la sostenibilidad de la intervención. Además de la participación de los actores locales públicos, la sostenibilidad de los resultados del Convenio dependerá esencialmente de la capacidad técnica y de gestión directa de los beneficiarios, cooperativas o municipios. Mientras que los beneficiarios individuales poseen las habilidades necesarias y la motivación para garantizar la sostenibilidad, la situación es claramente más débil en el nivel de las organizaciones agrícolas locales.

De hecho, la limitada capacidad de las instituciones gubernamentales en la prestación de servicios de apoyo y extensión constituyen uno de los principales desafíos para el desarrollo agrícola en el sur de Líbano. La situación es incluso más complicada debido a que la funcionalidad de las asociaciones agrícolas locales, como las cooperativas, también es limitada. Las cooperativas existen generalmente para facilitar el acceso a los fondos de los donantes en

lugar de servir de plataforma para la solidaridad, la cooperación y la promoción conjunta. En vista de las deficiencias existentes, debería haberse realizado un mayor esfuerzo para fortalecer las capacidades de las cooperativas existentes, que también parecen tener escasa capacidad de gestión. El fortalecimiento institucional de las organizaciones agrícolas locales mejoraría la sostenibilidad del Convenio. La formación especializada en inseminación artificial y el uso de la máquina de ecografías por un joven veterinario de la Unión de Cooperativas de Marjeyoun en el Resultado 1 es un buen ejemplo de la metodología a seguir con estas cooperativas. La promoción de un debate en torno al cooperativismo dentro de las propias cooperativas, a través de la utilización de métodos participativos y talleres, también sería útil, a pesar del tiempo y esfuerzo que serían necesarios para lograr un cambio en la cultura asociativa existente. Teniendo en cuenta la gran experiencia de la FPSC en Oriente Medio, sería buena idea identificar experiencias en otros países árabes para promover programas de intercambio, por ejemplo.

## **1. INTRODUCCIÓN**

### **1.1 Antecedentes de la evaluación**

El propósito de este informe es presentar una evaluación integral de la estrategia de cooperación de la Fundación Promoción Social de la Cultura sobre el sector del desarrollo agrario en el sur del Líbano, obteniendo conclusiones del análisis del Convenio 07-C01-025 "Apoyo a la mejora de la capacidad productiva del sector agropecuario del Sur del Líbano, a través de la construcción de infraestructuras, capacitación de los ganaderos y refuerzo de sus asociaciones y mejora y racionalización de los sistemas productivos y de la comercialización" y del proyecto "Apoyo a la capacidad productiva del Sector Agropecuario del Sur del Líbano", cofinanciados por AECID. Dicho proyecto fue ejecutado por la ONG Libanesa Association for the Development of Rural Capacities (ADR) que es asimismo uno de los tres socios locales de la otra intervención seleccionada para esta evaluación.

El Convenio es gestionado por la Fundación Promoción Social de la Cultura (FPSC) desde el 7 de mayo de 2008 hasta el 6 de mayo de 2011, en colaboración con tres ONG locales, René Moawad Foundation (RMF), la Asociación para el Desarrollo de las Capacidades Rurales (ADR) y Arcenciel (AEC).

El Convenio de cooperación al desarrollo es un instrumento que regula los contenidos, objetivos, plazos y beneficiarios de la intervención ejecutada con fondos de la AECID, de acuerdo a los objetivos de desarrollo formulados en el Plan Director 2005-2008 de la Cooperación Española. Para Convenios de desarrollo financiados por la AECID se requiere una evaluación intermedia externa en cumplimiento de la normativa establecida en la Ley General de Subvenciones 38/2003, 17 de noviembre, en el RD 887/2006, 21 de julio, en la Orden AEC/1303/2005, 27 de abril, y en la Resolución del 24 de marzo de 2009. Se incluye en el plan de seguimiento y evaluación del Convenio y está representado en el presupuesto del mismo en una línea presupuestaria específica financiada por la AECID. De acuerdo con esto, FPSC inició en mayo de 2010 un proceso de licitación en el Líbano para llevar a cabo una evaluación intermedia de los tres años del Convenio 07-C01-025. Los Términos de Referencia de la evaluación se incluyen en el Anexo 1.

### **1.2 Propósito, alcance y objetivos de la evaluación**

Esta evaluación externa se lleva a cabo de acuerdo con los Términos de Referencia elaborados por FPSC. En el caso del Convenio, aun en ejecución, se centra principalmente en el análisis del diseño y los procesos de la intervención y, en menor medida, en el nivel de logro de Resultados. En el caso del Centro de CASUR se pretende conocer qué impacto y sostenibilidad ha tenido el proyecto años después de su finalización, prestando atención asimismo a otras variables como son la pertinencia, eficacia y eficiencia de la intervención.

Este ejercicio pretende servir como una herramienta para que las ONG puedan lograr buenos resultados que impacten en los beneficiarios. Constituye también una oportunidad para el aprendizaje a través del diagnóstico de los problemas existentes y las correcciones necesarias para una mejor ejecución de futuras actuaciones en el sector agropecuario. Por último, la evaluación sirve para consolidar los canales de información entre las asociaciones locales, la



FPSC y la AECID, alentando la participación de los beneficiarios, la transparencia en la intervención y la apropiación de resultados.

El propósito de la evaluación intermedia consiste en:

- Consolidar los canales de información entre los socios locales, la FPSC y los donantes, fomentando la participación y la transparencia de las intervenciones, así como la apropiación de los resultados
- Abrir un proceso de aprendizaje organizativo, que acepte e integre el “error” como parte del mismo, permitiendo sacar enseñanzas útiles que ayuden a mejorar la gestión de las futuras intervenciones mediante el análisis profundo e integral de las intervenciones.
- Recoger información especializada de calidad tanto de las técnicas aplicadas y los logros alcanzados como de las estrategias organizativas de los actores implicados, buscando maximizar el impacto de lo realizado y orientar acertadamente las futuras intervenciones de la FPSC y del resto de actores que trabajan en la zona

Los resultados de la evaluación intermedia sirven:

- Para analizar el papel desempeñado por la FPSC, las organizaciones locales asociadas y los beneficiarios y señalar posibles reorientaciones que pudieran beneficiar la calidad de sus funciones en la ejecución del Convenio.
- Para analizar si la actuación de las ONG ha añadido un valor extra a las necesidades de desarrollo nacional o a cualquier otra necesidad no mencionada en el momento de su formulación.
- Para identificar las líneas de acción exitosas y las nuevas oportunidades que hayan surgido de manera espontánea durante el período de ejecución.
- Para ofrecer una orientación para la definición de estrategias a corto y medio plazo en Líbano.
- Para reorientar estrategias en caso de que fuera necesario.

Tal y como se especifica en los TdR, la evaluación intermedia abarca el proyecto finalizado de CASUR y la primera mitad del Convenio, es decir, el período de tiempo que se extiende entre el 7 de mayo de 2008 y el 7 de noviembre de 2009. Incluye todos los componentes del Convenio: el apoyo al sector lácteo, al sector olivarero y la diversificación productiva (frutas y verduras, infraestructuras, orégano y plantas medicinales, producción y comercialización de productos ecológicos y acceso a Microcréditos) en las Cazas de Marjeyoun, Tiro y Bint Jbeil. A raíz de las reuniones preparatorias entre el equipo de evaluación y FPSC, se tomó la decisión de analizar también las actividades más recientes llevadas a cabo en el marco del Convenio con el fin de prever mejor el grado final de cumplimiento de los objetivos y el impacto y la sostenibilidad de la intervención.

## 1.3 Principales características de las dos intervenciones y su contexto

Las principales características estas intervenciones, su contexto y las principales instituciones involucradas se presentan a continuación para facilitar la comprensión de las mismas.

### 1.3.1 Contexto

Estas intervenciones abarcan la zona fronteriza del sur del Líbano, principalmente la Cazas de Marjeyoun, Hasbaya y Bint Jbeil, y en menor medida, las zonas del sur de Tiro y Nabatieh. El sur del Líbano tiene la segunda incidencia más alta de pobreza rural en el Líbano (42%)<sup>1</sup> y la tasa más baja de ingresos familiares del país<sup>2</sup>. Estas Cazas también se encuentran entre las más deprimidas del Líbano. Bint Jbeil, por ejemplo, tenía en 1998 el nivel más bajo en cuanto a satisfacción de necesidades, con el 67,1% de los hogares viviendo por debajo del umbral del Índice de condiciones de vida<sup>3</sup>.

La comunidad del área de actuación se caracteriza por poseer una pluralidad de religiones, diferentes afiliaciones políticas y una convivencia social reforzada por los años de agonía compartida. Los años de inestabilidad, alrededor de 20 años de ocupación israelí, las sucesivas guerras y las limitadas oportunidades de empleo han derivado en una migración significativa de la población joven a pesar de un fuerte apego a la tierra. Las remesas enviadas por familiares que viven en el extranjero representan la principal fuente de ingresos para la población, mientras que la agricultura a pequeña escala y el procesado de agro-alimentos constituyen la principal actividad económica de la zona, que hace uso de los recursos disponibles. Las áreas de Marjeyoun y Hasbaya son ricas en llanuras agrícolas (Kham-Marjeyoun, Al Wata-, Al-Mari y Al-Wazzani) y en aguas superficiales y subterráneas, mientras que la zona de Bint Jbeil se caracteriza por la sequía y se basa principalmente en el agua de lluvia para el riego.

La guerra de 2006 vino a agravar una situación ya de por sí frágil después de la ocupación israelí hasta el año 2000 y un acceso insuficiente a los servicios públicos, generalmente definida por los residentes locales como "la negligencia del gobierno"<sup>4</sup>. El sector agrícola sufrió pérdidas importantes durante la guerra. El acceso a tierras de cultivo era imposible, la campaña agrícola no se pudo llevar a cabo y, por tanto, no hubo cosecha. Las bombas de racimo y UXO abandonados después de la guerra se estima que cubrían el 26% de la superficie cultivable del Sur del Líbano. La FAO estima en 94.458 millones de dólares las pérdidas

---

<sup>1</sup> IFAD's Rural Poverty Portal

<http://www.ruralpovertyportal.org/web/guest/country/approaches/tags/lebanon>

<sup>2</sup> Poverty, Growth and Income Distribution in Lebanon report, UNDP, 2007

<sup>3</sup> Mapping of living conditions in Lebanon, Ministry of Social Affairs and UNDP, 1998

<http://www.undp.org.lb/programme/pro-poor/poverty/povertyinlebanon/molc/livingcondition/E/Kadas.htm>

<sup>4</sup> "Developmental Needs in Marjeyoun – Hasbaya" report, by Hany Assaf, Lebanese Development Forum, ANND

[http://www.annd.org/sidecontent/articlefiles/report\\_marjayoun\\_hasbaya\\_ENGLISH.doc](http://www.annd.org/sidecontent/articlefiles/report_marjayoun_hasbaya_ENGLISH.doc)

financieras totales debido a los daños físicos y a la pérdida de la cosecha de los cultivos del Sur (Nabatieh y Mohafazas Sur). La cría de ganado durante la guerra también resultó afectada, manifestándose en la muerte del ganado, el descenso en la producción y la pérdida de oportunidades de empleo. La evaluación de la FAO calcula que las pérdidas financieras del sector ganadero (físicas y en ingresos) supusieron 21.861 millones de dólares.

Los agricultores no recibieron una compensación financiera pública por las pérdidas sufridas durante la guerra y muchos llegaron a estar altamente endeudados, incapaces de pagar sus deudas después de la pérdida de las cosechas. El Sur del Líbano recibió un gran apoyo en la emergencia y recuperación de posguerra por parte de las organizaciones humanitarias y de desarrollo locales e internacionales, principalmente dirigidas a países del Sur.

Estas razones, además de la heterogeneidad confesional y política que se ha mencionado anteriormente, tienden a hacer que los agricultores que permanecen en el área trabajen individualmente. Hay una carencia de asociaciones agrícolas basadas en la solidaridad de grupo; las cooperativas por lo tanto tienden a existir como consecuencia de los requisitos establecidos por los donantes para la distribución de la ayuda.

### 1.3.2 Principales características de las intervenciones

**Tabla 1- Principales características del proyecto de CASUR**

<b>Título</b>	Mejorar la rentabilidad de las explotaciones agrícolas de la región de Tiro	
<b>Convocatoria AECID</b>	2000 de AECID	
<b>Entidad gestora</b>	Fundación Promoción Social de la Cultura	
<b>Ubicación</b>	Tiro	
<b>Beneficiarios</b>	Los beneficiarios directos del proyecto son las personas dedicadas a la agricultura en la región (caza de Tiro)	
<b>Duración</b>	2 años; 2001-2003	
<b>Objetivo</b>	Mejorar la rentabilidad de las explotaciones agrícolas de la región de Tiro	
<b>Componentes y ONG ejecutora</b>	ADR - Alquiler de equipos y materiales adecuados a precio inferior al de mercado. - Divulgación de nuevas tecnologías agrícolas y servicio de seguimiento y consejo por los ingenieros del Centro, así como puesta a disposición de los beneficiarios de un laboratorio para el análisis de suelos y de calidad del agua. - Creación de un campo experimental y de un vivero.	
<b>Aportaciones (en Euros)</b>	AECID +FPSC+ADR	740.500

**Tabla 1- Principales características del Convenio**

<b>Título</b>	Apoyo a la mejora de la capacidad productiva del sector agropecuario del Sur del Líbano, a través de la construcción de infraestructuras, capacitación de los ganaderos y refuerzo de sus asociaciones y mejora y racionalización de los sistemas productivos y de la comercialización.		
<b>Convocatoria AECID</b>	2007 (Convenio 07-CO1-025)		
<b>Entidad gestora</b>	Fundación Promoción Social de la Cultura		
<b>Ubicación</b>	Sur de Líbano en las Cazas de Marjeyoun, Hasbaya y Bint Jbeil, sur del río Litani.		
<b>Beneficiarios</b>	Productores agrícolas (agricultores individuales o miembros de una cooperativa) que trabajan en los sectores de la producción de leche, aceite de oliva, o la diversificación de productos. Otros beneficiarios son los trabajadores estacionales (por lo general ciudadanos de Siria) y el personal permanente de las instalaciones previstas.		
<b>Duración</b>	3 años: Fecha de inicio: 7 de mayo de 2008 - Fecha de finalización: 6 de mayo de 2011		
<b>Objetivo General y Específico</b>	Objetivo General: Contribuir el desarrollo económico y social de la población rural del Sur del Líbano. Objetivo Específico: Mejora de la capacidad productiva en el sector agropecuario en la región del Sur del Líbano, a través de la reconstrucción de infraestructuras, capacitación de los ganaderos, refuerzo de sus asociaciones, mejora y racionalización de los sistemas productivos y de la comercialización.		
<b>Componentes y ONG ejecutora</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <u>Apoyo al sector lácteo</u>: Mejora de la calidad de la leche y la cantidad de ingresos de los agricultores de las Cazas de Marjeyoun y Hasbaya. Ejecutado por RMF.</li> <li>- <u>Apoyo al sector olivarero</u>: Disminución de los costes de producción y aumento de los ingresos para los oleicultores de Yarin; mejora del rendimiento de los olivares de las Cazas de Bint Jbeil, Marjeyoun y Hasbaya. Ejecutado por RMF.</li> <li>- <u>Apoyo a la diversificación productiva</u>: Mejora en la comercialización de frutas y hortalizas producidas en Sarada y Khiam; rehabilitación y construcción de infraestructura agrícola básica en Marjeyoun, Bint Jbeil y Tiro; aumento de la producción y mejora de las condiciones de comercialización para el orégano y las plantas medicinales.</li> <li>- <u>Acceso a microcréditos</u>. Ejecutado por ADR.</li> <li>- <u>Agricultura sostenible</u>: Adopción de prácticas agrícolas sostenibles y comercialización de productos ecológicos. Ejecutado por AeC.</li> </ul>		
<b>Aportaciones (en Euros)</b>	FPSC	49.000	1.17 %
	AECID	3.000.000	71.83 %
	Otras fuentes <sup>5</sup>	1.127.460	27.00 %
	TOTAL	4.176.460	

### 1.3.3 Principales instituciones implicadas ambas intervenciones

**Fundación Promoción Social de la Cultura (FPSC)**: FPSC es una organización privada sin fines de lucro que ha estado trabajando desde 1987 a favor del desarrollo humano y la promoción de la cultura. FPSC lleva activa en el Líbano desde 1993. El primer proyecto de cooperación, cofinanciado por la AECID y la Unión Europea, pretendía apoyar el desarrollo

<sup>5</sup> Las otras fuentes de financiación son principalmente indirectas e incluyen las contribuciones de los beneficiarios, organizaciones socias y entidades públicas locales.

agrícola y rural. El desarrollo agrícola y medioambiental supone el 20% del trabajo FPSC en el Líbano; otros sectores de intervención han sido: educación (37%), salud (16%), microfinanzas y empleo (10%), vivienda (8%), ayuda humanitaria y reconstrucción (6%), y fortalecimiento institucional y sociedad civil (3%). Desde 2006, FPSC ha venido desarrollando dos Convenios regionales en Oriente Medio en los sectores de Educación y Protección de las Personas con Discapacidad, en colaboración con 10 organizaciones locales, incluyendo RMF, AEC, y ADR. La Fundación ha llevado a cabo 10 iniciativas en el sector de la agricultura, principalmente financiado por la AECID (81%) y en menor medida por la UE (19%). FPSC lleva trabajando en el Sur de Líbano desde 1995. De las intervenciones anteriores cabe citar tres grandes proyectos: uno para la rehabilitación social y económica del Sur del Líbano con ADR en 1998, otro para la mejora de la rentabilidad agrícola en la región de Tiro con ADR en el año 2000, y un programa de microcréditos para las mujeres en Tiro con Majmouaa en el año 1999.

**b. Fundación René Moawad (RMF):** Organización local para el Convenio y socio de FPSC desde 1993. RMF es una ONG libanesa de carácter no lucrativa que tiene como objetivo principal "promover el desarrollo social, económico y rural en Líbano y contribuir en la construcción de una sociedad civil responsable, que fortalece la unidad nacional y promueve los valores democráticos y la justicia social". RMF cuenta con una amplia experiencia en los sectores de la producción agrícola y el medio ambiente, principalmente en las siguientes áreas: producción de piensos, producción ganadera, transformación de productos lácteos así como comercialización de productos alimenticios y la mejora de la producción de aceite de oliva. Otros sectores en los que interviene son el educativo, derechos humanos, económico y de salud. RMF comenzó a trabajar en el sur de Líbano a través de los Cedros, junto con el programa en febrero de 2006, y específicamente en el Caza de Bint Jbeil, a través de un Convenio de Educación con FPSC.

**c. Association for the Development of Rural capacities (ADR):** ADR fue fundada en 1998 para "atender las necesidades de las personas marginadas que viven en el sur de Líbano" a través de cuatro programas principales: agricultura, microcréditos, el desarrollo social y la formación profesional. El programa de desarrollo agrícola se inició en el año 2000 con la creación del centro CASUR con fondos de la AECID a través FPSC. El centro incluye una planta de almacenamiento en frío, así como la producción de fertilizantes naturales, producción de plantas aromáticas y medicinales, creación de capacidad y capacitación a los agricultores, alquiler de bajo costo de la maquinaria agrícola y equipos, y asistencia técnica para aumentar la producción.

**d. Arcenciel (AEC):** AEC es una organización sin ánimo de lucro; una ONG libanesa no sectaria y apolítica, fundada en 1985 y reconocida como una organización de utilidad pública desde 1995. Arcenciel lleva a cabo su labor en más de 10 centros a lo largo de todo el territorio libanés y a través de 7 programas. Su programa agrícola tiene por objeto apoyar el desarrollo del potencial agrícola del Líbano y la prevención de la migración rural. Arcenciel se beneficia de una relación estratégica con la FPSC, que se remonta a 1997. Ambas organizaciones han colaborado conjuntamente en una serie de temas como son la educación, discapacidad, y la agricultura. FPSC ha apoyado a AEC a convertirse en la organización que es hoy.

ADR basa su actividad en el sur de Líbano y centra la mayor parte de sus actividades en el Sur. RMF y Arcenciel comenzaron exhaustivamente el trabajo en el Sur después de la guerra de 2006. Cabe señalar que Arcenciel, ADR y RMF ya han trabajado anteriormente juntos como un consorcio en un proyecto educativo financiado por el Banco Mundial (Proyecto CUDMOS, 2004-2007, implementado por el CDR) y actualmente están trabajando juntos en otro Convenio gestionado por FPSC y centrado en la educación.

Aunque estas tres organizaciones no gubernamentales compartan similares objetivos, sus orígenes y metodología se diferencian entre sí. El equipo de evaluación ha observado como RMF busca un impacto regional así como sectorial mientras que ADR apoya principalmente el fortalecimiento de organizaciones locales y AEC tiende a trabajar directamente con las personas buscando un impacto a nivel de las familias.

Esta es una de las razones que definen la lógica de la intervención. Tal como se describe más adelante, cada resultado tiende a constituir un proyecto en sí mismo, determinando el análisis en este informe.

***e. Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID):*** La AECID es una agencia estatal, bajo el amparo del Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación, que gestiona y coordina el presupuesto del Gobierno español destinado a la cooperación al desarrollo, en coordinación con la Secretaría de Estado de Cooperación Internacional (SECI). El marco jurídico de la Cooperación Española en el Líbano es el Acuerdo Marco de Cooperación Científica, Técnica, Cultural y Educativa del 22 de febrero de 1996, que entró en vigor tras su ratificación por Líbano en 2000. La producción sostenible de los recursos básicos es el segundo sector con más apoyo en Líbano, principalmente a través de ONG españolas que trabajan en el marco de Convenios agrícolas.

Otros sectores apoyados por la Cooperación Española en Líbano son: la reconstrucción tras la guerra, la consolidación de la paz, el medio ambiente, la ayuda a los refugiados, el sector social y la educación.

La AECID es el principal proveedor de fondos para este Convenio y la fuente de sus directrices y reglamentos conexos. AECID es el destinatario principal de este informe de evaluación, junto con FPSC.

## **1.4 Equipo de Trabajo**

El equipo de evaluación ha estado integrado por tres consultores:

- Nada Omeira, ingeniera agrónoma de nacionalidad libanesa. Posee una larga trayectoria en el desarrollo de proyectos agrícolas en Líbano y ha llevado a cabo ya una evaluación en terreno de los proyectos de recuperación en el sur de Líbano.
- Francisco Iranzo, ingeniero agrónomo de nacionalidad española. Es profesor en la UPC. Cuenta con más de 25 años de experiencia a nivel mundial en la identificación, gestión y evaluación de proyectos de desarrollo agrícola.

- Daniel Guijarro, de nacionalidad española, es experto en la evaluación de programas de desarrollo y licenciado en estudios árabes e islámicos. Actualmente su trabajo se centra en el aprendizaje organizacional y cambio en las organizaciones de desarrollo.

Los diversos antecedentes y experiencia de este equipo multidisciplinar y binacional proporcionaron un valor añadido a la evaluación intermedia, lo que permitió una comprensión profunda y multifacética del contexto, del proceso y de los resultados de las actividades del Convenio, en particular durante la fase de visita al terreno que tuvo lugar en el sur del Líbano del 12 de julio al 22 de julio de 2010.

El Anexo 2 incluye un perfil y una breve referencia sobre cada uno de los miembros del equipo de evaluación. Este informe ha sido elaborado por Nada Omeira, con la colaboración de Daniel Guijarro y Francisco Iranzo.

Como se describe en los Términos de referencia, FPSC constituyó una comisión para el seguimiento del proceso de evaluación. Esta comisión se componía de un representante de la oficina central de FPSC, expatriados en Líbano pertenecientes a la FPSC, y el coordinador del Convenio de cada contraparte, así como un representante de la Cooperación Española en la Oficina Técnica de Cooperación del Líbano.

## 2. METODOLOGÍA DE TRABAJO

### 2.1 Fases de la evaluación, actividades y productos

La Evaluación técnica se ha realizado en 5 fases:

**Tabla 2- Fases de trabajo**

Fecha	Fases de la Evaluación	Participantes	Producto
Mayo 2010	I Preparación de la propuesta técnica	Nada Omeira	Propuesta de Evaluación Técnica
Junio 2010	II Reuniones de coordinación	Director de FPSC, Representante de País FPSC, Representante de AIDEAS, Evaluadores: Nada Omeira, Francisco Iranzo y Daniel Guijarro	Documento de Orientación metodológica, Cronograma final
1-9 de Julio de 2010	III Revisión de la documentación y selección de herramientas de evaluación	Nada Omeira, Francisco Iranzo y Daniel Guijarro	Matriz final de Evaluación Guión de Preguntas
12-22 de Julio de 2010	IV Trabajo de campo	Nada Omeira, Francisco Iranzo y Daniel Guijarro	Informe de Campo Documento de conclusiones preliminares
23 de Julio-6 de Agosto 2010	V Redacción del informe	Nada Omeira con aportaciones de Francisco Iranzo y Daniel Guijarro	Primer borrador del Informe de Evaluación y Resumen Ejecutivo
6 de Agosto 2010	Entrega del primer borrador del informe	Nada Omeira	Primer borrador del Informe de Evaluación y Resumen Ejecutivo

#### Principales actividades

##### Fase I. Preparación

- Selección del equipo de evaluación
- Discusión sobre expectativas, experiencias entre FPSC y el equipo de evaluación
- Preparación de la primera Matriz de Evaluación

##### Fase II Reuniones de Coordinación

- Identificación de actores e informantes clave
- Diseño del cronograma del trabajo de campo



- Primer análisis de la información facilitada por FPSC
- Redacción del Documento de Orientación Metodológica (Anexo X)

#### Fase III. Revisión de la documentación y selección de herramientas de evaluación

- Revisión exhaustiva de la documentación y solicitud de nueva información (ver Anexo III)
- Análisis de la lógica del Convenio y su diseño.
- Redacción de la Matriz Final de Evaluación (ver Anexo IV)
- Preparación de una presentación de introducción a la evaluación para las Contrapartes (RMF, AEC y ADR)
- Primeras reuniones con las RMF, AEC y ADR en Beirut para conocer sus expectativas e identificar aspectos clave a analizar.
- Reunión con Francisco Osorio, Coordinador de la OTC en Beirut
- Preparación del guión detallado de preguntas en función de los actores seleccionados y el cronograma acordado (ver Anexo V).

#### Fase IV. Trabajo de Campo

- Adaptación y redefinición de herramientas metodológicas en función del cronograma final (ver informe de Trabajo de Campo).
- Realización del cronograma final acordado: Visitas a beneficiarios, cooperativas, autoridades locales y técnicos de las contrapartes en terreno con la coordinación y participación del personal de la FPSC en el Líbano.
- Reuniones del equipo evaluador: Intercambio de ideas e impresiones
- Análisis inicial de la información recabada
- Documento de conclusiones preliminares (ver documento de conclusiones preliminares en Informe de Trabajo de Campo)
- Presentación de las conclusiones preliminares a FPSC, RMF, AEC y ADR.

#### Fase V. Preparación del Informe Final de Evaluación

- Análisis de la información recogida en la totalidad del proceso de evaluación.
- Redacción del primer borrador del informe
- Discusión del Informe borrador con FPSC.
- Presentación del Informe final a FPSC.

## 2.2 Herramientas, actividades y selección de muestras

Se han utilizado, fundamentalmente métodos simplificados por su mayor flexibilidad y por su eficiencia, analizada desde una perspectiva temporal. Adicionalmente a estas virtudes, se ha considerado que estos métodos eran los más apropiados porque propiciaban un contacto directo con los involucrados, estimulaban la generación de nuevas ideas y posibilitaban el que los mismos participantes pudieran verificar la información que se iba recopilando.

Uno de los mayores riesgos que se asume con este tipo de métodos es la posible parcialidad de los participantes si no se consigue configurar una muestra lo suficientemente representativa de todos los grupos interesados o afectados por el componente.

Es por este motivo que a la hora de definir los actores clave se ha dado importancia al contacto directo con los beneficiarios en sus tierras de cultivo. Alrededor de un 70% de las actividades realizadas en el Trabajo de Campo se centran en el contacto directo con los beneficiarios.

Siguiendo las tres perspectivas de evaluación elegidas (Contexto, Proceso y Resultados) se han diseñado entrevistas semiestructuradas basadas en la Matriz Final de Evaluación que respetaran los puntos de interés de los beneficiarios con los objetivos de desinhibir a los interlocutores y dar confianza y generar reflexiones más allá de la respuesta a preguntas concretas esperadas.

Si bien el guión de preguntas se ha adaptado a las inquietudes del beneficiario se trató de seguir el siguiente esquema cronológico como punto de partida:

- 1- Situación del sector agropecuario en el que opera
- 2- Identificación de actores clave del sector (Ministerio de agricultura, donantes internacionales, intermediarios, autoridades locales y cooperativas)
- 3- Orígenes de la colaboración con la contraparte, conocimiento previo y procesos de selección e implicación en el Convenio (aportaciones y acuerdos)
- 4- Conocimiento del origen de los fondos
- 5- Reflexiones sobre su sistema productivo (control de los indicadores de producción, lo hacen ellos o la contraparte? precio de la tierra o de arrendamiento y comercialización)
- 6- Aportaciones del proyecto: equipos y formaciones
- 7- Mejoras concretas, uso, mantenimiento y capacidad de adquisición de materiales y priorización de beneficios.
- 8- Relaciones con los técnicos de la contrapartes (niveles y necesidades de seguimiento) recibido por la contraparte
- 9- Retos pendientes y proyección de su situación en 5 años (factores internos y externos)

Para el desarrollo de este esquema y en aras de maximizar el expertise de cada miembro del equipo evaluador, cada uno de ellos se centró en cada una de las tres perspectivas. Nada Omeira actuó como interlocutora principal y centró su análisis en aspectos de contexto, conocedora de la zona de actuación y del sector productivo en el Sur del Líbano. Francisco Iranzo experto agrícola se centró en la perspectiva de resultados investigando sobre aspectos técnicos relacionados con los servicios dotados por el Convenio. Por último Daniel Guijarro, realizó su análisis sobre aspectos del proceso emprendido tales como percepciones mutuas y grados de participación de los diferentes actores.

En las dinámicas desarrolladas con las cooperativas participantes en el Convenio, se optó por el trabajo en grupos focales en aquellos casos en los que el grupo estaba constituido por más de 4 o 5 personas. Se fomentó la reflexión grupal y la socialización de resultados con el objeto por un lado de evitar que las relaciones verticales inhibieran la participación de los asistentes y por otro, de generar mayor cantidad de ideas y cuestiones críticas (Anexo VII).

Dichas dinámicas de grupo se estructuraron en torno a dos grandes temas. El primero fue el análisis institucional de la cooperativa (origen, servicios, liderazgo, gobierno, financiación, membrecía, etc.). El segundo fue la relación de la cooperativa con el Convenio (Contacto, condiciones, aportaciones propias, mejoras, retos pendientes, etc.).

Los métodos que se han puesto en práctica para la recogida de datos durante el trabajo de campo han variado en cada comunidad atendiendo a criterios específicos tales como:

- Tipo y número de beneficiarios
- Existencia o no de órganos representativos
- Componentes ejecutados

Los métodos finalmente elegidos fueron los siguientes (para un mayor detalle ver Documento de Orientación Metodológica en el Informe de Trabajo de Campo):

- Análisis documental
- Entrevistas con informantes clave
- Entrevistas de grupos focales
- Observación directa
- Entrevistas informales
- Entrevistas con beneficiarios

**Transparencia:** El equipo evaluador prestó especial atención a la transparencia del proceso de evaluación. La comunicación y el intercambio de observaciones han sido continuos con FPSC a lo largo de la evaluación. Anteriormente a la visita de terreno, se dio una presentación introductoria a los tres socios en presencia de la FPSC con el motivo de explicar el propósito y los objetivos de la evaluación, sus áreas de análisis, así como los criterios de evaluación y la metodología adoptada.

Las expectativas de FPSC y de las contrapartes fueron anotadas y posteriormente fueron tomadas en consideración. Los beneficiarios también fueron informados del propósito de la evaluación durante las entrevistas. Por último, las conclusiones preliminares fueron compartidas con cada organización asociada al final de la visita sobre el terreno.

## 3. ANALISIS DE LAS INTERVENCIONES

### 3.1 Identificación

En esta sección se describe el proceso de diseño de las intervenciones.

#### 3.1.1 Origen de las intervenciones

La FPSC en el contexto de reconstrucción del Líbano, inició su trabajo en 1993 dirigido al sector de desarrollo agrícola y rural, proyecto que fue cofinanciado por la AECID y la Unión Europea (UE - DG VIII de la Comisión Europea). Desde entonces y hasta el año 2005, la FPSC ha llevado a cabo 35 acciones, que han implicado un montante de subvenciones gestionadas por valor de 11 millones de euros y un total de recursos gestionados por valor de 16,5 millones de euros. De estas acciones, el 91% han sido financiadas por la AECID, mientras que el 9% restante han sido financiadas por la UE.

El Convenio proviene de un proyecto presentado originalmente por FPSC a la AECID en marzo de 2007. Este proyecto está dirigido a apoyar al sector lácteo en Marjeyoun, en el sur del Líbano. La AECID respondió positivamente a la idea del proyecto y propuso la ampliación del proyecto lácteo a un Convenio más amplio que abarcara un área de terreno más extensa del ya devastado por la guerra del Sur. Así es como RMF tomó la decisión de proporcionar apoyo para el funcionamiento del centro de recogida de leche de Khiam. Cabe decir que FPSC también decidió trabajar con otros socios en el Sur. Así, se incorporó ADR debido a la larga experiencia de la organización en el desarrollo agrícola en el sur de Líbano. Mientras tanto, Arcenciel había comenzado un proyecto agrícola en la Bekaa, y pidió el apoyo de la FPSC para poder trabajar en la agricultura sostenible en el Sur. De esta manera, un componente adicional se añadió al Convenio.

A continuación se muestran los detalles de la evolución cronológica del Convenio para facilitar la comprensión del proceso de implementación del mismo Marzo 2007: Presentación de una propuesta de proyecto por FPSC para un proyecto lácteo en el sur de Líbano con RMF.

- Agosto 2007: Sugerencia por parte de la AECID para solicitar la financiación del Convenio.
- Septiembre de 2007: Presentación de un documento de síntesis a la AECID, incluyendo siete componentes y las tres organizaciones locales.
- Diciembre de 2007: Publicación oficial de la lista de iniciativas de interés para la AECID, incluyendo la idea de Convenio.
- Diciembre de 2007: Firma de un pre-Convenio con la AECID.
- Inicio del 2008: Elaboración del Convenio.
  - Redacción del Convenio por las organizaciones locales asociadas; cada organización desarrolla sus Resultados y actividades conexas.

- Se lleva a cabo una evaluación sobre el terreno, en el sur de Líbano por parte del personal FPSC expatriado y personal de Madrid, con la colaboración de un experto agrícola.
- El experto agrícola y FPSC elaboran el Convenio que se presenta a la AECID.
- 07 de mayo 2008: Presentación del Convenio detallado para la AECID / Fecha de inicio del Convenio.
- Agosto de 2008: Respuesta de la AECID y solicitud de información adicional.
- Septiembre de 2008: Respuesta enviada desde FPSC a la AECID.
- Noviembre 2008: Firma del Convenio.
- Diciembre de 2008: Inicio efectivo de las actividades de Convenio.
- 06 de mayo 2011: Fecha prevista de finalización del Convenio.

Como se mencionó anteriormente, el proceso de identificación empezó a principios de 2008, momento en el que más organizaciones de ayuda estaban plenamente comprometidas en llevar a cabo los esfuerzos de recuperación en el sur de Líbano.

A principios de 2009, fue la fecha efectiva de inicio del Convenio, sin embargo, los esfuerzos de desarrollo y de las organizaciones de ayuda se habían desplazado hacia las zonas del Norte de Akkar y Nahr el Bared, tras el conflicto que se produjo en Nahr el Bared, en el 2007. Por lo tanto, existía la oportunidad durante la identificación de discutir y analizar el potencial de acción con las organizaciones de apoyo que ya se habían puesto en marcha en la zona. Sin embargo, todavía vale la pena señalar que el proceso de identificación y selección de la zona geográfica y sectores de intervención fueron exactos, de acuerdo con las necesidades agrícolas de la zona y algunas de las prioridades de la Cooperación Española (ver sección Pertinencia para más detalles). La variedad de intervenciones entre las organizaciones asociadas también es positiva. Esto permite un amplio grado de apoyo a cerca de 1000 agricultores del sur del Líbano.

### **3.1.2 Participación de beneficiarios / Análisis de necesidades**

Como ya se ha descrito, el diseño de la intervención primero tuvo lugar a nivel de las contrapartes, es decir, RMF ADR y AEC. Un análisis previo al Convenio en el terreno tuvo lugar a continuación, por iniciativa de la FPSC, para la verificación y el mayor desarrollo del Convenio.

Las actividades implementadas por RMF en el marco de este Convenio están basadas en un enfoque regional sectorial. La Fundación busca la mejora de los sectores lácteos y de aceite de oliva en la zona a través de acciones específicas que construyan un marco para una mejora a largo plazo en ambos sectores. En este sentido todos los ganaderos y olivicultores de la zona de acción son considerados beneficiarios de algún modo. Por ejemplo, las formaciones de capacitación han sido anunciadas públicamente en los pueblos y son abiertas a todos. Por otro lado, ADR pretende empoderar a las cooperativas y a la Unión de Municipalidades de Jabal Amel, como modo de llegar a los beneficiarios y asegurar la sostenibilidad de los Resultados al

finalizar la intervención. Estas cooperativas son parte de la red de cooperativas del sur que ADR ya apoya y empodera. Arcenciel ha optado por un apoyo específico a beneficiarios seleccionados cuidadosamente, haciendo hincapié en garantizar el éxito de la intervención a nivel del granjero. La selección de beneficiarios se ha basado en un contacto individual y en colaboraciones previas.

El nivel de participación de los beneficiarios en el proceso de diseño parece haber sido limitado. Las ONG socias y la FPSC identificaron las áreas de intervención y la selección de actividades basándose en conocimientos previos de la situación de la agricultura en la zona de acción. Durante la implementación, el contacto entre beneficiarios y organizaciones asociadas se realiza a través de cooperativas locales, en el caso de ADR, y es facilitado por personal técnico en terreno de RMF y AEC. Los oficiales de terreno de RMF y AEC han jugado un papel esencial en la selección de beneficiarios. Ambas organizaciones llevaron a cabo una intensa labor de análisis de la zona y recopilaron información de la situación de base de los beneficiarios potenciales. El sistema de recogida de datos de AEC se basa en el método IDEA<sup>6</sup>. Estos datos de base recogidos han sido cruciales en la selección de beneficiarios y sirve como elemento importante en el monitoreo de los Resultados de la intervención. Los técnicos de terreno continúan teniendo un papel importante como enlaces entre el beneficiario y las unidades de dirección en las contrapartes. En cuanto a ADR, la selección de beneficiarios la han realizado las cooperativas, basándose en el nivel de interacción del beneficiario con la cooperativa. La participación de los beneficiarios en el proceso de toma de decisiones parece ser limitado en el caso de ADR, informal en el caso de la RMF y más obvio en el caso de AEC, donde los beneficiarios se han involucrado en la selección del tipo de apoyo a recibir de la intervención.

## **3.2 Diseño/Calidad técnica de la propuesta**

En este apartado se trata de analizar el grado de evaluabilidad del Convenio (Según Guía de verificación de la Evaluabilidad del Banco Interamericano de Desarrollo) es decir, si la formulación del Convenio posee lógica interna con relaciones de causalidad coherentes e instrumentos de medición del logro acordes con los Objetivos y Resultados planteados.

### **3.2.1 Identificación de la problemática**

En la identificación de los problemas incluida en la formulación del Convenio se detallan diferentes factores relacionados con la producción agropecuaria que se dividen en condicionantes externos y condicionantes internos.

En el caso de los externos se incluye la escasa tenencia territorial de los agricultores y las pequeñas dimensiones de las parcelas, la concentración productiva en el sector olivarero, la baja productividad del sector lácteo y la desatención al desarrollo agrícola de la administración pública libanesa. Como condicionantes internos se hace referencia a deficiencias relacionadas con la comercialización, la dotación de infraestructuras de tipo productivo, prácticas agrícolas

---

<sup>6</sup> El método IDEA (*Indicateurs de Durabilité des Exploitations Agricoles* en francés, o Indicadores de Sostenibilidad de la Granja) es una manera de dar expresión práctica al concepto de granjas sostenibles. Se basa en 41 indicadores de sostenibilidad que cubren las tres dimensiones de la sostenibilidad, es decir sostenibilidad social, medioambiental y económica.

sostenibles y servicios de extensión agrícola, la debilidad del asociacionismo agrícola y los elevados costes de producción.

Los objetivos general y específico del Convenio abordan la mayor parte de estos problemas (salvo los relacionados con la propiedad y extensión de la tierra). No obstante, el análisis expuesto en la formulación hubiera sido más fuerte si se hubiese basado en la participación de actores locales, el análisis de estudios socioeconómicos o de las experiencias de otros donantes en la zona (ej. Evaluaciones de daños en el sector agrícola en el sur del Líbano de agencias de la ONU como FAO o UNIDO<sup>7</sup>). Asimismo, se desconoce cómo esta problemática afecta a la población meta en términos de pobreza relativa o absoluta.

### **3.2.2 Lógica Vertical de la Matriz: Objetivos, Resultados y Actividades**

El Objetivo Específico aborda los puntos fundamentales identificados en el análisis de la problemática: Creación de capacidades, dotación de recursos materiales e infraestructuras, apoyo al desarrollo institucional local y mejoras de producción y comercialización.

La estructuración de los Resultados responde a la lógica de los componentes de la intervención:

- Sector Lácteo: RE1
- Sector olivarero: RE 2 y RE 3
- Apoyo a la diversificación productiva: RE 4, RE 5, RE 6 y RE7
- Microcrédito: transversal a los 7 Resultados

En cada componente se agrupan Resultados que responden a las intervenciones de cada una de las 3 contrapartes.

- RMF: R1, R2 y R3
- ADR: R4, R5 y R6 y componente de microcrédito.
- AEC: R7

En general los Resultados tienen sentido en relación a los componentes a los que aportan beneficios, si bien las sinergias entre ellos son limitadas, salvo por la dotación de servicios microfinancieros a la totalidad de los beneficiarios de cada contraparte y la comercialización por parte de AEC de la producción de frutas y hortalizas del Resultado 4. En la redacción de los Resultados se aportan datos cuantitativos sobre la población meta y el lugar de ejecución y se describe la situación final que se espera alcanzar.

Con respecto a la adecuación de los Resultados al Objetivo Específico se observa que, en conjunto, abordan todos los temas clave que el análisis de la problemática recoge. El único elemento que no queda claramente definido es el relacionado con el desarrollo institucional local, entendiéndose que la dotación de materiales y formación sobre aspectos productivos no está necesariamente relacionada con el fortalecimiento de las estructuras locales.

---

7 Damage and Early Recovery Needs Assessment of Agriculture, Fisheries and Forestry, FAO, November 2006

De hecho, uno de los aspectos que se tratarán con posterioridad es la necesidad de realizar acciones que fomenten el cooperativismo como núcleo solidario, más allá de ser un medio de canalización de fondos internacionales, si bien se señalarán las dificultades de su puesta en práctica y la duración limitada del Convenio.

Cada uno de los Resultados se acompaña de variables socio-económicas que pueden actuar a favor o en contra de la consecución de los Resultados. En la mayoría de los casos se hace referencia al mantenimiento de la paz nacional y al conflicto latente en el sur del Líbano. En los casos en los que se precisa de la colaboración de autoridades locales (R1 y R2) se hace referencia al cumplimiento de acuerdos previos. Únicamente en el caso del sector lechero se hace referencia a la variabilidad de los precios de la leche como amenaza potencial al componente.

En relación a las actividades, se observa que en su conjunto poseen un aporte significativo a la consecución del RE al que contribuyen. Los bienes y servicios que el Convenio generará han sido identificados y descritos y se consideran adecuados para el logro del estado final que cada Resultado pretende alcanzar.

Se ha previsto una descripción de cuándo y cómo los beneficiarios utilizarán los bienes y servicios generados por el Convenio. En general se puede afirmar que la secuencia de ejecución de actividades es adecuada para la consecución de los Resultados. La lógica de implementación se basa en la construcción o mejora de infraestructuras en primer lugar y la dotación de materiales y formaciones en segundo término.

Finalmente, las actividades han sido monetarizadas, lo cual permite el diseño de instrumentos de control presupuestario y facilita las labores de justificación de fondos al organismo cofinanciador del Convenio.

### **3.2.3 Lógica Horizontal de la Matriz: Indicadores y fuentes de verificación**

En lo que respecta a los indicadores y fuentes de verificación, hay razones para dudar de su idoneidad. Podrían mejorarse para aumentar el conocimiento sobre la eficacia del Convenio, además de incluir instrumentos para el seguimiento de su avance donde resulten apropiados.

Los indicadores del Objetivo Específico están ligados a la realización de estructuras tales como la planta lechera de Khiam o la almazara de Yarin, en el marco del Convenio, que deberían garantizar un incremento de la productividad y la comercialización de los productos. El componente de agricultura sostenible se basa en que se consigan certificados orgánicos y ecológicos (R5 y R7) y en la existencia de “una oferta de plantas aromáticas y de productos ecológicos producidos con el apoyo del Proyecto” (R7) online. Esto indicaría una óptima ejecución de las actividades previstas en términos de oferta, pero no aportaría información sobre la demanda o la comercialización efectiva de la producción, tal y como expone el Resultado.

En general, los indicadores de cada Resultado hacen referencia a la existencia, al final de la intervención, de infraestructuras productivas que asegurarían y fomentarían la producción y su calidad. No obstante, a pesar de que algunos Resultados indican como meta el aumento de ingresos de los productores, carecen de los indicadores correspondientes para medir ese



incremento de ingresos. Éste es el caso de los RE 1, 3 y 6. Caso contrario son los RE 2, 4 y 7 que recogen el aumento de ingresos como indicador del éxito del Resultado.

El equipo evaluador considera que el aumento de ingresos de los productores es un elemento clave para el desarrollo. En este sentido, se debería prestar atención a la posibilidad de que los agricultores pudieran aumentar cuantitativa y cualitativamente su producción sin encontrar los canales de venta adecuados a su nuevo volumen productivo.

En general los indicadores ofrecen datos cuantificables de logro (nº de hectáreas regadas o % de aumento productivo) lo que permite observar si están ocurriendo o han ocurrido cambios a través del Convenio. No obstante las cantidades se expresan en variaciones porcentuales, contando con la disponibilidad de datos de una línea de base y la recopilación de datos al final del Convenio. Vale la pena señalar, sin embargo, que en algunos casos se requieren más de dos años para observar un aumento de la producción a través de proyectos agrícolas.

Sin embargo, la mayoría de las fuentes de verificación sirven para evaluar indirectamente, cuantitativa o cualitativamente, los cambios registrados en la producción y en las ventas (ej: libros de contabilidad de la central lechera o la almazara o archivos personales de agricultores en el caso del componente del aceite de oliva, R3). En el caso del R5 (infraestructuras productivas básicas) las fuentes de verificación se basan únicamente en la realización efectiva de las actividades, sin reflejar directamente mejoras de las condiciones socio-económicas del beneficiario.

Como recomendación general, los indicadores y sus fuentes de verificación deberían incluir aspectos relacionados con la mejora de la capacidad de generación de ingresos del grupo meta.

### **3.3 Ejecución y Monitoreo**

#### **3.3.1 Nivel de ejecución de las actividades**

En el caso del Centro de Formación de CASUR todas las actividades están realizadas. La aportación de FPSC fue la siguiente.

Se construyó y puso en funcionamiento un Centro de extensión para las cooperativas de la región de Tiro, desde donde se realizaron actividades en tres ejes:

- Alquiler de equipos y materiales adecuados a precio inferior al de mercado.
- Divulgación de nuevas tecnologías agrícolas y servicio de seguimiento y consejo por los ingenieros del Centro, así como puesta a disposición de los beneficiarios de un laboratorio para el análisis de suelos y de calidad del agua.
- Creación de un campo experimental y de un vivero.

El nivel de ejecución de las actividades del Convenio, varía según los Resultados y el tipo de actividad. El último informe de seguimiento permite deducir un nivel medio de ejecución de las actividades planificadas del 21% (ver la Tabla 9 para detalles) en diciembre de 2009. Este nivel de ejecución limitado se ha debido principalmente a ciertos retrasos internos y externos que incluyen el retraso inicial en la firma del Convenio, ya mencionado anteriormente, y el retraso en ciertas actividades clave, como son el centro de recogida de leche en Khiam y la

unidad de empaquetado de Sarada. En cualquier caso, las visitas a terreno han revelado que se está progresando en el cumplimiento de las actividades, como se describe más adelante en esta sección.

#### **a. Nivel de implementación por Resultado**

##### **i) Apoyo al sector lácteo (R1)**

El componente del Convenio relacionado con el apoyo al sector lácteo es implementado por RMF e incluye las siguientes 5 actividades: inicio del centro de recolección de leche de Kham (A.1.1), distribución de tanques refrigerados (A.1.2), un programa de formación y vacunas (A.1.3), un programa de inseminación artificial (A.1.4) y el apoyo a la gestión de la granja (A.1.5).

El número total de beneficiarios en este componente ha superado el número planificado originalmente de 229 beneficiarios. Los beneficios recibidos, sin embargo, varían entre los ganaderos, como se detalla en la Tabla 4. Los tanques refrigerados de leche, de diversas capacidades, han sido otorgados a 37 ganaderos mientras que la campaña de vacunación ha trabajado con 250 ganaderos. Al final de la PAC2 las sesiones de formación habían sido atendidas por 385 ganaderos y se habían realizado 69 inseminaciones artificiales según la necesidad. En todos los casos, los ganaderos que han sido incluidos en la línea de base son considerados beneficiarios de la intervención. El aumento en el número de beneficiarios, por tanto, no tiene consecuencias sobre el logro de los Resultados.

**Tabla 4- Número de beneficiarios por actividad**

<b>Tipo de beneficiarios</b>	<b>Nº</b>
<b>Beneficiarios planificados – tanques refrigerados</b>	37
<b>Beneficiarios formaciones</b>	385
<b>Beneficiarios inseminaciones</b>	69
<b>Beneficiarios vacunaciones</b>	250
<b>Beneficiarios de la formación especializada en reproducción de ganado e inseminación</b>	12
<b>Beneficiario de formación especializada en el uso de un ecógrafo</b>	1

La Actividad 1.1, que consiste en la activación del centro de recogida de leche en Kham, aún no ha sido ejecutada, aunque originalmente estaba planificada para el primer año del Convenio. El retraso en la ejecución se debe principalmente a factores políticos, específicamente cambios ministeriales, elecciones municipales y una decisión ministerial que le da al Ministerio poder de gestión sobre todos los centros de recolección de leche en el Líbano. RMF parece haber realizado grandes esfuerzos de comunicación con las autoridades pertinentes para presionar para conseguir la apertura del centro de recolección de leche de Kham.

El centro de recogida de leche de Kham es uno de 12 centros establecidos por todo el Líbano en el marco de un proyecto IFAD en colaboración con el Ministerio de Agricultura. El centro fue construido sobre un terreno en propiedad de la Municipalidad de Kham. Durante la

formulación del Convenio, se estableció un acuerdo con IFAD (no con la Municipalidad ni el Ministerio) para que RMF pudiese activar y gestionar el centro de recogida de leche hasta 2009. Sin embargo, durante el periodo de retrasos que precedieron el inicio de actividades del Convenio, la gestión del centro (y la toma de decisiones relacionadas con él) fue transferida de IFAD al Ministerio de Agricultura. Por ello, RMF mantuvo varias reuniones de coordinación y negociación con el Ministerio de Agricultura y la Municipalidad de Khiam. Como resultado, se toma una decisión a nivel ministerial para la transferencia del centro a la Municipalidad de Khiam, con el apoyo de RMF durante el primer año de operaciones. Sin embargo, esta decisión no pudo ser firmada por el Ministro en funciones y el Gabinete de Ministros posteriormente emitió una decisión para tomar control de las decisiones relacionadas con los centros de leche. Se asignó un nuevo Ministro en noviembre de 2009 y en junio de 2010 fueron elegidos un nuevo Consejo Municipal y el Alcalde. RMF, por tanto, tuvo que reiniciar contactos y discusiones con el Ministerio de Agricultura y la Municipalidad de Khiam.

RMF explica que no se buscaron alternativas porque el Ministerio de Agricultura nunca dio ninguna respuesta negativa relacionada con la activación del centro de recolección de leche. Al ver los retrasos de las actividades del centro de leche RMF decidió realizar las formaciones sobre la gestión del ganado.

Una reunión con el nuevo Alcalde de Khiam durante la visita de evaluación fue muy positiva. El Alcalde aseguró su aprobación de cualquier proyecto de desarrollo cuyo objetivo sea mejorar las condiciones socio-económicas del pueblo, como lo es el centro de recogida de leche. El 21 de julio de 2010, el Gabinete de Ministros aprobó darle al Ministerio de Agricultura el permiso para alquilar o asignar, bajo consentimiento mutuo, la operación y el mantenimiento de los centros de leche a agencias del sector público, autoridades locales y organizaciones internacionales, o proyectos derivados de estas organizaciones, de acuerdo con términos de referencia específicos que serán desarrollados por el Ministerio. **Ahora todos los factores externos parecen finalmente estar a favor de la apertura del centro de recolección de leche de Khiam.**

Siguiendo la decisión del Gabinete de Ministros, se organizó una reunión el 17 de agosto en el Ministerio de Agricultura en presencia de representantes de RMF, el consultor del Ministro de Agricultura y el alcalde de Khiam. **Se concedió la aprobación a RMF para llevar a cabo la rehabilitación y el inicio de actividades del centro de recogida de leche en Khiam en colaboración con la Municipalidad de Khiam.** Así, RMF ha preparado las descripciones de los puestos del personal del centro, específicamente del conductor y el técnico de laboratorio. Se están realizando ya las entrevistas para contratar al personal. Por otro lado, se ha iniciado el proceso de licitación para los equipos del laboratorio y el centro de leche. RMF todavía está esperando la formalización final del acuerdo entre el Ministerio de Agricultura y la Municipalidad de Khiam para poder empezar a trabajar en el centro de recolección de leche.

Según se puede observar en la siguiente tabla, el 48% de las sesiones de formación planificadas habían sido ejecutadas a final de la PAC2. Es importante hacer notar en cualquier caso que más del 90% de las formaciones del Resultado 1 han sido realizadas cuando se hizo la visita de evaluación; el resto de actividades están relacionadas con la rehabilitación del centro de recogida de leche. Aunque algunos formularios de gestión de la granja han sido distribuidos

en las formaciones, habría sido más apropiado también preparar y distribuir todo el material previsto de sensibilización (Actividad A.1.5.4), en lugar de implementar gran parte de esta actividad en la PAC3.

**Tabla 5- Nivel de implementación de las sesiones de capacitación al final del segundo período de ejecución**

		Planificado Nº	Implementado Nº	%
A.1.3.2	Sesiones de cuidados de Veterinaria	28	23	82%
A.1.4.3	Sesiones de inseminación	17	16	94%
A.1.5.1	Sesiones de gestión de la granja	40	11	28%
A1.5.2	Sesiones sobre la calidad de la leche	10	0	0%
A1.5.3	Sesiones sobre análisis de calidad de la leche en la granja	8	0	0%
		103	50	48%

Las visitas a terreno han demostrado que todos los tanques de leche refrigerados (37) fueron distribuidos a finales de junio. Sin embargo, su instalación no había sido completada al tiempo de la visita y no estaban siendo utilizados aún. La evaluación final del Convenio debería ofrecer un análisis de impacto de los tanques de leche sobre la comercialización de la misma.

#### ii) Apoyo al sector del Aceite de Oliva (R2 and R3)

El componente del Convenio relacionado con el apoyo al sector del aceite de oliva es ejecutado por RMF e incluye las siguientes actividades: el establecimiento de una almazara en Yarín (A.2.1) y el apoyo a los olivicultores de Bent Jbeil, Marjayoun y Hasbaya a través de la entrega de equipos a las cooperativas (A.3.1), capacitación (A.3.2) y la distribución de olivos (A.3.3).

En relación con el Resultado 2, la almazara de Yarín debería estar lista en el otoño de 2010. A pesar de los retrasos en la construcción de la almazara (Actividad 2.1), principalmente debidos a retrasos con la obtención de permisos de construcción y el inicio efectivo del Convenio, la visita de evaluación permitió comprobar el inicio de las obras el 17 de julio. La distribución de los equipos para granjas a las cooperativas, Actividad 3.1, había sido planificada pero aún no se había ejecutado al llevarse a cabo la visita de evaluación.

La operación de la almazara y la distribución de los equipos a las cooperativas permitirán el desarrollo de registros de datos que puedan servir como indicadores de verificación, dando una información excelente sobre el grado de implementación de las actividades. El uso de la prensa para la próxima temporada, sin embargo, requerirá de un apoyo extenso de RMF para asegurar el ajuste adecuado de los equipos y las capacidades de gestión del personal. El impacto de la prensa en la producción de aceite de oliva en la zona de acción probablemente será más obvia en la siguiente temporada del olivo en 2011/2012. En cuanto al Resultado 3, los registros de datos de servicios de alquiler estarán disponibles en las cooperativas para la próxima temporada 2010/2011. La distribución de los equipos según los planes originales habría asegurado datos de dos años agrícolas.

La Tabla 6 muestra el nivel de ejecución del Resultado 3 hasta diciembre de 2009, según datos del informe narrativo de la PAC2. El retraso en la implementación de las actividades es obvio. La evaluación en terreno demostró, sin embargo, que ya se han ejecutado el 50% de las actividades. No se han identificado problemas de retraso y las actividades del Resultado 3 deberían estar completamente realizadas al final del periodo del Convenio, exceptuando quizás la plantación de nuevos árboles.

**Tabla 6- Nivel de implementación de las actividades planificadas al final de segundo período de ejecución**

		Planificado Nº	Implementado Nº	%
A.3.1.1	Equipamiento de 15 cooperativas	15	0	0 %
A.3.2.1	Cursos sobre temas generales para olivicultores	90	10	11 %
A.3.2.2	Seminarios sobre temas específicos	24	2	10 %
A.3.2.3	Formaciones prácticas	24	5	21 %
A.3.2.4	Fincas demostrativas	4	1	25 %
A.3.3.1	Distribución de olivos	13.000	672	5 %

#### **Componente de Diversificación de la Producción Agrícola**

El componente de diversificación de la producción agrícola incluye cuatro Resultados principales. La provisión de apoyo en la producción de Frutas y Hortalizas, Infraestructuras básicas productivas y la Producción de Orégano y plantas medicinales son ejecutadas por ADR, mientras que Arcenciel apoya la Agricultura ecológica y sostenible.

#### **iii) Frutas y hortalizas (R4)**

El Resultado 4 tiene por objeto apoyar la comercialización de frutas de hueso y los cultivos hortícolas producidos en el ámbito de Sarada (Marjeyoun) a través del equipamiento de una unidad de embalaje en Sarada, el desarrollo de un vivero y un invernadero, la construcción de capacidades, post-cosecha y actividades de comercialización. La estrategia se basa en la generación de una dinámica en torno a la cooperativa LACSA para favorecer la comercialización de la producción y mejorar el acceso a los canales de exportación mediante el cumplimiento de requisitos de calidad y trazabilidad a través de la implementación de Buenas Prácticas Agrícolas. El logro de los objetivos fijados no está garantizado. El retraso en la ejecución de las actividades de ADR es intencionado, debido a la falta de gobernabilidad y representatividad que se observa en el Consejo Ejecutivo de la Cooperativa LACSA, y a la disolución de la ONG Inmaa Bila Houdoud.

Actualmente, LACSA cuenta con 22 miembros y dispone de 11 hectáreas, distribuidas en tierras de 0,5 a 50 ha. Se trata en su mayoría de grandes productores de fruta con importantes activos económicos. De hecho, todos tienen tractores. El terreno en el que se ha creado la cooperativa y en que se llevarían a cabo los trabajos de construcción no son propiedad de la cooperativa, sino propiedad de la Iglesia Católica y desde hace 25 años se alquilan por 30 USD por dunum al año, gracias a un acuerdo entre el Presidente de la cooperativa LACSA y su primo.

A pesar de la falta de suficientes conocimientos sobre la dinámica de poder dentro de la cooperativa, es evidente que el Consejo Ejecutivo, particularmente el Presidente, dirige la planificación de la cooperativa basándose excesivamente en sus intereses personales. Además, los agricultores presentes en la reunión celebrada con el equipo de evaluación de LACSA no eran miembros de la cooperativa, sino agricultores vecinos. ADR, con buen criterio, decidió aplazar la ejecución de la construcción y una gran parte de las formaciones con el fin de aclarar previamente la situación con LACSA. En efecto, existe riesgo de que la infraestructura identificada termine siendo utilizada por un número reducido de miembros. Es necesario aclarar la constitución de LACSA, así como las condiciones para la donación, antes de realizar cualquier inversión.

Inmaa Bila Houdoud, la cooperativa identificada originariamente, ha sido disuelta debido a los conflictos internos. El ex presidente de la asociación y el ex alcalde de Kham, junto con otras personas, han establecido una nueva asociación centrada principalmente en los servicios sociales y no en la agricultura. En consecuencia, las actividades previstas para realizarse con Inmaa Bila Houdoud fueron traspasadas para realizarse con la cooperativa LACSA. Sin embargo, ADR parece haber mantenido buen contacto con esta nueva asociación. En vista de la falta de claridad existente con LACSA, cabe la posibilidad de que el vivero y la parcela demostrativa se puedan crear en colaboración con esta nueva asociación. Inmaa Bila Houdoud ha ofrecido una propiedad pública en la llanura de Kham, para el establecimiento del vivero. La razón del retraso de ADR en la toma de decisiones a este respecto, no se conoce, no obstante, podría deberse a un intento de clarificar las condiciones jurídicas y de gestión. ADR quiere una gestión privada del vivero y ya ha identificado dos personas idóneas para el trabajo.

Las modificaciones realizadas dentro de las actividades del Resultado 4, incluyen una reducción del número de beneficiarios, pero un aumento de la superficie a la que se da cobertura. Los servicios de la unidad de embalaje estarán disponibles para todos los productores de fruta de la zona, no limitándose a los miembros de la cooperativa. El resultado también tendrá un impacto positivo sobre algunos beneficiarios indirectos, fundamentalmente trabajadores sirios con precarias condiciones económicas, que trabajarán en la unidad de embalaje y en los huertos de frutas. En cuanto a otras actividades del Resultado 4, también se han producido retrasos en las sesiones de formación. Recientemente ADR ha elaborado un programa detallado que recoge las actividades de capacitación previstas para el período de ejecución restante del Convenio. El estudio de mercado, Actividad 4.4.1, ha sido elaborado por un consultor local y fue presentado a ADR el pasado mes de mayo. Libancert, una compañía de certificación, se encuentra actualmente desarrollando los manuales de Eurogap para los diferentes grupos.

#### **iv) Infraestructuras básicas productivas (R5)**

El Resultado 5 cuenta con dos actividades principales realizadas por ADR en colaboración con la Unión de Municipios de Jabal Amel. La Actividad 5.1. busca transformar 20 hectáreas en cultivos de regadío, mientras que la Actividad 5.2. consiste en dar apoyo a los municipios para la rehabilitación y construcción de infraestructuras agrícolas.

La actividad A.5.1 ha sufrido retrasos y lo más probable es que no sea completada para el final del Convenio, a pesar de los importantes progresos realizados en los planes de gestión de la

red de distribución de riego, los avances en la contratación y la identificación de beneficiarios. Este retraso se debe a la incertidumbre sobre la fecha de finalización de las obras públicas que darán suministro de agua potable a la aldea y, en consecuencia, el desconocimiento sobre el volumen final de agua disponible para riego. Según la información recogida durante una reunión con los alcaldes de la Mancomunidad de Municipios de Jabal Amel, ambos temas han sido resueltos recientemente. El progreso es tanto, que se espera que esté listo para este otoño. El proyecto de irrigación de agua está gestionado por la Unión de Municipios, lo que limita la intervención de ADR, pero también disminuye el coste de la intervención y asegura su sostenibilidad. Un ingeniero de ADR prestará su apoyo a los beneficiarios para la instalación y gestión del sistema de riego. A corto plazo, ADR necesitará apoyar a la Unión de Municipios de la gestión del riego. A nivel técnico, es necesario que ADR estudie y determine el tipo de bocas de riego que se instalarán, los detalles de la válvula de regulación y el diseño general de las estructuras de ingeniería. La decisión de aplazar la entrega de los kits de riego a los beneficiarios se considera adecuada, ya que evita la generación de expectativas vagas antes de poder asegurar el acceso al agua.

Se ha establecido una parcela de demostración en Adshit Qseir, una aldea en la provincia de Jabal Amel. ADR ha instalado un sistema de riego y prestado su apoyo al propietario del terreno en la elección de las hortalizas (pepino, melón, tomate, pimiento) y hierbas aromáticas (salvia y orégano) que debería plantar. Se organizaron formaciones teóricas en Taibeh y una formación práctica sobre el riego en la parcela demostrativa de Adshit Qseir. Asistieron alrededor del 45 participantes a cada uno de los entrenamientos teóricos, mientras que 20 participantes se beneficiaron de la formación práctica.

En lo que respecta a la actividad A.5.2, se tomó la decisión, siguiendo el consejo de la oficina técnica de la Unión de Municipios, de no construir caminos agrícolas como estaba previsto, sin embargo, se decidió rehabilitar un estanque natural situado entre Adshit y Taibeh, que supondrá una fuente de agua adicional durante la temporada de invierno. Esta actividad está relacionada con la instalación de la canalización para el riego. La Unión de Municipios de Jabal Amel no parecía estar familiarizada con la actividad planificada. Vale la pena señalar que las elecciones municipales en el sur del Líbano tuvieron lugar en mayo de 2010 y la elección del presidente de la Unión de Municipios de Jabal Amel terminó a finales de junio. Estos representantes, recién elegidos, todavía no estaban familiarizados con los componentes de acuerdo, sin embargo, confirmaron su interés y disposición para el desarrollo de cualquier actividad.

#### **v) Orégano y plantas medicinales (R6)**

Con en el Resultado 6, ADR quiere promover la producción de plantas aromáticas, fundamentalmente el orégano y plantas medicinales, como alternativa a la producción de tabaco subvencionada. Este Resultado incluye las siguientes actividades: instalación de un vivero y una sala de secado de plantas medicinales y orégano en Aytaroun, distribución de "agro-kits"<sup>8</sup>, creación de capacidades y apoyo a la comercialización de las cooperativas El-

<sup>8</sup> El "agro-kit" incluye un tanque de agua de 4000L de capacidad, 1000m de tuberías de 16mm de diámetro, 50m de tubería principal, 40 válvulas de diferentes diámetros, 3 filtros para el tanque, 1 tonelada de compost y 1500 plantas de semillero. Los 50 agro-kits tienen un precio de 36.000€

Charq en Aytaroun y en Nabatat Tiro. A pesar de la demora existente, el Resultado 6 tiene un nivel aceptable de avance, superando el 50% de ejecución en el momento de la evaluación.

En Aytaroun, los planes del vivero (Actividad A.6.1) han concluido, ADR ha seleccionado a una empresa privada para construir el vivero en un terreno propiedad de cooperativas El-Charq. Sin embargo, el establecimiento del vivero y la sala de secado sufren retraso que se debe a consideraciones técnicas y administrativas. La propiedad fue registrada oficialmente a nombre de la cooperativa el pasado 19 de julio de 2010, tras los retrasos producidos en la cesión pública de la propiedad. Condiciones inadecuadas del medio ambiente y la falta de acceso a servicios tales como agua y electricidad complican el diseño técnico del vivero. El Resultado puede sufrir retrasos más allá de la finalización del Convenio, como consecuencia de la construcción del vivero.

Los Agro-kits han sido distribuidos por las cooperativas de El-Charq y Nabatat (Actividad A.6.2.1) y están siendo utilizados por un total de 50 beneficiarios sobre una superficie de 5 hectáreas. Los criterios de selección de los beneficiarios de los "agro-kits" se han basado fundamentalmente en el nivel de interacción con la cooperativa, la participación en las sesiones formativas, la capacidad de gestión, su interés y las necesidades de la familia. Los detalles se presentan en el cuadro siguiente:

**Tabla 7- Beneficiarios y superficies de irrigación seleccionados para el Resultado 6**

	Planificado		Implementado	
	Beneficiarios	Superficie area (ha)	Beneficiarios	Superficie area (ha)
<b>El-Charq Cooperativa</b>	60	3	25	2,5
<b>Nabatat Cooperativa</b>	22	5	25	2,5
<b>TOTAL</b>	82	8	50	5,0

En lo que respecta a la generación de capacidades, ADR debe intensificar el desarrollo de las sesiones de formación durante el periodo restante del Convenio. La asociación es consciente de esta situación y en consecuencia ha desarrollado un calendario de actividades de formación. La Actividad A.6.5.2 está en curso; ADR está buscando la certificación orgánica de Libancert para el vivero de Aytaroun y la producción de orégano de la cooperativa Nabatat. Por último, el ADR ha iniciado recientemente la rehabilitación de un vivero en CASUR.

#### **vi) Agricultura ecológica y sostenible (R7)**

Arcenciel quiere promover el desarrollo de la agricultura ecológica sostenible en el sur de Líbano, a través de la prestación de apoyo a 50 beneficiarios y el establecimiento de un programa de comercialización de productos diferenciados.

Se presta apoyo intensivo a medida de las necesidades de los agricultores y de las cooperativas que respondan a unos requisitos estrictos de sostenibilidad agrícola, en base al método de IDEA. El área de intervención se amplió para cubrir los Cazas de Marjeyoun, Hasbaya, Bint Jbeil, debido a las dificultades encontradas en la búsqueda de productores que cumplieran los requisitos en el área inicial de intervención, Nabatieh. En principio, el número de beneficiarios previstos es de 50 unidades de producción. Sin embargo, como se muestra en la siguiente



tabla, el número de beneficiarios puede ser ajustado, pues desde AEC también se está trabajando con las cooperativas. Hasta la fecha, 37 unidades de producción se han beneficiado de la intervención, un total de 402 beneficiarios directos.

**Tabla 8- Descripción de los beneficiarios seleccionados para el Resultado 7**

	Planificado		Implementado	
	Unidades de Producción	Unidades de Producción	Miembros de las Unidades de Producción	Unidades de Producción, familias, cooperativas
<b>Familias beneficiadas</b>	50	31	-	31
<b>Nº miembros familia</b>	-	-	155	-
<b>Cooperativas</b>	-	6	-	-
<b>Nº miembros Cooperativas</b>	-	-	247	247
<b>TOTAL</b>	50	37	402	278

El programa de comercialización de productos diferenciados (A.7.2) se implementa como parte integral de una estrategia nacional de comercialización bajo la marca Wataneh, diseñada y apoyada por AEC. En consecuencia, todos los componentes de esta actividad se están ejecutando, en diferentes niveles.

#### **vii) Acceso al microcrédito (R8)**

El Resultado 8 trata de proporcionar a los agricultores y productores de alimentos acceso a microcrédito, mediante la creación y gestión de un fondo que promueva las iniciativas productivas de los productores. Un total de 169.000 euros en microcréditos han sido concedidos al final del **segundo período de ejecución** que representa un 67,6% del presupuesto asignado para este componente. El nivel de ejecución alcanzó el 85% en el momento de la evaluación, con 243.100 euros concedidos a través de 99 microcréditos. El valor medio de los microcréditos concedidos es 2.455 euros, variando según el beneficiario (desde 300 hasta 7.000 USD). Teniendo en cuenta el tiempo necesario para implementar un proyecto de microcréditos, este nivel de avance en la aplicación se considera relevante.

Tabla 9- Resumen del nivel de ejecución de las Actividades del Convenio

	Actividades	% implementación
<b>SECTOR LECHERO</b>		
<b>R1</b>	<b>Ganaderos de Marjayoun y Hasbaya</b>	
<b>A1.1</b>	Puesta en marcha del Centro Lechero de Kham con una capacidad de 10 toneladas al día.	0%
<b>A1.2</b>	Implementación de un una unidad de almacenaje y refrigeración, y el sistema de recogida de la leche de las explotaciones agrícolas con una capacidad de 20.000 L.	40%
<b>A1.3</b>	Programa de vacunaciones (1500 vacunas)	55%
<b>A1.4</b>	Programa de inseminación artificial (500 acciones).	82.50%
<b>A1.5</b>	Programa de tratamiento de Ganado con de 150 ganaderos.	11.25%
<b>SECTOR OLIVARERO</b>		
<b>R2</b>	<b>Prensa de Oliva en Yarin</b>	
<b>A2.1</b>	Establecimiento de una Unidad de procesamiento de la oliva en Yarin con capacidad de 500 Kg./hora.	5%
<b>R3</b>	<b>Apoyo a los productores olivares de Bint Jbeil, Marjayoun y Hasbaya</b>	
<b>A3.1</b>	Equipamiento de 5 Cooperativas olivares en la Caza de Bint Jbeil	10%
<b>A3.2</b>	Creación de capacidades y programa de extensión agrícola para mejorar la productividad de oliva en las zonas de Yarin y Rumaysh.	10.60%
<b>A3.3</b>	Distribución de 13,000 árbol de olivos entre 15 cooperativas olivares seleccionadas en Bint Jbeil, Marjayoun and Hasbaya	5%
<b>DIVERSIFICACIÓN DE LA PRODUCCIÓN AGRÍCOLA</b>		
<b>R4</b>	<b>Frutas y hortalizas (Marjayoun, Kham, Sarada)</b>	
<b>A4.1</b>	Equipamiento de una Unidad de Empaquetado de frutas y hortalizas en Sarada con una capacidad de 100 t/día	30%
<b>A4.2</b>	Desarrollo de un vivero y construcción de un invernadero en Sarada.	20%
<b>A4.3</b>	Creación de capacidades en actividades productivas	20%
<b>A4.4</b>	Post cosecha y actividades de comercialización	26%
<b>R5</b>	<b>Infraestructuras básicas productivas</b>	
<b>A5.1</b>	Transformación de 20h de tierra en superficie irrigada.	30%
<b>A5.2</b>	Apoyo a los municipios en la rehabilitación y construcción de infraestructuras agrícolas	20%
<b>R6</b>	<b>Orégano y plantas medicinales (Bint Jbeil and Tyre)</b>	
<b>A6.1</b>	La instalación de un vivero de 500m2 y una zona de cultivo al aire libre para una cooperativa de Aytaroun y equipamiento de una sala de secado de orégano en la cooperativa.	30%
<b>A6.2</b>	Formación de creación de capacidades y Acciones de marketing.	38%
<b>R7</b>	<b>Agricultura ecológica y sostenible</b>	
<b>A7.1</b>	Diseño e implementación de 20 proyectos para mejorar los cultivos en el área de Marjayoun, Hasbaya y Nabatieh	60%
<b>A7.2</b>	Programa de comercialización de nuevos productos.	33.91%
<b>R1 a R7</b>	<b>Acceso al microcrédito</b>	
<b>A8</b>	Creación y gestión de un fondo para la Promoción de nuevas iniciativas productivas de 250.000 €	67.6%
<b>PROMEDIO</b>		<b>20.74%</b>

### 3.3.2 Monitoreo

El Convenio es supervisado por una coordinadora técnica ubicada en la sede de la FPSC en Madrid, con el apoyo del equipo administrativo y financiero de la organización. La comunicación entre el equipo de expatriados FPSC en Beirut y la coordinadora técnica es continua a través de Internet y llamadas telefónicas. El Director FPSC también sigue atentamente el Convenio y su aplicación.

En el Líbano, el seguimiento está garantizado gracias al personal expatriado de la FPSC que coordina a nivel local la ejecución de las diversas actividades de Convenio. La relación entre la FPSC y cada una de las tres organizaciones socias es de más de 10 años. Existe una relación de estrecha confianza y un sistema control informal del Convenio. El contacto tiene lugar

periódicamente en función de las necesidades, principalmente a través de mensajes de correo electrónico, comunicación telefónica y reuniones. Cabe señalar que la oficina de la FPSC en Beirut está situada cerca de las oficinas de dos de los socios del Convenio, RMF y AEC. El personal expatriado de la FPSC supervisa la ejecución del Convenio, visitando mensualmente el sur del Líbano y supervisando las actividades que allí se realizan.

Cabe resaltar que la oficina regional de la FPSC en Líbano gestiona actualmente cuatro Convenios y van a comenzar dos nuevos proyectos, uno en Egipto y otro en Jordania. Más allá del alcance de esta evaluación para analizar la capacidad de gestión de la oficina FPSC en Beirut, consideramos que valdría la pena considerar la contratación de una persona adicional en Beirut, con el fin de garantizar un buen seguimiento de las actividades de Convenio.

De acuerdo con formulación del Convenio, los socios deberán enviar informes narrativos y financieros de carácter trimestral y anual a la FPSC. En efecto, los informes anuales son elaborados por todos los socios locales, pero RMF es el único socio que continúa enviando informes trimestrales, mientras que AEC y ADR envían regularmente actualizaciones de la línea de base e informan a la oficina de Beirut sobre las últimas actividades de el Convenio a través de correos electrónicos, reuniones periódicas de coordinación e invitación a los eventos. Se recomienda una mejora en el intercambio de información para el período restante del Convenio. También se recomienda la presentación de informes trimestrales simples y concisos, que facilitarían el seguimiento de la ejecución y favorecerían una más fácil recopilación para el informe anual que se presenta a la AECID. La presentación de informes periódicos también puede servir como una oportunidad para actualizar la base de referencia de los beneficiarios y el seguimiento del nivel de logro de los indicadores.

En el nivel de las organizaciones asociadas, el seguimiento de la ejecución de proyectos se realiza a través de visitas de campo cada quince días por los oficiales de campo residentes en la zona geográfica del Convenio. El Convenio preveía el establecimiento de oficinas regionales de cada uno de los socios. ADR y AEC trabajan a través de sus oficinas regionales. En el caso de RMF, el seguimiento con los beneficiarios está a cargo de oficiales de campo a través de visitas periódicas quincenales y llamadas telefónicas. Las visitas de campo mostraron que los oficiales de campo tienen una buena relación con los beneficiarios. En el caso de ADR, el apoyo administrativo, la orientación y supervisión se llevan a cabo en la sede las oficinas en Beirut y Tiro. Las reuniones periódicas del equipo se organizan en la sede de las oficinas, en presencia de los oficiales de terreno, para evaluar los resultados, coordinar las acciones, y diseñar el plan de actividades futuras.

La evaluación final del impacto sobre los beneficiarios del Convenio se llevará a cabo con ayuda de los datos detallados recogidos por los socios al comienzo de la intervención (Línea de Base). Además, RMF vigila periódicamente el aumento de la producción de leche para una muestra de los beneficiarios del Resultado 1.

### **3.4 Gestión y transferencia de fondos**

Las normas y procedimientos financieros del Convenio se describen en el documento de formulación y en el Preacuerdo firmado por la FPSC con cada uno de los socios. Los fondos del proyecto están bien controlados y gestionados desde la sede de Madrid, la oficina regional de

la FPSC en Beirut y el departamento financiero de cada socio, con apoyo de una línea de base que se actualiza periódicamente. La presencia de FPSC en Beirut está permitiendo un control estricto del gasto y garantiza la adopción por parte de los socios locales de procesos de gestión internos en conformidad con los requisitos de gestión y justificación establecidos por la AECID.

La transferencia de fondos se hace directamente desde una cuenta bancaria abierta a nombre del Convenio por la FPSC de Madrid, a las cuentas creadas y gestionadas por cada uno de los socios, con la coordinación de los expatriados de la FPSC en Beirut. El socio realiza una solicitud de fondos oficial a la oficina de Beirut de la FPSC; la oficina de Beirut comprueba y verifica facturas y realiza una solicitud de transferencia a la FPSC de Madrid.

En consecuencia, la primera transferencia se realizó tras la firma del Pre-Convenio para cubrir los gastos previstos para los primeros 6 meses de ejecución. Posteriormente, las transferencias se realizan sobre la justificación del 80% del gasto de la transferencia anterior. Asimismo, una cuenta separada en Beirut es gestionada por los expatriados de la FPSC para cubrir gastos administrativos de la FPSC en terreno. La FPSC está sujeta a una auditoría anual. Este Convenio ha sido objeto de auditoría en dos ocasiones, el año pasado (2009) y actualmente está siendo auditada de nuevo. Todas las facturas del Convenio son recopiladas y revisadas por el personal expatriado de la FPSC en Beirut, antes de ser enviada a Madrid para la auditoría anual.

## **4. CRITERIOS DE EVALUACION**

### **4.1 Introducción a los criterios de evaluación**

A continuación se presenta la evaluación del Proyecto CASUR y del Convenio, según los cinco criterios de evaluación especificados por FPSC y ampliamente utilizados en la evaluación de programas de desarrollo. La recopilación de la información ha sido facilitada con la preparación de una matriz de evaluación detallada antes de la visita de terreno (ver Anexo IV) y la organización de reuniones de coordinación con el personal de la FPSC en Madrid y en Beirut.

La evaluación se basa, como se detalla previamente en el apartado de Metodología, en el análisis documental, las entrevistas con informantes clave y beneficiarios, y las observaciones directas del equipo de evaluación durante la visita de terreno. La preparación de preguntas clave antes de la visita a terreno ha ayudado en gran medida a la recopilación de la información relevante.

### **4.2 Pertinencia**

#### **4.2.1 Adecuación al contexto de los beneficiarios**

En el caso del Centro agrícola de CASUR los servicios de formación están dirigidos a reforzar la escasa capacidad de formación que prestan las instituciones oficiales. Asimismo, CASUR le permite a ADR disponer de un lugar con medios adecuados en donde concentrar sus formaciones y a la vez le da una gran visibilidad en toda la zona de influencia. De alguna forma se puede afirmar que se trata de un centro de referencia conocido por ONG y organismos oficiales relacionados con el sector agrícola.

Con respecto a la prestación de servicios agrícola, resulta peligroso que sean instituciones privadas subvencionadas las que faciliten este apoyo, dado que existe el peligro de crear competencia desleal. Sin embargo, en este caso estamos ante unas infraestructuras de escasa dimensión que no suponen ninguna competencia con los agentes existentes en la zona. Por otra parte, únicamente los grandes productores disponen de infraestructuras de almacenamiento de frío y selección de frutas, de forma que CASUR facilita un servicio no disponible en la zona a los pequeños y medianos agricultores e intermediarios que actúan en la zona. Por lo que se refiere a elaboración y venta de compost, parece una actividad sumamente pertinente en cuanto que permite (1) valorizar un residuo del cultivo de bananos y (2) supone un ejemplo para los agricultores de la zona.

El Convenio tiene por objeto “contribuir al desarrollo económico y social de la población rural del Sur del Líbano a través del mejoramiento de la capacidad productiva” en el sector agropecuario en la región del Sur del Líbano. Esto se logra a través de “la reconstrucción de infraestructuras, capacitación de los ganaderos, refuerzo de sus asociaciones, mejora y racionalización de los sistemas productivos y de la comercialización”.

Como se menciona con anterioridad, la agricultura es la actividad económica principal de los habitantes del Sur del Líbano. A pesar de los desafíos enfrentados, el sector, la zona y la población del Sur del Líbano aún tienen un gran potencial para el desarrollo y la prosperidad.

**El enfoque integral adoptado por la intervención aborda con éxito las prioridades socioeconómicas de los agricultores mediante el apoyo a diferentes sectores (productos lácteos, aceite de oliva, frutas y verduras, el orégano y plantas medicinales, agricultura ecológica y sostenible) del ciclo agrícola (producción, manejo postcosecha y comercialización) en cinco Casas del Sur del Líbano.** No obstante, desde una perspectiva de reducción de la pobreza el Convenio no está directamente dirigido a los miembros más pobres de la comunidad.

El análisis de la pertinencia del Convenio con respecto a las prioridades de los beneficiarios se ofrece a continuación sobre la base de resultados y actividades.

**i) Apoyo al sector lácteo (R1)**

La comercialización de la leche constituye el principal desafío al que se enfrenta el sector lácteo en el Sur del Líbano, particularmente en las zonas de Marjeyún y Hasbaya. La falta de competencia entre los productores de leche implica una fuerte fluctuación de precios a lo largo del año. El margen económico obtenido por el ganadero en la venta de la leche es escaso, cuando no negativo. **La puesta en funcionamiento del centro lechero de Kham es por lo tanto pertinente porque debería cubrir las necesidades locales, garantizando un precio fijo para la leche, reduciendo el papel del intermediario y facilitando el acceso a mercados más seguros.** Este hecho ha sido claramente mencionado por los ganaderos locales entrevistados, que mostraron altas expectativas en relación a la apertura del centro lechero.

Con respecto a la utilidad de los tanques de refrigeración, no se puede valorar su aportación en la mejora de la comercialización de la leche hasta que se muestre su uso y rendimiento. **Aunque los beneficiarios no hayan participado en el análisis durante la identificación del Convenio, se considera que los problemas han sido correctamente identificados y enfocados, según los resultados de las entrevistas durante el trabajo de campo.**

La capacitación en temas de manejo del ganado y la ejecución de programas de vacunación e inseminación artificial son relevantes para los ganaderos dado el escaso apoyo brindado por el Ministerio de Agricultura. Estas actividades contribuyen a mejorar la salud del ganado y la calidad de producción, lo cual afecta positivamente el precio. La eficacia, el impacto y la sostenibilidad de estas intervenciones están sin embargo limitadas dado el nivel actual de ejecución, como se describe con posterioridad.

**ii) Apoyo al sector del Aceite de Oliva (R2&R3)**

RMF tiene una gran experiencia en tecnología de producción y procesamiento de aceitunas, así como en las principales necesidades tecnológicas del sector. A pesar de la falta de experiencia previa en la agricultura en el sur de Líbano, las prioridades de los beneficiarios han sido correctamente identificadas y abordadas. **La almazara en Yarín es considerada muy necesaria debido a la prevalencia del cultivo del olivo y la ausencia de una almazara moderna en la zona.**

**La idoneidad de las capacitaciones es más cuestionable debido a la ejecución por parte de otras organizaciones de desarrollo de actividades de capacitaciones similares en la zona. Sin embargo, los beneficiarios valoran la alta calidad de formaciones y su carácter práctico.** También es encomiable el esfuerzo por trabajar con parcelas demostrativas y porque éstas

cumplan algunos requisitos básicos para la adecuada extensión agrícola: (1) parcela bien localizada, fácilmente accesible para los productores, (2) que pertenezca a uno de los beneficiarios y (3) que no se incentive monetariamente su participación, sino en especies, mediante la transferencia de equipamiento o materiales para la producción.

**La entrega de diverso material a las cooperativas es considerada una buena estrategia de transferencia tecnológica** destinada a poner en práctica los conocimientos aprendidos en las sesiones de capacitación así como a fortalecer a las cooperativas. Por lo tanto, se recomienda intensificar el seguimiento sobre el terreno de los servicios que serán ofrecidos por las cooperativas.

Se ha decidido aumentar el número de cooperativas beneficiarias de 5 a 15, porque la demanda en la zona había sido alta. Las quince cooperativas han sido seleccionadas según cuestionarios y según las capacidades de las cooperativas. Diferentes criterios han sido considerados en el proceso de selección, tal como son los incentivos de las cooperativas para mejorar sus servicios, la distribución geográfica de las cooperativas o el apoyo recibido de otras agencias de desarrollo.

### iii) **Frutas y hortalizas (R4)**

En la zona de Sarada en Marjeyún se concentran unas 400 ha de árboles frutales de hueso caracterizadas por su maduración precoz e incluyen nectarina, melocotón, ciruela, albaricoque y manzana, además de algunos cultivos hortícolas, principalmente melón y sandía. Hasta este momento la producción se concentra en unas 90ha, generando 1,800 toneladas de frutas al año. Según las previsiones el volumen de producción debería aumentar hasta 5,400 toneladas al año en los próximos 3-5 años debido a la cosecha adicional de plantaciones jóvenes.

Dicho volumen de producción y la localización de los cultivos podrían acarrear serios de comercialización en los próximos años. **Por ello, hubiera sido interesante incluir algún tipo de acción dirigida al apoyo en comercialización de frutales de hueso y hortalizas en la zona de Sarada (Marjeyún).**

Sin embargo, la visita de terreno ha mostrado que: (1) las plantaciones y la producción frutícola ya pueden producir 2000 toneladas al año, (2) que los agricultores, tanto los miembros de LACSA como los fruticultores individuales, están altamente especializados y han recibido transferencia tecnológica en temas de fruticultura de la Cooperación Italiana<sup>9</sup> con un impacto evidente en toda el área de intervención y que (3) algunos productores ya tienen canales de exportación a los países del Golfo Pérsico. **La iniciativa es espontánea y ambiciosa pero se hace compleja en el momento actual dada la dependencia de las cooperativas de apoyo externo y la fortaleza institucional de las mismas.**

Como ha sido mencionado con anterioridad, las cooperativas en el Sur del Líbano tienden a consistir más en estructuras virtuales que reales, y se convierten con facilidad en plataformas de la captación de fondos internacionales de ayuda al desarrollo. Asimismo, quedó patente el

---

<sup>9</sup> La asociación italiana AVSI ha ofrecido en asociación con ADR capacidades y apoyo para la reducción del uso de pesticidas (distribución de trampas, control de moscas, termómetros) y asesoramiento en la transición de cultivos a variedades más adaptadas a las condiciones climáticas existentes.

trabajo de campo que el conocimiento de LACSA por parte de ADR no era todo lo profundo que inicialmente se requería. Es significativo a este respecto que en la formulación se identificaran 50 beneficiarios y, en este momento, la línea de base cuenta únicamente con 22.

Por otro lado, se tiene poca información sobre la asociación Inmaa Bila Hudud ya que no se han recogido datos de base. La identificación de las necesidades se hizo en base a entrevistas con los responsables del órgano gobierno de las cooperativas. **Las entrevistas realizadas durante el proceso de evaluación han mostrado que la implantación de un vivero y la construcción de un invernadero (A4.2), y la parcela demostrativa (prevista en A4.3) no son prioritarias para los agricultores.**

Los miembros entrevistados consideran que la parcela demostrativa planificada no alcanzaría su rendimiento adecuado dado el tiempo necesario para el desarrollo de los árboles lo que reduciría la potencialidad de la formación en parcela. Los fruticultores han mostrado preferencia y disposición para que se realicen las capacitaciones prácticas en sus tierras. Eso permitirá también aprender sobre la gestión de diferentes árboles frutales de hueso en tierras de especificidades diferentes. El Presidente de la cooperativa LACSA defendió la necesidad de una parcela demostrativa explicando que permitiría el ensayo de nuevas variedades y su adaptación a la zona. Con respecto al vivero de hortalizas previsto, los agricultores han mostrado más interés en un vivero de árboles frutales de hueso certificados, sandía y melón. Los árboles serían vendidos por la cooperativa a los productores.

#### **iv) Infraestructuras básicas productivas (R5)**

La transformación a regadío y puesta en producción de 20 ha en Jabal Amel busca la mejora de las condiciones económicas generadas por la agricultura pasando de la producción de secano de cereales y tabaco subvencionado (generando 800 dólares/du/año) a la producción de hortalizas de regadío en campo abierto. **Los 60 primeros beneficiarios de este Resultado tienen una media de 6 hijos y forman parte del grupo meta más vulnerable del Convenio.**

**ADR tiene experiencia con este tipo de beneficiarios.** La estrategia consiste en ofrecer inicialmente apoyo infraestructura para posteriormente, dar servicios o buscar fondos para la creación de un sistema de producción extensivo. La intervención se desarrolla en colaboración con la Unión de Municipalidades de Jabal Amel que gestionará el sistema de riego entre los beneficiarios.

El riego supone una importante innovación para agricultores de secano. En este sentido, las capacitaciones se estructuran en torno a charlas teóricas con una concurrencia limitada por parte de los beneficiarios y demostraciones prácticas de instalación de los equipos con una mayor participación. **En este sentido, Se recomienda que ADR revise su provisión de sesiones teóricas e incremente la cantidad de formaciones prácticas.**

La ubicación de las parcelas (en Taibeh, Qseir Adshit y Qantara, y la parcela demostrativa de Adshit) a lo largo de la carretera principal es esencial para garantizar la visibilidad pública de las técnicas de producción adoptadas.



Por último, La insuficiente información proporcionada sobre la actividad A5.2 (*Soporte a las municipalidades para la rehabilitación y construcción de infraestructuras agrícolas*) impide el análisis de su pertinencia.

**v) Orégano y plantas medicinales (R6)**

ADR busca con el Resultado 6 promover la producción de plantas aromáticas, principalmente orégano, y plantas medicinales como alternativas a la producción subvencionada de tabaco. **A diferencia del tabaco, estas plantas requieren menos extensión de terreno y agua y se adaptan perfectamente a las condiciones climáticas existentes y a la escasa calidad del suelo. Existe un mercado local con demanda inelástica dado el alto el consumo nacional de orégano (o “zaatar”) y la potencialidad del mercado internacional en los países vecinos si se asegura una producción continua.**

**El Resultado 6 corresponde a las necesidades identificadas por las Cooperativas beneficiarias.** En el caso de la cooperativa Al-Charq, la decisión de construir el invernadero y la planta de secado parece haber sido tomada en asamblea general. Sin embargo, el Presidente es considerado el líder clave de la cooperativa y quien efectivamente tomó la decisión, dado que los miembros de la cooperativa entrevistados tenían una idea vaga de los objetivos del proyecto. La cooperativa pretende expandir el cultivo de plantas medicinales y aromáticas mediante la construcción de un vivero que permita la producción de plantones a un coste más bajo que el actual (200 L.L/plantón). El equipo de secado industrial pretende homogeneizar la producción y permitir el acceso a mercados más exigentes. Por su parte, la cooperativa Nabatat busca a aumentar la superficie de plantas aromáticas y medicinales cultivadas, con el objetivo de cosechar con posterioridad cantidades suficientes para la extracción de aceite y de exportación.

**El apoyo a la producción de orégano y plantas medicinales se considera la mejor estrategia de ADR.** Las cooperativas de el-Charq en Aitarún y Nabatat en Tiro han empezado y crecido con el apoyo de ADR. Este apoyo es puntual y con metas concretas realcionadas con la demanda de las propias organizaciones. Las cooperativas crecen de forma natural y van adquiriendo capacidad de gestión de forma paulatina según sus necesidades. El Resultado 6 constituye un apoyo más en el fortalecimiento de estas organizaciones.

La cooperativa el-Charq tenía 11 miembros en 2005 y cuenta actualmente con 55 miembros de seis pueblos diferentes. Una tercera parte de sus socios son mujeres. Esto es un requisito de las agencias de cooperación internacionales que la cooperativa cumple fácilmente. La cooperativa es intercultural e interreligiosa, sin personal contratado, excepto un contable y una vendedora. La cuota asciende a 5000L.L por miembro al mes y apoya a éstos y a otros productores en la comercialización de sus productos, a través de una tienda recientemente rehabilitada a través de un microcrédito de 3,000 USD y la comercialización al por mayor en una cadena nacional de supermercados. El-Charq trabaja con ADR desde hace 7 años.

La Cooperativa Nabatat cuenta con 22 miembros, de los cuales 4 son mujeres. La cuota asciende a 100,000 Liras Libanesas pagadas de una vez al incorporarse a la cooperativa. Los miembros no comercializan su producción juntos por el momento porque la producción de orégano es aún limitada. Existe el conocimiento para la elaboración de productos derivados como esencias, jabones, geles naturales etc.

**vi) Agricultura ecológica y sostenible (R7)**

Arcenciel apoya a agricultores dedicados a la agricultura a tiempo completo con un ingreso promedio anual de € 4.800, oscilando entre 8,400 y 1,760 €. **El valor del apoyo ofrecido por AEC constituye un 44% del valor de los ingresos netos familiares anuales de los beneficiarios, de forma que sería imposible asumir estas inversiones por parte del agricultor.**

**La metodología de transferencia de uno a uno es la más apropiada para la estrategia de intervención, especialmente porque los beneficiarios tienen un nivel técnico avanzado.** Este método debería ser recomendable para las ONG locales que ofrecen servicios de extensión agrícola en el Líbano.

El uso del método IDEA para la colección de información, el procesamiento de datos y la selección de beneficiarios es innovador pero estricto. El programa de comercialización diseñado por AEC es moderno y diferente. La iniciativa de comercialización Wataneh asegura un control de calidad y la trazabilidad del producto. El Convenio cubre también los aspectos de calidad a través de capacitaciones en GlobalGAP.

**vii) Acceso al microcrédito (R8)**

ADR trabaja en microcréditos desde 1999, gestionando una cartera de aproximadamente 2.600.000 USD de los cuales 1.000.000 USD son fondos propios, a través de 4 líneas diferenciadas de microcréditos. El programa de microcréditos de ADR cuenta con 1600 clientes, de los cuales el 50% son habituales. Los oficiales de campo apoyan a los beneficiarios de la zona de Tiro. Cada oficial se encarga de 500 a 600 clientes. Un banco comercial actúa de fideicomiso con un coste del 2% y los intereses son fijos al 12%, de forma que el margen para ADR es del 10%. Los impagados alcanzan el 0,5 %. Es necesario señalar que los bancos tienen líneas para créditos personales al 8%, pero los clientes prefieren la simplificación de los procedimientos que supone el sistema de ADR. El programa de microcréditos es auditado anualmente por la empresa Choulam Auditors.

El componente de microcréditos apoyado por el Convenio está dedicado exclusivamente al fomento de la actividad agropecuaria y de transformación agrícola (agricultura, ganadería, pesca y pequeñas empresas agrícolas). **La población beneficiaria son familias humildes en la Caza de Tiro, con escasa capitalización que requieren de los créditos para realizar pequeñas mejoras en sus negocios agrícolas.**

El programa de microcrédito tiene dos aspectos negativos justificados desde el punto de vista de ADR:

- Alrededor del 50% de los beneficiarios están basados en la Caza de Tiro y el programa se centra a menudo en los mismos clientes. ADR justifica esto por el riesgo que supone trabajar con individuos desconocidos en donde la agricultura es extensiva, principalmente cereal y olivar, con capacidades económicas mucho menores que los agricultores en Tiro.
- La colaboración con los otros socios locales ha sido limitada a pesar de una reunión organizada a tal efecto por FPSC en Marjeyún. La reunión tuvo lugar 18 meses después del inicio del Convenio e incluyó ADR, RMF, AEC y FPSC. Tras dicha reunión, AEC compartió con todos sus beneficiarios información sobre la disponibilidad de microcréditos, incluyendo el folleto informativo producido por ADR sobre el programa.

Datos proporcionados por ADR revelan que 4 beneficiarios del microcrédito se han beneficiado también de actividades del Convenio ofrecidas por AEC y RMF.

El alto nivel de conocimiento técnico de los agricultores ha sido comprobado durante las visitas realizadas a beneficiarios de microcrédito. A diferencia de otros casos, parece que no existe la necesidad de asistencia técnica o de capacitación relacionada a la concesión del microcrédito.

#### **4.2.2 Alineación y coordinación con estrategias locales**

**Las instituciones locales en la zona de intervención carecen generalmente de capacidad financiera y técnica para apoyar el desarrollo del sector agrícola en el Sur de Líbano.** Las oficinas regionales del Ministerio de Agricultura, por ejemplo, carecen de suficientes recursos humanos y materiales y tienen una escasa capacidad para ofrecer una extensión agrícola adecuada. En ese contexto, y especialmente después de la guerra de 2006, la extensión agrícola, los servicios y los equipos han sido proporcionados por diferentes organizaciones de desarrollo, locales e internacionales. En la ausencia de una planificación estratégica sectorial o regional, y dada la existencia de instituciones locales débiles y una cantidad considerable de organizaciones donantes, las intervenciones no han logrado un impacto gradual y sostenible.

**La incorporación de las autoridades públicas locales y las cooperativas en el Convenio es notable.** El Convenio interviene en sectores que están estrechamente relacionados con los servicios públicos (ministerio de agricultura). Su participación es por lo tanto útil y esencial para facilitar la ejecución de las actividades y asegurar un mejor impacto y la sostenibilidad de la intervención. Las actividades del Convenio también apoyan a las autoridades públicas locales a través de capacitación (como la formación del personal del centro lechero) y fomentan la descentralización.

#### **4.2.3 Alineación con las prioridades de la Cooperación Española**

**La Cooperación Española tiene actualmente un acuerdo de cooperación con el Líbano** consistente en la provisión de apoyo focalizado para prevenir las crisis y la recuperación después de las mismas. Es destacable que la Cooperación Española ha aumentado significativamente su presencia en el Líbano tras la guerra de 2006. Como se indica en el documento de formulación del Convenio, el sector económico y productivo es uno de los principales sectores actuales de intervención de la Cooperación Española, y el Sur del Líbano es una de las zonas prioritarias de inversión en el país.

El Convenio considera tres de las nueve áreas de acción prioritarias definidas en el Plan de Actuación Especial 2006-2008 de la Cooperación Española en el Líbano, a saber:

- Gobernanza: Fortalecimiento de instituciones públicas, especialmente centrada en la formación de funcionarios.
- Producción: apoyo a la microempresa a través del Fondo para la Concesión de Microcréditos.
- Infraestructuras: Reconstrucción de las zonas afectadas por el conflicto, principalmente en el Sur y Este del país.

**Los Resultados del Convenio abordan principalmente tres de los cinco Objetivos Estratégicos establecidos en el Plan Director de la Cooperación Española 2005-2008, específicamente los**

**OE 2, OE3 y OE4 que persiguen el aumento de las capacidades humanas, el aumento de las capacidades económicas y aumento de las capacidades para mejorar la sostenibilidad ambiental.** El aumento de las capacidades sociales e institucionales y la prevención de conflictos y construcción de paz han sido menos considerados, así como la lucha contra la pobreza y las prioridades de género.

En cuanto a la coordinación, FPSC se reúne regularmente desde julio de 2008 con ONG españolas trabajando en el Líbano en la presencia de la AECID, a menudo en el marco de reuniones organizadas en la Embajada de España en el Líbano. También se han organizado reuniones especiales con organizaciones de desarrollo españolas que trabajan en el sector de agricultura en el Sur del Líbano, como Acción contra el Hambre y la Asamblea de Cooperación por la Paz (ACPP). Así mismo, RMF se ha coordinado con Acción contra el Hambre en la selección de beneficiarios y la determinación de las necesidades de equipos de las cooperativas, con el objetivo de evitar la duplicación de esfuerzos. La asociación española Acción contra el Hambre se encuentra en Marjeyún trabajando en desarrollo agrícola con fondos de la AECID. La asociación española ACPP está trabajando también en la zona con fondos de la AECID en la rehabilitación de estructuras de agua y saneamiento en Marjeyún y Taibe, y contribuyendo a la actualización de una cooperativa agrícola de aceite de oliva en Taibe. No obstante, hubiera sido adecuado reunirse con estas asociaciones y otras organizaciones que trabajan en desarrollo agrícola en la zona durante la fase de identificación, y coordinar las acciones para lograr resultados complementarios.

## 4.3 Eficacia

### 4.3.1 Comentario general

Valorar la eficacia de la actividad formativa el centro agrícola de Tiro (CASUR) resulta difícil. En la mayoría de los cursos que ofrece el centro, se pasan encuestas entre los asistentes, sin embargo, no hay un análisis posterior a estas encuestas. En el caso de las formaciones realizadas en el marco de los proyectos de ADR sería relativamente sencillo conocer la eficacia de las actividades que han requerido formación en CASUR y utilizar este indicador como un valor indirecto de medición de la eficacia de las formaciones.

En relación a los servicios agrícolas:

- Las cámaras de frío y la línea de manipulación requieren de más tiempo para valorar su eficacia. La guerra del 2006 supuso un freno importante a esta iniciativa.
- Los invernaderos están claramente infrautilizados. Deben buscarse estrategias para darles una mayor función.
- Por el contrario la elaboración y venta de compost parece en este momento a la actividad más relevante de CASUR, incluso por encima de las formaciones.

La evaluación intermedia del Convenio se ha realizado tras la entrega del informe del segundo período de ejecución del Convenio a la AECID en mayo de 2010, que abarca el período del 1 de abril a 31 diciembre 2009. Dicho documento contiene información pormenorizada acerca del grado de avance del Convenio, tanto desde el punto de técnico como presupuestario. El nivel de eficacia de la intervención ha sido analizado a partir del contenido de dicho informe, considerando asimismo los logros recientes identificados durante las observaciones directas de

terreno. Las observaciones más destacadas se presentan en primer lugar, y a continuación el análisis por componente de la intervención. Los indicadores se refieren a la totalidad del Convenio.

**Como se describe con anterioridad, las actividades clave para el logro de resultados no han sido ejecutadas todavía. El ámbito del análisis está, por tanto, determinado por este retraso ya que la eficacia de la intervención sólo puede ser evaluada después de la realización de estas actividades e infraestructuras clave. Sin embargo, ha habido algunos avances en el logro de resultados, como se señala en la sección siguiente.**

#### 4.3.2 Observaciones por Objetivo/Resultado del Convenio

##### i) Apoyo al sector lácteo (R1)

**Resultado 1: 150 ganaderos de la Caza de Marjeyún incrementan y mejoran la producción láctea así como sus ingresos procedentes de su actividad ganadera.**

- |     |  |
|-----|--|
| IOV | i) Incremento del 15% de la producción lechera de las granjas beneficiadas por el Convenio.    |
| IOV | ii) La calidad de la leche mejorará en un 25% de acuerdo a los estándares regulares de LIBNOR. |

La puesta en funcionamiento del centro lechero y las actividades de transferencia de tecnología se orientan a la consecución del Resultado según una lógica de intervención determinada. A pesar de que los indicadores están diseñados en términos absolutos (ver sección 3.2 Diseño del Convenio), los indicadores establecidos son concisos y claros, pero se basan en el funcionamiento del centro lechero para su verificación y no reflejan el aumento previsto de los ingresos de los beneficiarios.

**Los beneficiarios entrevistados durante las visitas de terreno han explicado que la calidad y la calidad de leche han mejorado** tras la adopción de las técnicas aprendidas en las sesiones de capacitación. Por ejemplo, un ganadero ha mejorado la calidad de la alimentación del ganado después de la capacitación, y esto ha resultado en un incremento de la producción de leche. **No obstante, el nivel de utilidad y adopción de conocimientos adquiridos ha variado según las particularidades existentes y el nivel de educación de cada productor.** Existe la preocupación de que el conocimiento pueda ser perdido si el agricultor no observa cambios relativamente inmediatos. No obstante, la distribución de material de formación durante las sesiones de capacitación se considera adecuado para recudir esta amenaza. Las sesiones de formación han permitido la participación de todos los interesados y han sido convocadas en horarios convenientes según los beneficiarios entrevistados. **Aparte de las capacitaciones, los agricultores se han beneficiado del programa de vacunación que ha cubierto todas las explotaciones lecheras de la zona, y en el programa de inseminación artificial, que les ha permitido mejorar la fertilidad de sus reses.**

**El incremento de la calidad de leche todavía no se ha reflejado en un incremento del precio de la leche, debido a la competencia del mercado y a la dificultad de acceso a mejores mercados de manera independiente.** Se ha de señalar que los precios de la leche se han

mantenido estables durante los últimos 2 años y medio, debido a la competencia de precios de la leche importada de Siria y de la producción local por los beduinos que viven en la zona. En este contexto el agricultor verá incentivos en la mejora de la calidad de la leche y la cantidad si se asegura el acceso a mejores mercados.

**Se espera que el centro lechero facilite la estabilidad del mercado con mejores precios. La distribución de los tanques de refrigeración está considerada como un paso de transición en esa misma dirección, pero el beneficio de los tanques será limitado si el centro lechero permanece cerrado.** Los recientes acontecimientos que han tenido lugar son, sin embargo, muy esperanzadores y existen razones que indican su próxima apertura. En el caso de nuevas complicaciones inesperadas, la RMF ha estudiado la posibilidad de aumentar la productividad de un centro pequeño de elaboración de productos lácteos de la Unión de Cooperativas de Marjeyún en Kfar Kila, con una capacidad potencial de 4000L/al día, y el transporte de la leche en un camión refrigerado a un cliente asegurado.

**El seguimiento de indicadores se comlica en ausencia de registros de la granja a nivel de los beneficiarios y a la espera de dicha apertura. No obstante, RMF sigue los resultados de manera regular de un grupo muestra de beneficiarios.**

## ii) Apoyo al sector de Aceite de Oliva (R2&R3)

**Resultado 2: 250 aceituneros entorno a la ciudad de Yarín disminuyen sus costes de producción y aumentan sus ingresos procedentes de la venta del aceite de oliva debido a la construcción de una Almazara en la zona.**

- IOV i) Puesta en funcionamiento de una nueva Almazara en la ciudad de Yarín.
- IOV ii) El aceite de oliva obtenido es en su mayoría de calidad extra virgen.
- IOV iii) Se reduce en un 20% el coste de producción por litro de aceite de oliva.
- IOV iv) Aumentan en un 15% los ingresos por hectárea de los agricultores.

**El avance limitado en el establecimiento de la almazara impide la observación de resultados concretos.** En la va visita a terreno se constató que se había modificado la ubicación de la almazara. Dicho cambio se valora positivamente, ya que la nueva ubicación asegura una mejor visibilidad pública y acceso a agua y electricidad. La almazara se encuentra en construcción en un terreno situado detrás del edificio de la municipalidad y es accesible desde dos puntos. Tiene una capacidad prevista de 500kg/hora, que se traduce en 10t/al día con un funcionamiento de 20 horas durante la campaña. **La capacidad de la almazara, por lo tanto, debe ser suficiente para atender la demanda de 250 olivicultores de la zona de Yarín.**

Muchos de los futuros usuarios no son suficientemente conocedores de la existencia del proyecto en su estado actual de ejecución. Sin embargo, éste será sin duda la inversión más utilizada y más valorada de todas las inversiones en el apoyo al sector del aceite. **La cercanía a los olivares permitirá obtener un aceite de mayor calidad y esto se traducirá en una disminución de los costes de transporte y un mejor precio del producto final.**

**Resultado 3: 238 aceituneros agrupados en 15 cooperativas de las Cazas de Bint Jbeil, Marjayoun y Hasbaya mejoran los rendimientos de sus fincas.**

- IOV i) El 50% de agricultores adoptan las nuevas técnicas recomendadas.
- IOV ii) Al menos 300 agricultores se benefician de un total mínimo de 800 servicios de las cooperativas, al menos: rotador, pulverizador, riego, siembra, cosecha, IPM, poda.

**Los beneficiarios valoran positivamente la calidad de capacitaciones desarrolladas y la disponibilidad de los instructores a la hora de contestar a las preguntas técnicas planteadas.** Según los beneficiarios entrevistados durante el trabajo de campo, los cursos de formación sobre técnicas de poda y cosecha han sido los más útiles y les han dado nuevos conocimientos. **La entrega futura de equipos y la orientación sobre el uso de éstos se considera sin embargo más útil que las capacitaciones.**

Los beneficiarios consultados consideran adecuados tanto los lugares elegidos para la celebración de las capacitaciones como los horarios en que éstas fueron fijadas. Otro aspecto que se considera positivo es que en ningún caso se han pagado dietas a los agricultores para asistir a las sesiones. Es importante señalar el uso de diversos espacios cotidianos para los beneficiarios como han sido las iglesias, salas de ayuntamientos o de cooperativas de los mismos pueblos, en lugar de hoteles o espacios que además de suponer un coste de alquiler, dificultan la espontaneidad y participación de los agricultores.

RMF tiene una gran experiencia en el sector y en la ejecución de proyectos. Las necesidades de la zona de intervención han sido cuidadosamente evaluadas. En este sentido, RMF se aseguró de que los temas de las capacitaciones y la distribución de equipos se basaran en una evaluación participativa de las necesidades con el fin de satisfacer los intereses del colectivo meta. Se ha dado prioridad a las cooperativas con mejor capacidad organizativa y potencial para lograr resultados, como es el caso de la cooperativa de Rmeish.

La verificación de indicadores se realizará por RMF al final de la intervención. **Una prueba de calidad realizada en las etapas iniciales del Convenio será utilizada como indicador de base de la mejora de la calidad.**

**iii) Frutas y Hortalizas (R4)**

**Resultado 4: 50 agricultores de la zona de Sarada y 60 de El Khyam mejoran la comercialización de sus productos (nectarinas, melón, sandías y otras hortalizas).**

- IOV i) Al menos el 20% de la producción de la cooperativa será empaquetada en la cooperativa y vendida a través de los nuevos canales de comercialización establecidos por el Convenio.
- IOV ii) Los productos empaquetados y vendidos directamente por la cooperativa se venden a precios más altos que los productos vendidos por los canales tradicionales.

**El avance limitado en la ejecución de las actividades impide la observación de resultados concretos. Los beneficiarios todavía no han sido identificados debido a razones presentadas anteriormente en este informe. Por lo tanto, en caso de que no haya avance en los meses siguientes, es muy probable que los indicadores no se cumplan al final del Convenio.**

**Cabe señalar sin embargo que la iniciativa es innovadora ya que ofrece a los fruticultores de Sarada la posibilidad de comercializar su producción y mejorar la calidad del producto mediante la adopción de las normas de BPA.** Esto requerirá un apoyo cercano y un importante cambio en la mentalidad de los agricultores y los miembros de la cooperativa. A pesar de que la intervención no se dirige a los menos favorecidos, tiene el potencial de lograr un impacto notable sobre la economía local y los trabajadores fijos y temporales. **Las sesiones de capacitación sobre la producción de frutas y gestión son de beneficio limitado puesto que los agricultores ya han recibido capacitaciones importantes que han ayudado a mejorar su producción.** Los productores de fruta de hueso expresaron la necesidad de capacitación en temas tales como las medidas de adaptación para afrontar el cambio climático.

#### **iv) Infraestructuras básicas productivas (R5)**

**Resultado 5: Se rehabilitan y construyen infraestructuras agrícolas básicas en Marjayoun, Unión de Municipios de Bint Jbeil y CASUR (Tiro).**

- IOV i) Puesta en regadío de 20 ha
- IOV ii) En al menos 15 ha de la tierra transformada a regadío hay cultivos de regadío.
- IOV iii) El 100% de las tierras transformadas se han hecho accesibles con la construcción de caminos rurales.

**La rehabilitación y la construcción de infraestructuras básicas van dirigidas a poblaciones están que están bajo la jurisdicción de la Unión de Municipalidades de Jabal Amel.** El avance limitado en la ejecución de las actividades impide la observación de resultados concretos. La creación de una parcela demostrativa en Adshit Qseir ha procurado una actividad económica a una mujer del pueblo. La parcela ha sido utilizada para la capacitación práctica sobre el riego por goteo y sirve de ejemplo local para la producción de cultivos de regadío en una zona donde el cultivo predominante son los cereales y tabaco. **Es probable que los indicadores diseñados sean sólo parcialmente cumplidos al final del Convenio, debido principalmente a los retrasos existentes. Debido a las limitaciones presupuestarias, los sistemas de riego por goteo se instalarán solamente sobre 6 hectáreas. No obstante, el sistema de riego tendrá la capacidad potencial para el riego de más de 20 hectáreas. Sin embargo, y tal como se destaca en el punto 3.2, sería útil diseñar nuevos indicadores relacionados con la generación de ingresos, y no sólo limitados a la medición del nivel de ejecución de las actividades.** Por otra parte, el IOV III también debe ser revisado, ya que la rehabilitación de infraestructuras agrícolas de base consistirá en la rehabilitación de un estanque de riego, y no de caminos rurales.



**v) Orégano y plantas medicinales (R6)**

**Resultado 6: 60 productores de orégano de la Caza de Bint Jbeil y 22 de la Caza Sour (agrupados en sendas cooperativas), aumentan la producción de orégano, plantas medicinales y mejoran las condiciones de comercialización.**

- IOV i) Instalación de un vivero en Aitaroun.
- IOV ii) Al menos 5 ha de terrenos han sido convertidos para el cultivo de plantas aromáticas.
- IOV iii) Se ha otorgado al menos un certificado sobre cultivos orgánicos al vivero de Aitaroun.
- IOV iv) Al menos 40 beneficiarios participan en las sesiones de formación.

**Los beneficios de esta intervención han sido claramente visibles durante la visita de evaluación. Todos los beneficiarios visitados están utilizando el “agro-kit” y muchos de ellos han iniciado la primera recolección este mismo verano.** La sencillez de la tecnología aplicada y las capacidades existentes de los productores han facilitado la eficacia de esta intervención. Los 50 beneficiados por el “agro-kit” son pequeños agricultores que poseen una media 5 dunums de suelo agrícola. La mayoría tienen experiencia en el cultivo de plantas aromáticas. De hecho la línea base incluye 300 m<sup>2</sup> de estas plantas. Los agricultores ya conocen la técnica de riego por goteo. La intervención permitirá incrementar de forma significativa la superficie dedicada al orégano; las nuevas plantadas de orégano han sido sembradas en tierra desnuda. La certificación ecológica del vivero de Aytarún debe ir seguida de la certificación ecológica de las parcelas cultivadas con orégano y plantas aromáticas, y la certificación orgánica de la sala de secado para que el producto final sea certificado como ecológico. La utilidad de la certificación ecológica prevista aún debe ser confirmada.

El seguimiento de actividades por parte de ADR se ha hecho durante la distribución de “agro-kits” y la confección de las hojas de asistencia durante las capacitaciones.

**vi) Agricultura ecológica y sostenible (R7)**

**Resultado 7: 50 agricultores de Marjayoun y Bint Jbeil adoptan prácticas agrícolas sostenibles y comercializan productos ecológicos.**

- IOV i) 50 certificados de agricultura ecológica entre los beneficiarios.
- IOV ii) Incremento de un 10% de los ingresos de los beneficiarios.
- IOV iii) 10 productos elaborados con el apoyo del Proyecto son comercializados en algunos supermercados de Beirut.

**Las observaciones de terreno han mostrado que las prácticas de producción así como el asesoramiento técnico prestado no promueven de manera consistente un sistema agrícola sostenible.** El nivel de sensibilización y la adopción de prácticas agrícolas sostenibles son inconsistentes entre los beneficiarios. Arcenciel puede hacer uso del apoyo que está ofreciendo a los productores para influir de manera más eficaz en la adopción de prácticas agrícolas sostenibles. Esto ofrecería a los productores mejor acceso a la cadena de

comercialización Wataneh. **Arcenciel explica que se necesita tiempo para ganar la confianza de los productores en primer plazo, para luego hacer cambios en los hábitos de producción.**

La rigurosidad en la aplicación de los criterios de selección de beneficiarios ha influido claramente en el logro de resultados. No obstante, dicha rigurosidad ha limitado la participación de muchos agricultores en el proyecto que sin embargo se benefician de las acciones de Arcenciel fuera del contexto de este Convenio. La metodología de *uno a uno* se considera apropiada y favorece la transferencia de tecnología y el logro de resultados. El uso del método IDEA y los procesos participativos para evaluar y discutir de las necesidades con los beneficiarios van así mismo en esta dirección.

La eficacia del programa de comercialización Wataneh y la opción de trabajar con tiendas de de barrio en vez de grandes superficies no se pueden valorar en la fase actual de la intervención. Sin embargo, queda patente que el programa de comercialización y su promoción necesitan mayores inversiones y desarrollo.

Arcenciel, no obstante, se considera que existe un buen sistema de gestión para la transferencia de productos del "campo a la mesa". A pesar de ello se debería llevarse a cabo un análisis de las cifras de ventas al final del Convenio para evaluar el éxito del programa. La diferencia significativa de precio de los productos diferenciados en comparación con los productos comerciales regulares podría limitar las ventas. Los individuos y las cooperativas están vendiendo con éxito una parte de su producción a través de Wataneh. Los productores de frutas y hortalizas, sin embargo, tratan de depender menos de la intervención, dando prioridad a la venta directa a clientes locales.

Arcenciel es consciente de los indicadores establecidos. Cabe señalar sin embargo que Arcenciel explica que una interpretación errónea de traducción se dio durante la formulación del Convenio. El malentendido tiene que ver con la definición de la agricultura ecológica: mientras que "agricultura ecológica" es sinónimo de agricultura orgánica en español, Arcenciel explica que el uso de "agricultura ecológica" se refiere a la adopción de un sistema de producción respetuoso del medio ambiente. En consecuencia, una decisión común debe ser tomada sobre la definición del primer indicador (*50 certificados de agricultura ecológica entre los beneficiarios*).

#### **vii) Acceso al microcrédito (R8)**

El 70% de los créditos concedidos son utilizados para actividades netamente agrícolas (plantación de bananas, construcción de un invernadero, sistemas de riego, etc.) o ganaderas (compra de cabras, vacas, cambio de ubicación del corral, etc.). El restante 30% se dedica a la adquisición de maquinaria (tractores, pick-ups, generadores, motores de botes de pesca, etc.). Queda patente el éxito logrado en esta actividad, teniendo en cuenta los retos a los que habitualmente se enfrentan los microcréditos para la agricultura. Los beneficiarios ya están acostumbrados al sistema de microcréditos y la mayoría de ellos ya han recibido microcréditos anteriores de ADR.

Sin embargo, el resultado se pensó inicialmente para prestar servicios a los beneficiarios de los otros componentes del Convenio; no obstante, como se observa con anterioridad, sólo los beneficiarios tradicionales de ADR se están beneficiando de esta inversión. Es importante

señalar que se comparte poca información entre los socios; la mejora de la comunicación sería el primer paso para desarrollar plenamente este resultado como un servicio transversal al Convenio.

#### 4.4 Eficiencia

En el caso del Centro Agrícola de Tiro, no existen datos que permitan valorar la eficiencia de los servicios que presta CASUR. No obstante es patente que tanto la formación como las infraestructuras existentes están infrautilizadas.

Únicamente la venta de compost parece tener una eficiencia ya que es la actividad en la que se centra la mayor parte de los esfuerzos de CASUR.

##### 4.4.1 Coherencia del presupuesto del Convenio

La Tabla siguiente presenta una visión de conjunto de la distribución del presupuesto del Convenio por categoría, las fuentes de contribución y el porcentaje de distribución del presupuesto de la AECID por categoría. **El presupuesto total es consistente con el objetivo del Convenio de mejorar de la capacidad productiva del sector agropecuario del Sur del Líbano.** Las actividades y los resultados planificados son sustanciales e incluyen la construcción de infraestructuras, estudios, capacitaciones, y acceso a microcrédito. Los equipos, materiales, suministros y servicios técnicos representan el 51% del presupuesto del Convenio y se consideran actividades con beneficios a largo plazo, así como el fondo de crédito rotatorio que constituye 10,76% del presupuesto.

**Los gastos de Personal son relativamente altos y representan un cuarto del presupuesto total.** El personal local está formado por 18 personas (4 en ADR, 6 en RMF y 8 en AEC) con sueldo total o parcial del Convenio. La mayor parte del personal son ingenieros agrónomos asumiendo cargos directivos o técnicos en el marco del Convenio. Los recursos humanos dedicados a la ejecución del Convenio son en general adecuados en cuanto a su cantidad, sus calificaciones y la distribución de funciones. Sin embargo, una comparación del número y perfil del personal de cada socio muestra que ADR tiene relativamente menos personal y carece de un oficial de campo. Eso podría explicar la ausencia de suficiente comunicación y seguimiento que parece existir en ADR y sus beneficiarios. Se recomienda entonces que ADR revise su estructura de gestión para garantizar la aplicación eficaz de los componentes del Convenio en su período restante. Esto parece haber sido ya previsto por ADR dada la próxima contratación de un ingeniero.

El presupuesto planificado incluye contribuciones de la AECID (69.35% del total de gastos directos) y de la FPSC (1.28% del total de gastos directos), pero también **valorización/ contribuciones considerables de los socios locales, las autoridades locales y los beneficiarios que representan 29.37% de total de gastos directos.** Dicha contribución local refleja el interés de los socios locales, de las autoridades locales y de los beneficiarios, así como la incorporación de las actividades del Convenio en los programas existentes y las prioridades de los socios y beneficiarios.

**Tabla 10- Descripción del presupuesto**

Partida presupuestaria	Contribución				TOTAL (en Euros)
	AECID	% del presupuesto Total de la AECID	FPSC	Otros <sup>10</sup>	
<b>A. GASTOS DIRECTOS</b>					
A.I Identificación (Max.60.000 €)	60,000.00	2.25%			60,000.000
A.II Evaluaciones	40,000.00	1.50%			40,000.000
A.III Auditorias	30,000.00	1.13%			30,000.000
A.IV Terrenos y/o inmuebles (excepto alojamiento de expatriado)	0.00	0.00%		38,750.00	38,750.000
A.V.2. Alojamiento de expatriado	0.00	0.00%		0.00	0.000
A.V Construcción y/o reforma	86,150.00	3.24%		665,000.00	751,150.000
A.VI Equipos, materiales y suministros	1,116,043.86	41.92%	6,322.00	165,313.00	1,287,678.863
A.VII Personal	659,622.64	24.77%			
A.VII.1 Personal Local	393,119.04	14.77%	42,678.00	243,280.73	679,077.770
A.VII.2 Personal Expatriado	141,639.60	5.32%		7,000.00	148,639.600
A.VII.3 Personal en Sede	124,864.00	4.69%		0.00	124,864.000
A.VIII Servicios Técnicos	239,408.06	8.99%		728.00	240,136.060
A.IX Fondo rotario de crédito (10% máx.)	286,381.34	10.76%		0.00	286,381.340
A.X Función. Terreno (1% máx.)	29,520.00	1.11%		0.00	29,520.000
A.XI Viajes, alojamientos y dietas	115,373.71	4.33%		7,388.11	122,761.812
A.XII Gastos financieros	0.00	0.00%			0.000
A.XIII Educación y Sensibilización en España	0.00	0.00%			0.000
<b>TOTAL GASTOS DIRECTOS</b>	<b>2,662,500</b>	<b>124.77%</b>	<b>49,000</b>	<b>1,127,460</b>	<b>3,838,959</b>
% Contribución a Gastos Directos	69.35%		1.28%	29.37%	100.00%
<b>B. GASTOS INDIRECTOS</b>					
B.1. FPSC	337,500.000				337,500.000
B.2. ONGD Locales					0.000
<b>TOTAL GASTOS INDIRECTOS</b>					<b>337,500.000</b>
<b>TOTAL</b>					<b>4,176,459.445</b>

#### 4.4.3 Análisis de gastos

En esta sección se presenta un análisis del presupuesto y de la distribución de gastos por resultados y actividades del Convenio, sobre la base de datos proporcionados en el documento de formulación y las observaciones realizadas por parte del equipo de evaluación durante las visitas y reuniones de terreno. Es importante señalar que la eficiencia de las actividades ejecutadas no puede ser realmente evaluada dado el limitado nivel actual de avance y desembolsos. Por el momento, se puede valorar la eficiencia mediante la comparación de los presupuestos asignados y los beneficios recibidos por los agricultores. El ranking de la asignación presupuestaria por componente y actividad revela que el componente de apoyo a la diversificación de la producción agrícola es el componente de más consumo, representando

47,56% del presupuesto para actividades, seguido del componente del sector de aceite de oliva (20,77%), y la concesión de microcréditos (13 %).

**El suministro personalizado y en pequeña escala de equipos a los agricultores o cooperativas representa como el tipo de actividad más costosa; el Resultado 7 y el Resultado 3** tienen los costes más altos en términos de coste de la intervención por beneficiario. Estas intervenciones tienen por objeto brindar a los beneficiarios un equipo relativamente costoso que mejore la producción y aumente los ingresos, y están por lo tanto muy valorados por parte de los beneficiarios. La misma lógica se aplica al Resultado 5, en el que se diseñó la red de riego para suministrar agua de riego para 60 beneficiarios de tres pueblos distintos, donde el presupuesto también considera los costos indirectos relacionados al trabajo. El coste actual de la instalación de riego por goteo asciende a 2500 €/ha. Este coste es comparable al precio de mercado de 2000€/ha en el Líbano, y de 3.500 €/ha en España.

**Las actividades de construcción planificadas por ADR en el Resultado 4 y el Resultado 6 no parecen haber sido adecuadamente presupuestadas. Comparativamente se considera el presupuesto bajo asignado a estas actividades es relativamente.** Se recomienda entonces que ADR suba los presupuestos de las infraestructuras entre un 20 y 30% para cubrir conceptos de ingeniería de diseño. Por ejemplo, el presupuesto asignado destinado a la planta de manipulación, 45.630 €, parece ajustado considerando que el equipamiento de la planta se importará de España. Además, las reuniones de terreno mostraron que el diseño del vivero y del invernadero en R6 había sido llevado a cabo por ADR, mientras que la ejecución de las obras se realizará por una empresa privada especializada. Por otra parte, se identifica un sobrecoste en la valla del vivero cuando el presupuesto asignado para el invernadero es de 13,3 €/m<sup>2</sup>, cifra baja considerando las necesidades de regulación de temperatura, riego, etc.

A pesar de los costes adicionales, se recomienda el diseño de infraestructuras por parte de profesionales para asegurar una aplicación eficaz de la actividad, es decir, un desarrollo correcto de la infraestructura y la eficiencia de su funcionamiento.

**Tras un análisis de costes las sesiones de capacitación se consideran costosas. Un desglose de los costes de formación indica que una parte importante del presupuesto asignado para las capacitaciones se utiliza para cubrir los costes de materiales de recursos distribuidos durante las capacitaciones.** Por ejemplo, las actividades de capacitación representan 40% del presupuesto del **Resultado 1**. El desglose de este presupuesto indica que 18% del presupuesto se gasta en recursos humanos, mientras que los materiales utilizados durante las capacitaciones o posteriormente distribuidos a beneficiarios representan el 22% del presupuesto (ver Tabla E1 en Anexos). Las actividades de capacitación suponen aproximadamente el 40% del presupuesto total del **Resultado 3**, y 27% del presupuesto total asignado al apoyo del sector de aceite de oliva. **Son porcentajes altos, considerando la poca innovación que supone el Resultado y el hecho de que actividades similares de capacitación ya han sido ofrecidas en la zona por otras organizaciones de desarrollo.** Las sesiones de divulgación tienen un coste medio de 380 euros, mientras que el coste de las sesiones intensivas, que suelen ser demostraciones de campo, varía entre 600 y 775 euros (ver Tabla E3). El precio de 13,000 Euros se consideró incluyendo también el coste del personal de terreno contratado para el Convenio. **Las entrevistas de terreno han confirmado que los**

**beneficiaron valoran sobre todo las capacitaciones prácticas y los recursos materiales entregados, y en menor medida, las clases teóricas ofrecidas.**

Un análisis más detallado de los costes en el Resultado 1 muestra que el coste real de la formación por beneficiario es de aproximadamente 14 euros. Sin embargo, las sesiones de inseminación cuestan 131 euros por beneficiario ya que este presupuesto también incluye la formación especializada dada a sólo 12 beneficiarios. El precio de los tanques de refrigeración instalados, incluyendo las sesiones de formación relacionadas, asciende a 3000€/m<sup>3</sup>. A este respecto, la eficacia de llevar a cabo esta actividad, y el beneficio de los tanques de leche a los beneficiarios debería ser mejor estudiada durante la evaluación final del Convenio. Los tanques de refrigeración de leche benefician fundamentalmente a los beneficiarios individuales y no promueven la colaboración entre los agricultores como estaba planificado originalmente.

En cuanto al **Resultado 6** (ver Tabla E6), los costes directos en equipos e infraestructuras representan el 83% del presupuesto, mientras que los costes de formación corresponden al 12% del presupuesto, y los costes indirectos como asistencia técnica y licitaciones constituyen el 5% del presupuesto. Es decir, casi todos los gastos directos llegan a los beneficiarios en concepto de bienes (equipos e infraestructuras) y servicios (formación).

En cuanto al **Resultado 8**, El 10% de intereses que percibe ADR es suficiente para cubrir los costes administrativos y de personal.

El grado de avance limitado en la ejecución de las actividades del Resultado 2 no permite el cálculo de los costes relacionados con este resultado. No obstante se ha de mencionar que la contribución de los beneficiarios locales en el Resultado 2 tiene un valor de 70.000 dólares, lo cual representa el 45% de la aportación de la AECID. Esta aportación consiste en la provisión por parte de la municipalidad de en una parcela de 400 m<sup>2</sup> valorada en unos 25.000 dólares y la construcción de la almazara en un terreno de 160 m<sup>2</sup> valorado en 45.000 USD. **La contribución de los beneficiarios a los costes es efectivamente notable en algunos casos.** En el **Resultado 5**, por ejemplo, se hace la contribución de los beneficiarios por parte de la Unión de Municipalidades de Jabel Amel a través de la prestación de un antiguo depósito de agua y de la red de distribución principal que conecta el tanque a la zona de riego. Según el presupuesto del Convenio, esta contribución tiene un valor de 250.000 euros, lo cual representa el 90% de la contribución de la AECID. La contribución de los beneficiarios en el **Resultado 6** va desde únicamente la preparación del terreno para la plantación del orégano (lo que representa un 10-15% de la donación), hasta el despedregado el terreno, lo que supone inversiones en mano de obra que llegan a triplicar el valor del “agro-kit” (880 €/kit). Finalmente, en el **Resultado 7**, la participación de los beneficiarios supone de media un 25% del valor económico de las intervenciones. Se recomienda que se considere la necesidad de establecer condiciones de contribución por parte de los beneficiarios como premisa para el acceso al apoyo.

Tabla 14- Distribución del presupuesto por actividad

	Actividades	Costes AECID	%
	<b>COSTE TOTAL DE ACTIVIDADES</b>	<b>2,202,097</b>	<b>100.00%</b>
	<b>SECTOR LÁCTEO</b>	<b>228,020</b>	<b>10.35%</b>
<b>R1</b>	<b>Ganaderos de Marjayoun y Hasbaya</b>	<b>228,020</b>	<b>10.35%</b>
<b>A1.1</b>	Puesta en funcionamiento del Centro Lechero de El Khyam con una capacidad de 10 t/día.	81,480	3.70%
<b>A1.2</b>	Implementación de un sistema de almacenamiento y recogida refrigerada de la leche a nivel de granja con una capacidad de 20.000L.	60,000	2.72%
<b>A1.3</b>	Programa de formación en vacunación (1500 vacunaciones).	32,540	1.48%
<b>A1.4</b>	Programa de inseminación artificial (500 actuaciones).	29,100	1.32%
<b>A1.5</b>	Programa de manejo del ganado dirigido a 150 ganaderos.	24,900	1.13%
	<b>COMPONENTE DE APOYO AL SECTOR DEL ACEITE DE OLIVA</b>	<b>457,473</b>	<b>20.77%</b>
<b>R2</b>	<b>Almazara en Yarín</b>	<b>132,273</b>	<b>6.01%</b>
<b>A2.1</b>	Construcción de una almazara en Yarín para una capacidad de 500 kg/h.	132,273	6.01%
<b>R3</b>	<b>Apoyo olivicultores de Rmaich y Yarín</b>	<b>325,200</b>	<b>14.77%</b>
<b>A3.1</b>	Equipamiento de 5 Cooperativas olivicultoras en la Caza de Bint Jbeil	178,700	8.11%
<b>A3.2</b>	Programa de Capacitación y Extensión Agrícola para la mejora de la productividad de los olivos en las zonas de Yarín y Rmaich	125,700	5.71%
<b>A.3.3</b>	Distribución de 13,000 olivos entre los miembros seleccionados de las 15 cooperativas de productores de aceitunas de Bint Jbeil, Marjayoun y Hasbaya	20,800	0.94%
	<b>COMPONENTE DE APOYO A LA DIVERSIFICACIÓN DE LA PRODUCCIÓN AGRÍCOLA</b>	<b>1,047,373</b>	<b>47.56%</b>
<b>R4</b>	<b>Frutas y hortalizas. (Marjayoun, El Khyam, Sarada).</b>	<b>150,449</b>	<b>6.8%</b>
<b>A4.1</b>	Equipamiento de una Planta de Manipulación de frutas y hortalizas con una capacidad de unas 100 t/día en Sarada.	45,630	2.07%
<b>A4.2</b>	Implantación de un vivero y construcción de un invernadero en Sarda.	52,105	2.37%
<b>A4.3</b>	Acciones de capacitación en producción.	28,672	1.30%
<b>A4.4</b>	Acciones en post-cosecha y comercialización.	24,042	1.09%
<b>R5</b>	<b>Infraestructuras básicas productivas</b>	<b>278,522</b>	<b>12.65%</b>
<b>A5.1</b>	Transformación a regadío y puesta en producción de 20 ha.	98,522	4.47%
<b>A5.2</b>	Soporte a las municipalidades para la rehabilitación y construcción de infraestructuras agrícolas.	180,000	8.17%
<b>R6</b>	<b>Orégano y plantas medicinales (Bint Jbeil y Tiro)</b>	<b>87,678</b>	<b>3.98%</b>
<b>A6.1</b>	Instalación de un vivero de 500 m2 y equipamiento de una sala de secado en la Cooperativa el-Charq (Aitaroun).	33,418	1.52%
<b>A6.2</b>	Acciones e capacitación, formación y marketing.	54,260	2.46%
<b>R7</b>	<b>Agricultura ecológica y sostenible.</b>	<b>244,343</b>	<b>11.10%</b>
<b>A7.1</b>	Diseño e implementación de 50 proyectos de mejora de las explotaciones agrarias en la zona de Marjayoun.	136,500	6.20%
<b>A7.2</b>	Programa de comercialización para productos diferenciados.	107,843	4.90%
<b>R1 a R7</b>	<b>Acceso al microcrédito</b>	<b>286,381</b>	<b>13.00%</b>
	Creación y gestión de un fondo para el fomento de iniciativas productivas dotado con 250.000 €	286,381	13.00%
	<b>Actividades Horizontales</b>	<b>469,231</b>	<b>21.31%</b>
	RMF	245,797	11.16%
	ADR	136,945	6.22%
	Arcenciel	86,488	3.93%

## 4.5 Impacto

### 4.5.1 Comentario general

En el caso de CASUR, no existen instrumentos que permitan valorar su impacto. Sin embargo, se pueden realizar algunas consideraciones:

Formación.

- En los alrededores de Tiro se desarrolla una de las agriculturas más intensivas e innovadoras de Líbano. Es justo pensar que algo habrá tenido que ver la presencia de CASUR.

Servicios Agrícolas.

- Los servicios que presta suponen, en general, un impacto económico en la población que los recibe directamente.
- Los impactos sociales son menores ya que las dimensiones de los servicios (cámaras de frío, línea de manipulación de cítricos e incluso el compost que se produce), son pequeñas en relación a las necesidades que tiene la zona de influencia del Centro.
- La elaboración de compost representa también un impacto ambiental en tanto que revaloriza un residuo, evita la contaminación que supondría la quema y mejora la calidad agronómica de los suelos agrícolas donde se aplica el compost. Lamentablemente, no existen estadísticas de las hectáreas a las que se está aplicando.
- CASUR registra 80 entradas en Google con los términos "CASUR ADR Tiro"

En el caso del Convenio, su fase actual de desarrollo no permite un análisis exhaustivo de los impactos. No obstante, esta evaluación intermedia presenta un análisis de los impactos obtenidos a corto plazo y una percepción del impacto previsible final de la intervención.

Las mejoras de producción de los beneficiarios de cada componente del Convenio deberían estimular la economía local. A pesar de que algunas acciones comparten un mismo contexto geográfico, la falta de comunicación suficiente entre las contrapartes por un lado y la falta de iniciativas comunes a los Resultados, por otro, hacen que no se pueda hablar de impacto agregado en la zona meta. Es decir, que las sinergias entre los Resultados conseguidos permitan hablar de unos impactos concretos del Convenio en la economía local de las zonas meta.

### 4.5.2 Impacto por Objetivo/Resultado del Convenio

#### i) Apoyo al sector lácteo (R1)

**En cuanto a la extensión agrícola y la transferencia de tecnología, el grado de convencimiento y aplicación de los conocimientos adquiridos parece ser limitado. Esta situación es bastante normal pues el cambio de actitud de los agricultores requiere tiempo y esfuerzo.** La adopción de nuevas prácticas suele estar supeditada a aspectos relacionados a las prácticas tradicionales, tal como la edad de los ganaderos, la presencia institucional continuada o el incentivo inmediato de la puesta en práctica de los nuevos conocimientos



adquiridos. En este sentido, la apertura del centro lechero influiría estratégicamente para que los beneficiarios incrementen la cantidad de producción de leche y su calidad.

El uso de la inseminación artificial se enfrenta a la resistencia de los ganaderos a los cambios tecnológicos. A pesar de que la mayoría de los entrevistados reconocían la importancia de la inseminación artificial, pocos son los que están dispuestos a utilizarla. Puede que el porcentaje de éxito de las inseminaciones artificiales hechas no haya ofrecido suficientes incentivos y argumentos en favor de este procedimiento. Se sabe que el Ministerio de Agricultura ofrece semen gratuito pero los ganaderos no se fían de su calidad. Generalmente prefieren mantener o alquilar un macho a pesar del coste y la consanguinidad que esto supone. Las capacitaciones en aspectos alimentarios han tenido un eco similar. Los ganaderos entrevistados entienden la importancia de los cambios en nutrición según el estado productivo de los animales (gestación, producción, engorde de novillos) pero son pocos los que están dispuestos a seguir esta práctica.

La esperada apertura del centro lechero tendría un impacto importante y muy necesario en el sector lácteo de la Caza de Marjayoun. Como se mencionó anteriormente, el centro lechero garantizaría un precio fijo de la leche, evitando la explotación de los comerciantes y facilitando el acceso a mercados más seguros. También serviría como un ejemplo exitoso para la activación de otros centros lecheros construidos en todo el Líbano por el proyecto de la FIDA.

#### ii) **Apoyo al sector de Aceite de Oliva (R2&R3)**

**La almazara de Yarín supondrá un impacto local relevante a nivel de los olivicultores del pueblo y de sus alrededores. Permitirá la producción de aceite de mejor calidad a menor precio, y en consecuencia mejorará el rendimiento económico.** Considerando un número de 250 beneficiarios en una zona con 300 hasta 400 olivicultores, la almazara debería apoyar al 50% de los olivicultores en Yarín y los pueblos vecinos.

La plantación de 13.000 árboles supondrá también un impacto local significativo en los próximos 5-7 años. La producción de 64 nuevas hectáreas supondrá casi el 50% de la producción actual y prácticamente la capacidad de la nueva almazara.

La medición de impactos se logrará después de la puesta en marcha de la almazara a partir de los registros y según los indicadores descritos en el documento de la formulación del Convenio (kilos molturados, nombre del cliente, horas de funcionamiento al año, etc.).

El Resultado 3 estaba inicialmente diseñado para causar un impacto regional en la Caza de Bint Jbail. La dispersión de actuaciones en una zona más amplia puede limitar el impacto de la intervención a las cooperativas receptoras de los equipos. Las cooperativas deberían idealmente prestar servicios y poder autofinanciarse para comprar los equipos necesarios en el futuro. Algunos beneficiarios entrevistados afirmaron que este Resultado no contribuirá a alentar a los agricultores a permanecer en sus tierras. Teniendo en cuenta la inestabilidad de la zona fronteriza del Sur y los importantes retos que enfrentan los habitantes de la zona, para los que la agricultura representa la principal actividad económica, y dados los altos niveles de abandono de tierras y emigración, el desarrollo agrícola se considera por los habitantes locales como un importante elemento de resistencia. En este sentido, algunos productores de aceite expresaron durante el trabajo de evaluación la necesidad de un proyecto colectivo a gran

escala, en lugar proyectos que sólo beneficien a socios de cooperativas. Las sugerencias presentadas por los beneficiarios incluyen el establecimiento de un centro de recolección de aceite de oliva, o una campaña regional de control de enfermedades. Sin embargo, estos proyectos están más allá del alcance de este Convenio.

La medición directa de impactos sería complicada. Sin embargo, existe una forma indirecta de medir los impactos a través de un seguimiento de:

- El número de servicios prestados por las cooperativas. La tendencia indicará el grado de aceptación de las recomendaciones dadas en las sesiones de formación.
- Los ingresos por concepto de la prestación de estos servicios o el balance anual de las cooperativas. El análisis de la cuenta de resultados y la existencia de la cuenta de amortizaciones puede ser suficiente para obtener el grado de magnitud de la sostenibilidad de la acción.

### iii) Frutas y Hortalizas (R4)

Actualmente, los agricultores de Sarada y Kham comercializan su producción a nivel individual a través de intermediarios. El manejo postcosecha de frutas y hortalizas empieza con la selección, calibrado y envasado de las frutas y hortalizas en pequeñas cajas de plástico de 2 o 3kg. La maduración precoz de frutos en Sarada permite su venta a un precio alto en el mercado libanés.

La consolidación de la cooperativa como agente comercializador supondría impactos sociales y económicos importantes en la zona de intervención. La planta de Manipulación está pensada para ser temporal, con funcionamiento de 3 a 4 meses al año. Ofrecería un control de calidad, un comercio centralizado y servicio de envasado. Se requeriría una cuota mínima a los productores que empaqueten y vendan su producción a través de la cooperativa. **Se espera también que la planta de manipulación reduzca los intermediarios y las pérdidas que se producen por la venta a través del mercado mayorista. El Presidente de la cooperativa LACSA espera una mejora del 30-40% en el precio después de la mejora de la calidad, un envasado mejor y la posibilidad de vender mayores cantidades grandes a mercados más grandes.** El impacto sobre el empleo también sería considerable. Se espera que la intervención afiance 60 plazas fijas y casi 500 jornaleros eventuales durante 2 meses, lo que equivale a 140 trabajadores fijos por año. Este impacto, sin embargo, depende en primer lugar de la consecución de los resultados. El impacto de otras actividades del Resultado 4 es incierto en este momento teniendo en cuenta los limitados avances alcanzados y la incertidumbre en la planificación.

### iv) Infraestructuras básicas productivas (R5)

El impacto de la instalación de una red de riego en la zona de Taibeh será limitado a sus beneficiarios directos. Sin embargo, el aumento previsto en la generación de ingresos tendrá un impacto significativo en las familias y contribuirá de manera indirecta en la economía local. El riego por goteo ofrecerá alternativas a la producción de cereales y tabaco y mejorará los ingresos a través de un uso eficiente de los recursos hídricos. Un estudio del mercado reciente de ADR muestra que las hortalizas en campo abierto tienen el mayor precio de mercado en la zona. La introducción de nuevos cultivos de regadío, nuevos materiales y nuevos mercados llevará a cambios organizativos por la necesidad de gestionar el sistema de riego. La posible

disputa entre los regantes por el dominio del agua podría ser un impacto negativo de la intervención. Sin embargo, este riesgo seguiría siendo bajo mientras que la Unión de Municipalidades gestione el sistema de riego.

Se recomienda que la Unión de Municipalidades desarrolle planes de gestión del riego para las 6 hectáreas que benefician de manera directa a los beneficiarios y las 40 hectáreas restantes que colindan con el sistema de riego.

El retraso en los plazos de ejecución impedirá observar los impactos directos dentro de la vida del Convenio. Sin embargo, los indicadores han sido correctamente los identificados en el documento de formulación: (1) Cambio en los tipos de cultivos y (2) ampliación de las zonas de riego con recursos propios de los beneficiarios.

#### **v) Orégano y plantas medicinales (R6)**

Se espera que este Resultado tenga repercusiones sociales y económicas principalmente centradas en el nivel de las cooperativas meta, los beneficiarios directos y sus familias.

El impacto social podría reflejarse en un aumento de socios en ambas cooperativas, un aumento en el volumen de ventas en el caso de El-Charq y posiblemente una comercialización conjunta de producción por socios de la cooperativa Nabatat.

ADR esta compilando una línea de base de los beneficiarios del Resultado 6. Los retrasos en la construcción del vivero y la sala de secado en la cooperativa El-Charq complicaran la medición de indicadores a este nivel.

#### **vi) Agricultura ecológica y sostenible (R7)**

El apoyo a 50 proyectos de mejora de las explotaciones agrarias tendrá un impacto económico a nivel de las familias y cooperativas que se benefician de la intervención. Dicho impacto es mucho más elevado y evidente para familias que para las cooperativas. En el caso de agricultores con una situación económica difícil, este apoyo limitado logra una mejora inmediata en la calidad de vida de la familia. La promoción de sistemas de agricultura sostenible debería tener a largo plazo impactos significativos sobre la salud y el medioambiente en caso de que finalmente sean adoptados por parte de los productores. En cuanto al seguimiento de impactos, se recomienda que AEC inicie la recolección y análisis de información económica durante sus visitas de terreno. Los agricultores saben perfectamente los márgenes económicos que están teniendo con la intervención.

La cadena de comercialización Wataneh está pensada para que tenga un impacto económico y social. Se tiene que desarrollar una metodología que permita hacer un seguimiento y medir el impacto de la iniciativa Wataneh.

#### **vii) Acceso a Microcrédito (R8)**

El acceso a microcrédito beneficia solamente los recipientes de este servicio en la zona de Tiro. La medición del impacto económico aún no ha sido diseñada pero podría tener lugar durante el período del Convenio. La información contenida en los formularios de solicitud de microcrédito podría utilizarse como indicador de base, tales como información sobre "ingresos y gastos familiares".

## 4.6 Sostenibilidad

### 4.6.1 Comentario General

Como se ha comentado, uno de los problemas centrales en el desarrollo agrícola en el sur de Líbano está relacionado con la falta de servicios prestados por las instituciones gubernamentales que son teóricamente encargadas de estimular la producción y de prestar los servicios de extensión.

Esta situación se hace aún más compleja cuando la funcionalidad de las asociaciones agrarias locales, como las cooperativas, es débil. Diferentes factores internos y externos, incluyendo la heterogeneidad política y religiosa, hacen que los agricultores trabajen sobre la base de las necesidades inmediatas de su familia. Aparte de este hecho, las instituciones internacionales de ayuda que han intervenido en el sur antes y después de la guerra de 2006 han ido creando una cultura de pasividad entre los agricultores mediante la promoción del cooperativismo como un medio para el desembolso de fondos.

**La mayoría de las organizaciones visitadas durante la evaluación de campo tienden a suponer que la fundación de cooperativas es una condición previa de los donantes para recibir materiales o capacitaciones.**

**Se ha prestado muy poca atención al papel de las cooperativas como agentes de solidaridad, cooperación y promoción.** A pesar de que no se puede decir que este modelo sea inútil, está claro que sería necesario más diálogo sobre el papel de las cooperativas, sobre todo para explorar su papel potencial para reclamar una mayor participación de las instituciones públicas. Esta sería una de las variables clave para la sostenibilidad de los programas agrícolas en la zona meta.

**Sin embargo, el equipo de evaluación reconoce que esta transformación es de largo plazo, e implica un desafío a la cultura asociativa existente.** En este sentido, sería útil la promoción de debate en torno a este tema dentro de las cooperativas, a través de la utilización de métodos participativos y talleres. Algunas cooperativas, como El-Charq, parecen estar ganando algo de respeto de las instituciones locales.

Teniendo en cuenta la gran experiencia de FPSC en el Oriente Medio, sería interesante diseñar programas de intercambio de experiencias con otros países árabes para promover programas de intercambio.

En el caso de CASUR En estos momentos la sostenibilidad del Centro se basa en los ingresos que se reciben como prestación de los servicios agrícolas derivados de la venta de compost y en menor medida del alquiler de las cámaras de frío y de la línea de manipulación. Los invernaderos están parados. Entendemos que deben mejorarse los resultados económicos de la formación y, sobre todo, de los invernaderos.

#### 4.6.2 Grado de sostenibilidad y capacidad institucional por Objetivo/Resultado

##### i) Apoyo al sector lácteo (R1)

**El apoyo de la municipalidad de Khiam y el Ministerio de Agricultura es esencial para la apertura y la sostenibilidad del centro lechero.** Los recursos técnicos y humanos están disponibles, así como un plan de gestión del centro. Sin embargo, las decisiones políticas públicas han retrasado el funcionamiento del centro y sus actividades relacionadas. **Las inversiones realizadas en capacitaciones y equipo están en riesgo de perderse en la ausencia de recaudación y comercialización conjuntas de la leche.**

Han sido considerables los esfuerzos de RMF por asegurar la vinculación institucional en las acciones formativas, trabajando con agentes locales cuya responsabilidad es la prestación de servicios de extensión agrícola en la zona. El veterinario responsable de las capacitaciones en sanidad animal es funcionario y representante del ministerio de agricultura en la Caza de Marjayoun. Doce técnicos de la zona fueron formados en inseminación artificial. **En este sentido, es necesario mantener la continuidad de las discusiones y la cooperación con el Ministerio de Agricultura para fortalecer los esfuerzos innovadores iniciados en extensión agrícola en campañas de vacunación y de inseminación artificial.**

La prestación adecuada de servicios de ecografía por parte del veterinario formado de la Unión de Cooperativas de Marjeyún dependerá de la capacidad de gestión de la Unión, y el coste de los servicios ofrecidos. **En vista de la debilidad institucional manifiesta, se recomendaría fomentar las capacidades de las cooperativas existentes. En este sentido la formación especializada en inseminación artificial y el aprendizaje en la utilización del ecógrafo por parte de un joven veterinario vinculado a la Unión de Cooperativas de Marjayoun, es un ejemplo de metodología de actuación con estas cooperativas.**

No se identifican actuaciones de carácter paternalista que hubieran generado dependencia o inhibido emprendimientos individuales por parte de los beneficiarios. Los diferentes materiales entregados a los asistentes a los cursos tienen un valor simbólico, las prácticas de inseminación artificial están al alcance de las economías de los ganaderos e incluso los tanques de refrigeración. Estas facilidades suponen un desembolso que sería asumible por la mayor parte de los beneficiarios en caso de estar convencidos de su utilidad.

**La sostenibilidad del Resultado se basa en la apertura y funcionamiento del centro lechero. Las altas exigencias en la calidad del producto obligarían a los ganaderos a poner en práctica los conocimientos adquiridos y a buscar los servicios veterinarios existentes en la zona.**

##### ii) Apoyo al sector de Aceite de Oliva (R2&R3)

En el caso de la almazara de Yarín, la sostenibilidad recaerá sobre la municipalidad y su capacidad de gestión técnica y financiera de la almazara. RMF ya ha mostrado su disposición para ofrecer las formaciones necesarias y asesoramientos en gestión al equipo directivo de la almazara. La almazara deberá cubrir sus gastos corrientes de los márgenes económicos obtenidos por la molturación de las aceitunas.

En el caso del Resultado 3, la sostenibilidad dependerá del funcionamiento interno de las cooperativas y de sus capacidades administrativas y técnicas actuales. Es probable que la

situación varíe de una cooperativa a otra, teniendo en cuenta las diferencias existentes entre las cooperativas. **Se recomienda que RMF asegure la adecuada formación del personal que se hará cargo de los equipos que requieren de cierto entrenamiento y ciertas habilidades – tal como tractores, máquinas de poda automáticas, máquinas de recolección o la preparación de los tratamientos fitosanitarios. Se recomienda también que RMF apoye a las cooperativas en la planificación y la gestión de la prestación de servicios (precios y horarios de servicios).**

Los presidentes de cooperativas han asegurado que el precio de los servicios incluiría el coste de la amortización de los equipos. Las sesiones de capacitación tendrán una sostenibilidad e impacto limitados porque el control de enfermedades, como indicó un beneficiario, debe tener lugar a nivel regional y no al nivel de olivares específicos.

### iii) Frutas y Hortalizas (R4)

**La incertidumbre en la planificación y el avance limitado en la ejecución de actividades relacionadas a este Resultado no permiten en la actualidad la evaluación de su sostenibilidad.**

Será necesario disponer de planes de gestión, formación del personal, gestión adecuada y sistemas financieros para la sostenibilidad de las infraestructuras previstas. Se prevé que los costes de funcionamiento de la planta de manipulación, el vivero y el invernadero sean asumidos por los servicios pagados por miembros de la cooperativa. La aplicación de normas de trazabilidad y EuroGAP supondría un reto para los agricultores. En cuanto a la sostenibilidad medioambiental, se deberían desarrollar planes para el manejo apropiado de residuos del embalaje y subproductos orgánicos.

### iv) Infraestructuras básicas productivas (R5)

Este Resultado se ejecuta en colaboración con la Unión de Municipalidades de Jabal Amel. La sostenibilidad de los resultados dependerá de la capacidad de gestión de la Unión de Municipalidades, del éxito del sistema de distribución de agua y de su mantenimiento. El mantenimiento y la reparación del sistema de riego son simples y pueden ser fácilmente asumidos por los beneficiarios. **La Unión de Municipios de Jabal Amel parece tener suficiente capacidad para garantizar una gestión adecuada y sostenible del sistema de riego y el estanque de riego.** La Unión está en el proceso de reabrir una oficina técnica que prestará servicios técnicos en diseño técnico a las municipalidades de la región. Sería interesante que ADR apoyara también a los beneficiarios en la instalación y la gestión del sistema de riego y la selección de cultivos a sembrar.

En cuanto a la protección medioambiental, no se identifican impactos ambientales por la instalación del sistema de riego. Tampoco se prevén pérdidas por percolación profunda que pudiera contaminar acuíferos. La zona de riego está elevada, y las dosis de riego son muy bajas. En definitiva:

- La superficie total -20 ha inicialmente- no supone una extensión importante
- Las 20 ha no son continuas, sino que están “alineadas” entorno a la red principal de distribución.
- El Convenio considera dosis de 4 L/m<sup>2</sup>, lo que supone una dosis de riego muy pequeña que no ocasionarán pérdidas por percolación profunda.

- El sistema de riego por goteo que se está introduciendo limita las pérdidas por percolación.

En todo caso, sería útil realizar un análisis del suelo para ver si existe presencia de yeso o alguna otra sal. La calidad del agua de riego debería estar garantizada puesto que se trata de agua destinada al consumo humano.

**v) Orégano y plantas medicinales (R6)**

No existe ninguna iniciativa pública conocida de apoyo a los cultivos de plantas aromáticas y medicinales. La intervención nace de una necesidad de las dos cooperativas implicadas en el Convenio. Las ventajas comparativas de las cooperativas están a favor de la sostenibilidad de esta intervención. Los materiales y equipos de riego utilizados son de tecnología conocida por el agricultor y no deberían encontrar ninguna dificultad en su reparación y mantenimiento.

Se recomienda que la cooperativa El Charq lleve a cabo un estudio de viabilidad para el vivero teniendo en cuenta los costes de transporte del agua y calefacción en invierno. Los costes de producción podrían resultar más altos que en otras áreas, aunque la economía de escala debería disminuir el costo por unidad producida, ya que los agricultores de la zona no parecen producir plántulas a escala industrial. **La producción de orégano garantiza más de 5.500 dólares de renta por dunum para los tres primeros años de producción.**

**vi) Agricultura ecológica y sostenible (R7)**

No se identifican políticas de apoyo para pequeños emprendedores, líneas de créditos oficiales a bajo interés, o cualquier iniciativa gubernamental que apoye las actividades desarrolladas en el Resultado.

**Los agricultores tienen experiencia previa y las habilidades requeridas para mantener las actividades apoyadas por esta intervención. Las subvenciones proporcionadas a los beneficiarios privados tendrán un alto porcentaje de sostenibilidad dado que obtienen beneficios económicos tangibles.** Se puede garantizar menos certeza en el caso de las cooperativas pero las cooperativas que se visitaron durante la visita de terreno parecían bastante consolidadas.

**Sin embargo es de destacar el esfuerzo en la introducción tanto los procedimientos IDEA como de la iniciativa Wataneh entre agricultores y productores de alimentos. El método de IDEA tiene en consideración los aspectos medioambientales. Wataneh se presenta como una iniciativa “...de comercio justo, agricultura sostenible, con prácticas ambientalmente amigables y el derecho del consumidor al acceso de productos higiénicamente seguros”.** La cadena de comercialización Wataneh está todavía en sus primeras fases y necesitará un apoyo a largo plazo para el logro de resultados sostenibles. Puede que haya una diferencia significativa entre los beneficios generados en la comercialización de productos transformados en comparación con los beneficios obtenidos por la venta de frutas y hortalizas.

**vii) Acceso al microcrédito (R8)**

El programa de microcréditos proporciona a ADR ingresos económicos importantes; por lo que es estratégico para ADR continuar con la línea de microcréditos.

## 5. CONCLUSIONES

La ejecución limitada de actividades no permite de momento un análisis exhaustivo de los criterios de evaluación. Se plantean a continuación las conclusiones y recomendaciones generales junto con las conclusiones y recomendaciones específicas a cada Resultado para orientar a la toma de decisiones en el período restante del Convenio y en futuras intervenciones similares. Estas conclusiones y recomendaciones corresponden a los resultados de la evaluación.

### 5.1 Conclusiones Generales

#### Identificación:

- El proceso de identificación y la selección de la zona geográfica y de los sectores de intervención han sido precisas, en conformidad con las necesidades agrícolas de la zona y las prioridades de la Cooperación Española.
- Sin embargo, la dificultad de trabajar en la zona es evidente y ha dado lugar a retrasos y a una ampliación de la zona de intervención (Hasbaya y Nabatieh).

#### Ejecución:

- La diferencia de enfoque adoptado por cada socio es notable. Las actividades realizadas por la RMF en el marco del Convenio se basan en un enfoque regional del sector, mientras que ADR tiene como objetivo el empoderamiento de las cooperativas y la Unión de Municipalidades; Arcenciel opta por un apoyo específico a beneficiarios rigurosamente seleccionados.
- El involucramiento de instituciones públicas en el Convenio es reconocido y necesario para garantizar la sostenibilidad de la intervención a pesar del retraso que ha ocurrido debido a las capacidades limitadas de las instituciones locales y situaciones políticas públicas complejas.

#### Diseño:

- Los indicadores de cada resultado en general hacen referencia a la existencia al final de la intervención de infraestructuras productivas que aseguren o fomenten la producción y su calidad.
- En general los resultados tienen sentido en relación a los componentes a los que aportan beneficios si bien no se prevén sinergias entre ellos salvo la dotación de servicios microfinancieros a la totalidad de los beneficiarios de cada contraparte.
- En general los indicadores ofrecen datos cuantificables de logro (nº de hectáreas regadas o % de aumento productivo) lo que permite observar si están ocurriendo o han ocurrido cambios durante la ejecución y la finalización del Convenio. Las cantidades se expresan en términos absolutos y dependen de la disponibilidad de una línea de base y la recolección de datos al final del Convenio. Vale la pena señalar, sin embargo, que en muchas ocasiones se necesitan más de dos años para observar un aumento de la producción en proyectos agrícolas.



**Seguimiento:**

- Se ha desarrollado por parte de los socios, particularmente RMF y AEC, de una línea de base exhaustiva la fase inicial del Convenio. Dicha línea de base contiene datos económicos y técnicos adecuados para la medición de los impactos del Convenio.
- La coordinadora técnica del Convenio esta en comunicación continua con la oficina de FPSC en Beirut. El seguimiento por parte del personal de la FPSC en Beirut se hace regularmente a través de llamadas, reuniones, visitas de terreno que dependen principalmente de la necesidad y no de un plan formal de seguimiento. La presencia de la FPSC en Beirut permite un control estricto del gasto, garantizando la adopción por parte de los socios locales de procesos internos en conformidad con los requisitos de gestión de proyectos de la AECID. A nivel de las contrapartes, se asume un seguimiento de terreno a través de visitas bimensuales por parte de oficiales que residen en la zona meta y una entrega de informes mensuales así como reuniones mensuales del personal.

**Pertinencia:**

- CASUR representa una iniciativa pertinente en el marco de las actividades de formación que desarrolla ADR.
- Para ADR supone un centro estratégico que le permite tener (1) visibilidad ante las instituciones públicas y privadas que trabajan en el sector agropecuario, así como entre los agricultores y (2) credibilidad en sus programas de formación por el soporte práctico que permiten las instalaciones.
- Lamentablemente no se han diseñado indicadores que permitan evaluar con rigor los aspectos de eficacia, eficiencia e impacto.
- El Convenio aborda con éxito las prioridades socioeconómicas de los agricultores mediante el apoyo a diversos sectores agrícolas (productos lácteos, aceite de oliva, frutas y verduras, el orégano y plantas medicinales, agricultura ecológica y sostenible) a en todo el ciclo de agrícola (producción, manejo postcosecha y comercialización) en cinco Cazas del Sur del Líbano.
- El involucramiento de beneficiarios y coordinación con otros donantes en la zona han sido limitados durante el proceso de diseño pero las necesidades han sido correctamente identificadas.
- Los Resultados del Convenio abordan principalmente tres de los cinco Objetivos Estratégicos establecidos en el Plan Director de la Cooperación Española 2005-2008, abordando el aumento de las capacidades humanas, el aumento de las capacidades económicas así como el aumento de las capacidades de mejora de la sostenibilidad ambiental.

**Eficacia:**

- Aunque no se pueda justificar, parece clara la eficacia e impacto de CASUR en aspectos formativos y en la venta de compost. Los servicios de cámara de frío y línea de

selección requieren de más tiempo para ser evaluados ya que la guerra ha impedido su puesta en funcionamiento hasta el año 2008. En cuanto a los invernaderos, debe buscarse una solución para que tengan una mayor actividad.

- En general, es evidente que existe una infrautilización de las infraestructuras como suele ser habitual en los Centros formativos.
- Con respecto al Convenio, las actividades clave para el logro de resultados no han sido ejecutadas todavía y no permiten un análisis exhaustivo de la eficacia de la intervención Sin embargo, ha habido algunos avances en el logro de resultados, especialmente en la provisión de microcréditos.

**Eficiencia:**

- El presupuesto total es coherente con el objetivo del Convenio. La valorización/ contribuciones considerables de los socios locales, las autoridades locales y lo beneficiarios que representan 29.37% de total de gastos directos.
- Los fondos del proyecto están adecuadamente gestionados por parte de la sede de la FPSC en Madrid, la oficina regional de la FPSC en Beirut, y la administrativa de cada contraparte a través de una línea de base en formato Excel previamente establecida y periódicamente actualizada.

**Impacto:**

- A pesar de que algunas acciones comparten un mismo contexto geográfico, la falta de comunicación suficiente entre las contrapartes por un lado y la falta de iniciativas comunes a los Resultados, por otro, hacen que no se pueda hablar de impacto agregado en la zona meta.

**Sostenibilidad:**

- La sostenibilidad de CASUR se fundamenta en la viabilidad económica de los servicios que presta. Existe un gradiente de rentabilidad decreciente que podría resumirse como que (1) la venta de compost es en este momento la actividad más rentable, (2) parece que no se pierde dinero con el almacén de frío, (3) las actividades formativas han vivido mejores tiempos, (4) mientras que la línea de manipulación de cítricos trabaja muy poco y (5) los invernaderos están improductivos.
- En el caso del Convenio, La capacitación del personal así como una gestión adecuada y sistemas financieros eficaces serán necesarios para asegurar la sostenibilidad de las infraestructuras construidas. El fortalecimiento institucional de las cooperativas es esencial para su desarrollo y una adecuada prestación de servicios. La comercialización de la producción tiene que ser facilitada para la adopción de los conocimientos adquiridos al nivel de los beneficiarios.

## 5.2 Conclusiones del Convenio por Objetivo/Resultado

### i) Apoyo al sector lácteo (R1)

- El Resultado aborda adecuadamente el principal desafío al que se enfrenta el sector lechero en el sur del Líbano, la comercialización de la leche, utilizando las infraestructuras existentes y trabajando con instituciones locales así como con ganaderos para mejorar la calidad y la cantidad de la leche.
- La puesta en funcionamiento del centro lechero de Kham debería cubrir las necesidades locales, garantizando un precio fijo para la leche, evitando la explotación por parte de los intermediarios y facilitando el acceso a mercados más seguros en Beirut y en la Bekaa.
- La ejecución de actividades sufre importantes retrasos y modificaciones de calendario debido a los retrasos en el inicio de las actividades del Convenio y a los cambios administrativos políticos en el ámbito de municipalidad y el gobierno. Los recientes cambios políticos están muy a favor de una apertura cercana del centro lechero de Kham.
- Se teme que las inversiones realizadas en capacitaciones y equipo pierdan su valor en la ausencia de una justificación para la mejora de la producción y comercialización. Las recomendaciones específicas en este sentido se proporcionan con posterioridad.

### ii) Apoyo al sector de Aceite de Oliva (R2&R3)

- La almazara debería ofrecer al pueblo de Yarín y sus alrededores la extracción de un aceite de oliva de mejor calidad y precio, reduciendo también los costes de transporte.
- La construcción de la almazara se ha iniciado recientemente, debido a los retrasos en la adquisición de licencias de construcción. Debería estar lista a finales de 2010 y administrada por la Municipalidad de Yarín.
- Los miembros de cooperativas y productores de aceite entrevistados han valorado positivamente las formaciones y las sesiones prácticas. Los beneficios de las capacitaciones, sin embargo, han variado según los conocimientos de cada agricultor. La distribución de los equipos a las cooperativas aún no había tenido lugar en el momento de la visita de evaluación.
- El suministro de equipo permite una transferencia adecuada de tecnología y un mayor impacto. A pesar de los retrasos que han tenido lugar, todas las actividades de este Resultado deberían ser ejecutadas antes del período final del Convenio, excepto quizás la plantación de árboles.

### iii) Frutas y Hortalizas (R4)

- Se espera que la planta de manipulación mejore los precios después de la aplicación de buenas prácticas agrícolas, y brinde una oportunidad a los agricultores de la zona para vender mayores cantidades de manera conjunta a mercados más grandes.

- La iniciativa es espontánea y ambiciosa pero se hace compleja en el momento actual dada la dependencia de las cooperativas de apoyo externo y la fortaleza institucional de las mismas.
  - Este Resultado sufre de retrasos graves debidos a la falta de claridad por parte del comité ejecutivo de LACSA. También se observa un retraso en la celebración de sesiones de formación por parte de ADR. En consecuencia, ADR ha desarrollado recientemente un programa detallado de las actividades de capacitación previstas para el período restante de Convenio.
  - Se espera que estas sesiones proporcionen un beneficio limitado para los agricultores, teniendo en cuenta de la utilidad de las capacitaciones que ya han tenido lugar en la zona. Los productores de frutas de hueso han expresado la necesidad de capacitación para adaptarse al cambio climático. Un estudio del mercado ha sido elaborado por un consultor local y sometido a ADR en mayo de 2010.
  - El conocimiento de los productores locales en cuanto a este componente del proyecto parece ser mínimo; el establecimiento de un vivero, de un invernadero y de una parcela demostrativa no parecen satisfacer las necesidades de los beneficiarios. ADR esta en el proceso de elaborar un memorándum de entendimiento detallado para aclarar la colaboración con la cooperativa de LACSA antes del inicio de las actividades de construcción.
  - Dicho memorándum de entendimiento será discutido con la cooperativa y firmado por todos sus socios para asegurar un compromiso y el acceso posterior a los servicios a todos los miembros de la cooperativa. ADR esta también en el proceso de decidir si acepta o no la oferta de un terreno hecha por la sociedad civil de Kham.
  - Los beneficiarios todavía no han sido identificados y los indicadores no serán probablemente cumplidos al final del Convenio debido a los retrasos existentes, a menos que avances importantes tengan lugar en los próximos meses.
- iv) Infraestructuras básicas productivas (R5)**
- El riego debería mejorar los ingresos de la agricultura de 60 familias de ingresos modestos puesto que las hortalizas de regadío a campo abierto tienen mejor precio de mercado que el tradicional sector de los cereales de secano y el tabaco subvencionados, que son frecuentes en la zona.
  - Una parcela demostrativa ha sido establecida en Adshit Qseir y utilizada en la capacitación práctica en riego. Este Resultado depende de la disponibilidad de agua de un proyecto público de agua que ha sufrido retrasos importantes.
  - Las actividades del Resultado han sido en consecuencia retrasadas pero algunas señales de progreso indican que el sistema de riego se podría ser instalado en los próximos meses. A pesar de los retrasos técnicos que han tenido lugar, los miembros recién elegidos de la Unión de Municipios de Jabal Amel tienen los conocimientos y la motivación necesarios para el avance de las actividades de este Resultado.

- Los beneficiarios del sistema de riego por goteo ya han sido seleccionados y las especificaciones técnicas están en proceso de finalización. Vale la pena señalar que la decisión de aplazar la entrega de los kits de riego a los beneficiarios ha sido adecuada, para evitar la creación de expectativas antes de asegurar el acceso al agua.

**v) Orégano y plantas medicinales (R6)**

- Las actividades del Resultado 6 se basan en las necesidades identificadas por los beneficiarios e incluyen la instalación de un vivero, el equipamiento de una sala de secado para orégano y plantas medicinales en Aytarún, así como la distribución de “agro-kits”, capacitaciones y apoyo a la comercialización a las cooperativas El-Charq en Aytarún y Nabatat en Tiro.
- A pesar del retraso actual, el progreso de este resultado se considera razonable. La cooperativa El-Charq en Aytarún funciona de manera correcta y ha establecido un Mercado regional de productos de sus socios y otros productores en la Caza de Bint Jbeil.
- La comercialización de orégano y plantas aromáticas de la cooperativas El-Charq y Nabatat debe ser asegurada con facilidad, sobre todo después del estudio de mercado que se realiza actualmente por ADR. Las plantas aromáticas son adecuadas a las zonas secas y tienen un buen mercado local y un potencial en la exportación.
- Los beneficios de esta intervención han sido claramente visibles durante la visita de evaluación. Todos los beneficiarios visitados están utilizando el “agro-kit” y muchos de ellos han iniciado la primera recolección este mismo verano.

**vi) Agricultura ecológica y sostenible (R7)**

- Los criterios sociales y ambientales de selección han sido estrictos y los beneficios alcanzados no podrían haber sido cubiertos por los agricultores a pesar de su alto conocimiento técnico.
- Se ha ampliado la zona de intervención para cubrir las Cazas de Marjeyún, Hasbaya, Bint Jbeil y Nabatieh debido a los problemas relacionados con la búsqueda de productores suficientes que cumplan los requisitos en la zona inicial de la intervención.
- El grado de ejecución de las actividades es aceptable; el impacto y la sostenibilidad de la intervención están casi garantizados. Sin embargo, las observaciones en terreno han mostrado que las prácticas de producción adoptadas así como el asesoramiento técnico prestado no promueven de manera consistente un sistema agrícola sostenible hasta el momento. Se reconoce sin embargo que los cambios en prácticas de producción necesitan un gran esfuerzo y tiempo para que los agricultores adopten y apliquen de manera progresiva las prácticas agrícolas sostenibles.
- El programa de comercialización de productos diferenciados se ejecuta como parte integral de la estrategia nacional de comercialización de Wataneh, la marca de productos agrícolas iniciada y apoyada por AEC.

- El enfoque adoptado se actualiza continuamente, construido desde la experiencia adquirida en el terreno y la respuesta del mercado. Esta intervención es relativamente cara pero asegura hasta este momento la obtención de resultados.
- Arcenciel está en proceso de establecer normas para la concesión de un certificado IDEA a los agricultores que cumplen los criterios de agricultura ecológica.

**vii) Acceso al Microcrédito (R8)**

- El grado de desempeño del Resultado es del 85% al tiempo de la misión de evaluación, con 243,100 Euros colocados a través de 99 microcréditos. Los beneficiarios son de familias humildes en la Caza de Tiro y han recibido ya microcréditos anteriores de ADR.

### 5.3 Recomendaciones por Objetivo/Resultado

**CASUR:**

1. ADR debería realizar un ejercicio para diseñar indicadores de seguimiento que le permitieran disponer información clara y sencilla relativa a los criterios de evaluación de CASUR y sus actividades. Entre otras, crear una base de datos con los cursos y asistentes que han pasado por sus aulas de formación. Pero hay otros indicadores que deben pensarse y medirse.
2. Sería interesante realizar una planificación temporal (trimestral ó semestral si fuera posible) de los cursos que se realizan.
3. Se recomienda realizar un ejercicio de difusión de estos cursos entre instituciones, centros educativos y colegios o instituciones profesionales relacionadas con el sector agropecuario. Podría fijar pequeñas cuotas para asistencia e incluso buscar financiamiento del Ministerio de Agricultura.
4. Sería conveniente diseñar una página web activa para poder difundir sus actividades y/o incluir información de CASUR en la página web de ADR.
5. Se recomienda buscar un servicio productivo a los invernaderos con el objeto de que tenga un mayor uso. Existen diversas posibilidades que van desde la aparcería hasta el alquiler, en todo caso siempre con la condición de uso para fines formativos.
6. ADR debería emprender acciones dirigidas a reactivar las actividades formativas. Sería interesante que FPSC apoyara técnicamente a la gestión de CASUR mediante diversas acciones como:
  - Enviar al director de CASUR a realizar una visita de 1-2 semanas a centros parecidos en España.
  - Realizar una serie de cursos que pudieran interesar tanto a las instituciones como a las ONG que trabajan en el sector agropecuario. Durante la visita se han identificado algunos programas como (1) Formación de extensionistas agrarios, (2) Evaluación ex ante y ex post de proyectos agrarios, (3) Otros más técnicos relacionados con aspectos productivos de los cultivos que se producen en la zona.

## Convenio:

### i) Apoyo al sector lácteo (R1)

#### 1. Sobre el funcionamiento del centro lechero en Kham:

- El cambio político que se ha presenciado en los últimos meses debe ser considerado para buscar una solución final para la posible apertura del centro lechero de Kham. Se recomienda también un seguimiento intensivo con el Ministerio de Agricultura y el Ayuntamiento de Kham, con la implicación directa de la FPSC.

#### 2. Sobre el seguimiento de indicadores:

- (IOV 1) *Incremento del 15% de la producción lechera de las granjas beneficiadas por el Convenio.*

RMF ya tiene recopilada una línea de base que debe ser analizada. Además del control que asegura realiza a algunos beneficiarios, sería conveniente tener:

- Control de la producción de 15 de los beneficiarios que han recibido tanques de enfriamiento de la leche.
- Control de la producción de 15 de los beneficiarios que no han recibido el tanque.
- Un mayor control de la producción y del manejo del ganado al nivel de ganaderos con cabañas medianas y grandes y con todos los beneficiarios de los tanques.
- (IOV 2) *La calidad de la leche mejorará en un 25 % de acuerdo a los estándares de LIBNOR.*

Este indicador sólo puede contrastarse una vez que se ponga en funcionamiento el centro lechero. Mientras tanto un incremento de la calidad de leche no resulta en un incremento del precio en la ausencia de un mercado seguro.

#### 3. Sobre la medición de **impacto**, RMF prevé realizar un nuevo levantamiento de todos los beneficiarios, para comparar los resultados con la línea de base. Proponemos introducir en el cuestionario a aquellos que han recibido el tanque de refrigeración de la leche, las siguientes preguntas:

- ¿Están vendiendo la leche a otros clientes distintos a los que lo hacía antes de disponer el tanque?
- En caso afirmativo, ¿Hay una mejora en los precios pagados por estos nuevos clientes?

Y a todos los beneficiarios:

- ¿Conoce a algún ganadero que haya comprado tanques de enfriamiento de leche por su cuenta?

### ii) Apoyo al sector de Aceite de Oliva (R2&R3)

#### 1. Sobre la distribución de equipamiento a las cooperativas beneficiadas por el Convenio,

y con la finalidad de evitar una mayor dispersión del impacto, recomendaríamos que RMF revise cuidadosamente su plan de distribución y que se centrara en aquellas cooperativas más consolidadas y con capacidad de gestión demostrada, para asegurar la sostenibilidad de la intervención. En todo caso, RMF ya tiene un buen conocimiento de las necesidades de cada cooperativa para tomar la decisión más apropiada.

2. También sería recomendable que RMF ofreciera orientación técnica y capacitación a las cooperativas en la utilización de los equipos distribuidos que **necesitan** ser monitoreados con un seguimiento intensivo de campo de los servicios relacionados que serán ofrecidos por las cooperativas.
3. Sobre el **seguimiento de indicadores del Resultado 2**, se recomienda que RMF apoye el desarrollo de un sistema de gestión adecuado para la almazara y proporcione capacitación para el personal.
4. El uso de la almazara en la próxima campaña de oliva necesitará un apoyo profundo por parte de los técnicos y expertos de RMF, particularmente en las primeras fases de ajustes y pruebas.
5. Se recomienda también que RMF desarrolle instrumentos adecuados para la medición de los siguientes indicadores: *iii) Se reduce en un 20% el coste de producción por litro de aceite de oliva y el iv) Aumenta en un 15% los ingresos por hectárea de los agricultores.*
  - Como se menciona en el documento de formulación técnica del Convenio, la producción de oliva puede disminuir en lugar de aumentar debido a la poda de rejuvenecimiento, años alternados de producción alta y baja y la influencia de las condiciones climáticas, las plagas y enfermedades en producción.
  - La cuantificación de los indicadores en proyectos agropecuarios productivos debe analizarse mediante tendencias y siempre a medio y largo plazo. Los indicadores de incremento de la producción necesitan tiempo para dar una idea adecuada de la evolución.

### iii) **Frutas y Hortalizas (R4)**

1. Para un mejor desarrollo del *cluster* hortofrutícola y dado el tiempo restante para la finalización de la intervención, se recomienda que ADR fijara un tiempo para desbloquear la situación actual, con una mayor implicación de FPSC, para encontrar una solución en un periodo máximo de 3 meses.
2. Se recomienda, si la disponibilidad de fondos lo permite, contratar a un miembro adicional de personal que pueda garantizar un seguimiento cercano en el terreno y avanzar la ejecución de las actividades.
3. Sobre la **medición de impactos**, ADR tiene previsto realizar encuestas a los socios beneficiarios de LACSA al final del Convenio. Sería conveniente incluir las siguientes variables: Nº de trabajadores fijos y eventuales, procedencia, facilidades con que les apoyan (alojamiento, cuidado sanitario, etc.).



4. Asimismo se recomendaría que ADR subiera los presupuestos de las infraestructuras entre un 20 y 30% para cubrir conceptos de ingeniería de diseño que no han sido considerados en este Convenio.

**iv) Infraestructuras básicas productivas (R5)**

1. Sobre la ejecución, y al igual que para el Resultado 4, FPSC debe realizar un control más exhaustivo de la marcha de este Resultado.
2. A pesar de que se trata de un proyecto con aspectos muy técnicos y complejos, liderado principalmente por la Unión de Municipalidades de Jabal Amel, ADR debería incrementar su conocimiento del estado de avance de la ingeniería de las obras. En este sentido, hubiera sido oportuno haber tenido en este punto de la ejecución mas detalle sobre aspectos técnico como son los planos del sistema a construir que permitan determinar de una forma visual la extensión y ubicación de las obras.
3. En relación a las sesiones de capacitación, se recomienda que ADR revise su provisión de sesiones teóricas e incremente la cantidad de formaciones prácticas considerando el nivel de conocimiento limitado de los beneficiarios en la producción de hortalizas de regadío a campo abierto.
4. Se recomienda también desarrollar un análisis de suelo por área de riego correspondiente a cada municipio para determinar la fertilidad actual y la presencia de yeso y otras sales; esto se podría realizar aprovechando las excavaciones necesarias para la instalación de la red. Es muy improbable que aparezcan problemas de movilidad de sales por el riego, pero sería interesante tener una idea de la calidad del suelo antes de empezar a regar.
5. En cuanto a la gestión del riego, se recomienda que la Unión de Municipalidades desarrolle planes de gestión del riego para los beneficiarios directos e indirectos del sistema de riego.
6. Sobre el **seguimiento**, se recomienda en primer lugar, revisar los indicadores para garantizar que el aumento de ingresos figura como clave de éxito de este componente y modificar, en segundo lugar, el tercer indicador según los planes de rehabilitación de una alberca agrícola. Dichos indicadores deberían también ser monitorizados de manera que se pueda conocer el grado de avance en la consecución del Resultado.
7. Sería conveniente prorrogar el plazo de la actuación al menos 6 meses, para que se asegure la culminación de las obras y se facilite la introducción de cultivos de regadío entre los beneficiarios.
8. Al igual que en el Resultado anterior, se recomienda que ADR suba los presupuestos de las infraestructuras entre un 20 y 30% para cubrir conceptos de ingeniería de diseño que no han sido previstos en este Convenio.

**v) Orégano y plantas medicinales (R6)**

1. Se recomienda que ADR intensifique las sesiones de capacitación. Se aconseja que FPSC haga un mayor seguimiento de la aplicación de la agenda de capacitaciones que se ha establecido recientemente.
2. Se recomienda llevar a cabo un estudio de viabilidad para el vivero de la cooperativa El-Charq para tener en cuenta los gastos de agua y calefacción en invierno.

3. Sobre el **seguimiento** y en aras de tener mayor información sobre el comportamiento de los indicadores la cooperativa el-Charq, se recomienda cuantificar el volumen de plantas aromáticas y medicinales comercializadas en los 2 últimos años, disgregando la información para cada socio: (1) volumen aportado por cada socio, (2) precios percibidos por cada socio o de forma conjunta (3) precios medios mensuales de venta. Esta información debería compararse con los datos obtenidos después del Convenio y en especial en los casos de aquellos cooperativistas que han recibido el “agro-kit” del Convenio.
4. La Línea de base contiene una información técnica y social que podría ser útil para el análisis de impacto. ADR podría tratar de promover un Convenio de colaboración con alguna universidad para que los estudiantes pudieran analizar y completar la información disponible con un mínimo coste y con rigor académico.

**vi) Agricultura ecológica y sostenible (R7)**

1. Se recomienda que AEC y los otros socios informen a los beneficiarios del valor de las subvenciones que reciben. En futuras intervenciones debería resultar un requisito indispensable la aportación por parte de los beneficiarios individuales de un 20-30% como mínimo del valor de la subvención.
2. Se considera adecuado que Arcenciel se base en la confianza establecida con los beneficiarios para influir en la adopción de prácticas agrícolas sostenibles.
3. En relación al **seguimiento de indicadores**, se recomienda que se empiece a recopilar y analizar datos económicos y de producción durante las visitas de terreno.
4. Se consideraría asimismo importante que AEC realizara una **evaluación de impacto** del programa Wataneh con el objeto de justificar con rigor la iniciativa.

**vii) Acceso al Microcrédito (R8)**

1. Sería oportuno que ADR diseñara un sistema de evaluación de impactos de los microcréditos que gestiona. Sería un buen instrumento de marketing del componente de microcréditos para ADR.
2. En relación a la sostenibilidad del proyecto sería interesante fomentar la comunicación entre las tres contrapartes de manera que este componente se pudiera convertir en un factor de sostenibilidad de las inversiones realizadas y servicios prestados.

## **5.4 Recomendaciones Generales del Convenio**

**Ejecución:** Se recomienda que ADR revise su estructura de gestión para garantizar la ejecución eficaz de las actividades en el período restante del Convenio. Esto parece haber sido ya previsto por ADR mediante la contratación de un ingeniero que colabore en el seguimiento en terreno.

**Diseño:** Tal y como se expone en la sección 3.2, se recomienda que los resultados tengan en cuenta líneas de base que permitan observar los cambios con respecto a datos concretos y no a porcentajes absolutos de éxito. Por otra parte, los indicadores y fuentes de verificación deben incluir aspectos relacionados con la mejora de la capacidad de generación de ingresos del grupo meta. En este sentido, se podría realizar un taller entre FPSC y las contrapartes para

realizar una actualización o revisión de indicadores tanto de resultado como de objetivo específico, de manera que sean éstas las que recojan los datos que permitan conocer el grado de avance de resultados y objetivos.

**Seguimiento:** Se recomienda un mayor cambio de información entre los socios y FPSC para la duración restante del Convenio. En este sentido sería interesante la entrega de informes trimestrales simples y concisos.

**Sostenibilidad:** A través del uso de métodos participativos y talleres, sería útil promover algún debate a nivel de las cooperativas, sobre todo para explorar su potencial como agentes de cambio en la implicación de las instituciones públicas en el sector agrícola y en el desarrollo de sus estructuras organizativas con el fin de mejorar la calidad y cantidad de servicios. Teniendo en cuenta la gran experiencia de FPSC en el Oriente Medio, una idea sería identificar experiencias en otros países árabes para promover programas de intercambio.

## **ANEXO I**

### **TÉRMINOS DE REFERENCIA**

---

## TERMS OF REFERENCE

**INTERMEDIATE EVALUATION OF THE AGREEMENT “SUPPORT TO THE IMPROVEMENT OF THE PRODUCTIVE CAPACITY OF THE AGRICULTURAL AND ANIMAL BREEDING SECTORS IN SOUTHERN LEBANON, THROUGH THE CONSTRUCTION OF INFRASTRUCTURES, THE TRAINING OF FARMERS, THE BACKING OF ITS ASSOCIATIONS AND THE IMPROVEMENT AND RATIONALIZATION OF THE PRODUCTIVE SYSTEMS AND OF THE MARKETING” (07-C01-025)**

### 1. INTRODUCTION

The **Object to be evaluated** is the Agreement “*Support to the improvement of the productive capacity of the agricultural and animal breeding sectors in southern Lebanon, through the construction of infrastructures, the training of farmers, the backing of their associations and the improvement and rationalization of the productive systems and of the marketing*” (07-C01-025), that is being carried on by the foundation “*Fundación Promoción Social de la Cultura*” (*Social Promotion of the Culture Foundation*) (FPSC), with the co-financing of the *Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo* (Spanish Agency of International Cooperation for Development) (AECID).

The **basic reasons** for this intermediate evaluation are:

- To comply with the legislation laid down in the General Law of Subventions number 38/2003, dated November 17<sup>th</sup>, in the RD number 887/2006, dated July 21<sup>st</sup>, in the AEC/1303/2005 Order, dated April 27<sup>th</sup>, and in the Resolution of March 24<sup>th</sup>, 2009, where the obligation of making intermediate and final evaluations, in the Development Agreements financed by the AECID, is clearly established.
- To make the NGOs take over their responsibility of legitimating their activity through the achievement of good results; not only gestated through the justification of the budget, but rather through the achievement of results and the realization of a real impact.
- To open an organizational learning process that accepts and integrates the “error” as part of the above mentioned process; this would help get useful

teachings that help improving the administration of future interventions by analyzing them deeply and integrally.

- To consolidate the information channels among local associates, the FPSC and the AECID, encouraging the participation and the transparency of the intervention as well as the appropriation of the results.

The necessity of evaluating to which extent the intervention is collaborating in the achievement of the fundamental objective that the support to development has - the eradication of poverty and more specifically approaching the Millennium's Objectives - is being considered.

All big donors and development Banks also consider the evaluation as being a necessary tool to establish learning processes that allow the improvement of the support's efficiency.

Another value of the evaluation is the importance it has for the beneficiaries. There is a real need to encourage the participation of beneficiaries, so that they become the key figures in all interventions. This is why it is necessary to establish solid information channels that will diffuse the evaluation's results and recommendations, so that both the local NGOs and the beneficiaries can assimilate them in order to be able to fully integrate in the intervention cycle.

In this perspective, the intermediate evaluation that we require should pursue an analysis that will integrate the interests and needs of each and every main involved person of the intervention, aiming to correct any deviation and to improve the execution of the rest of the agreement.

The evaluation's **general objectives** are:

- To evaluate, following the implementation period that has now passed, the relevance of the intervention and of its objectives with respect to the problems that have been identified in the Agreement, with respect to the strategies and priorities of the sector that had been exposed in the Master Plan of the Spanish Cooperation, as well as with respect to the Paris Declaration.
- To evaluate the design and the execution of the intervention. The coherence between the expected results and the achievement of the objectives; to evaluate as well the point this intervention has reached during the evaluated period. And to reorient it in case this is considered necessary.

- To evaluate the activities that have been carried out, their contribution to reaching the results and the optimization of the resources used in order to accomplish them.
- To carry out an actual analysis of the predictable impact at the end of the intervention, with the strategy that it developed.

As for the **utility** of this evaluation, we hope to obtain recommendations with respect to the key elements of the NGO intervention; elements related to its design, to its planning, to its administration and to its execution. Hence, some of the specific fields from which recommendations could be extracted might be:

- 1) To analyze the role both of the Spanish NGO and of the local associates and beneficiaries, pointing out to some possible reorientations that would benefit the quality of their respective roles in the execution of the agreement.
- 2) To analyze whether the performance of the NGOs has added some extra value to the national development needs or to any other need that had not been mentioned at the moment it was formulated.
- 3) To identify the successful action lines and the new opportunities that arose spontaneously during the execution period.
- 4) To offer an orientation for the definition of short and medium term strategies in the country where the agreement is being carried out.

## **2. BACKGROUND OF THE INTERVENTION**

### **Socio-economical context**

The interventions that are considered in this agreement will take place in the southern region of Lebanon, a zone that is highly affected by many years of war. First of all by the Lebanese civil war that began in 1975 and during which Israel invaded the country and maintained control over the zone located in the southern part of the Litani River until year 2000. From 2000 to 2006, the southern part of the country went through a slow recovery that was truncated because of the new war that exploded in July 2006 and during which Israel invaded once again the southern part of Lebanon, causing tremendous infrastructural damages estimated to millions of dollars.

The rural zones of South Lebanon present little development alternatives that are not based on the agricultural and animal breeding productive sectors. Within that sector, the limitations to the development process are important due to the quantity and quality of soils, due also to the deficient communication and production infrastructures, and due as well to the poor territoriality of the beneficiaries – an average of 1,5 ha/family-. If the aspects related to the restlessness of the zone are not taken into account, nor those related to the agricultural

*Technical prescriptions for the Intermediate Evaluation of the Agreement 07-C01-025*

and animal breeding sectors in general or those of dairy products and olive oil in particular, the problems that have been detected in the regions can be enumerated as follows:

#### **A. EXTERNAL CONDITIONS:**

Among the main external conditions, those that the project does not aim to accomplish because they are out of its reach, we can mention:

**1) Very small territorial holding**, which – together with the elevated price of the land due to political and religious reasons, prevent producers from increasing the owned agricultural surface.

**2) Small and dispersed lots**, this makes production costs higher and does not make it possible for farmers to have their own mechanical equipments – trucks, trailers, tools in general...-because it would not be paying for them.

**3)** In this context, an excessive burden in the dairy sector in the Marjayoun- el Khyam region, which has an intensive productive system poorly maintained due to the fact that producers lack land. Moreover, in this productive sector, an oligopsonistic market, where there are many bidders and only two purchasing companies; one of these two, and this is a positive aspect, is established as a second-level cooperative.

**4) An excessive burden of the olive sector**, for although it is an adapted and sustainable farming, it is grown in very small and split plots.

**5) An ancestral neglect by the administrations** that are responsible for supporting and promoting the productive sector.

#### **B. INTERNAL CONDITIONS:**

Among the internal conditions the project will focus on, we should point out to the following points:



**1) The marketing channels are unstructured.** Most wholesalers operating in the area appear casually with a truck that they fill progressively in a random path. They do not have stores or sale representatives in the area.

**2) The productive infrastructures –Irrigation, rural paths and stores – are insufficient and precarious** in the whole area, but more specifically in the southern operation area.

**3) Most farmer organizations have a merely testimonial action.** Meetings are held with the hope of getting subsidized funds.

**4) Technical services** –not only public ones, but also private services provided by cooperatives – are **insufficient**, both because of their quality and because of the fugacity of actions.

**5) The financial capacity of farmers is very limited.** Although they have a considerable heritage, considering the high price of agricultural land, there are no stable institutional channels that facilitate access to credits.

**6) In the case of milk, low productivity** –due to numerous problems cows suffer from: inadequate diet, neglect of basic sanitary aspects, high level of consanguinity, deficient livestock buildings, - and the product is obtained without sanitary guarantees.

**7) In the case of olive producers of the Bent Jbeil and Sour Cazas, the problem is the high costs of production** that is generated by the machinery shortage and by the lack of modernized mills in order to get quality oil.

**8) Another paradox of the regional agricultural sector is the labor shortages during harvest times** – this situation is also found in the Sarada area with fruit trees and horticultural production–. Citric and banana harvesting happen together with the collection of olives in the mountains, so most seasonal workers choose to work on the coast, where better conditions are offered.

### **C. STRENGTH OF THE AGRICULTURAL AND ANIMAL BREEDING SECTORS IN SOUTH LEBANON:**

Not all aspects are negative. The agricultural and animal breeding sectors in the operating area have also some strong points.

**1) Both the milk market and the olive oil market are extremely severe with respect to public selling prices.** These are two basic products in the Lebanese alimentary diet – in the case of milk, due to yogurt–. This aspect allows working in those sectors, by trying to lower production costs to levels that allows them to compete with other areas that have greater productive capacities and are situated in northern Lebanon.

**2) With respect to commercial aspects, there is a large path offering certain possibilities.** There are some structured marketing channels with experience both in the national and in the export markets that are located 45 minutes away from the area served by the Agreement. It is a coastal area where intensive agriculture based on citrus and banana production is carried out.

**3) Beneficiaries are very individualistic, but they are open to any other type of organization that offers them a concrete service or benefit.** They have many years of experience in organizing themselves in order to get support from the government or from the cooperative organisms operating in the area. If the cooperatives are not functional nowadays, it is because they do not offer services at the price and quality offered by other private agents. This could be improved in the fields of administration and capitalization through the subsidizing of agricultural equipment and machinery. .

**4) Finally, local NGO that are involved in the Project have a wide experience in the country.** Two of them are specialized in the agricultural sector. ADR Works with farmers based in South Lebanon since year 2000. It is aware of the importance of a continuous presence in order to get results in the area of agricultural development.

This Agreement tackles the following objectives in order to contribute to the economical and social development of the rural population of Southern Lebanon:

- 1) To increase the quantity and the quality of milk produced by the farmers of Marjayoun.
- 2) To decrease the costs of production of the olive processing factories of the Cazas of Bent Jbeil and Sour.
- 3) To promote the productive diversification and the improvement of the productive infrastructures.

The objectives that are set in the planning matrix are the following:

*Technical prescriptions for the Intermediate Evaluation of the Agreement 07-C01-025*

## **A. GENERAL OBJECTIVE:**

According to the guidelines that have been defined in the call made for the **Agreement 07-C01-025**, the General Objective is formulated as follows: **"To contribute to the economical and social development of the rural population of southern Lebanon"**.

## **A. SPECIFIC OBJECTIVE:**

According to the sectorial context in which the agreement is inserted and as a result of the analysis of problems, the Specific Objective is defined as **"Improvement of the productive capacity in the agricultural and animal breeding sectors in the southern Lebanon region, through the reconstruction of infrastructures, the training of farmers, the backing of its associations and the improvement and rationalization of the productive systems and of the marketing"**.

With respect to the problems that we intend to resolve, the following results - grouped in 3 components (according to local associate), can be identified:

### **1. COMPONENT THAT SUPPORTS THE DAIRY SECTOR:**

**Result 1.** 150 farmers of the Marjayoun and Hasbaya Caza increase and improve the dairy production as well as the incomes they get from the livestock.

The local NGO in charge of the execution of these actions: FRM

### **2. COMPONENT THAT SUPPORTS THE OLIVE OIL SECTOR:**

**Result 2.** 250 olive processing factories around the Yarin city decrease their production costs and increase the income they get from the selling of olive oil, due to the construction of an oil press in the area.

**Result 3.** 349 olive processing factories grouped in 15 cooperatives of the Bent Jbeil Caza improve the yield of their farms.

Local NGO in charge of the execution of the actions: FRM

### **3. COMPONENT THAT SUPPORTS THE PRODUCTIVE DIVERSIFICATION:**

**Result 4. Fruits and vegetables.** 50 farmers of the Sarada area and 60 from El Khyam improve the marketing of their products (nectarines, melon, watermelon and other vegetables).

Local NGO in charge of the execution of the actions: ADR

**Result 5. Basic Infrastructures for irrigation and for access to farms.** Basic agricultural infrastructures are rehabilitated and constructed in Marjayoun (Union of municipalities of Bent Jbeil) and CASUR (Tyr).

Local NGO in charge of the execution of the actions: ADR

**Result 6. Oregano and medicinal plants.** 60 oregano producers of the Bent Jbeil Caza and 22 of the Caza of Sour (grouped in both cooperatives), increase the production of oregano and of medicinal plants, and they improve the marketing conditions.

Local NGO in charge for the execution of the actions: ADR

**Result 7. Ecological Agriculture.** 50 farmers from Hasbaya, Marjayoun and Bent Jbeil adopt sustainable agricultural and they commercialize ecological products.

Local NGO in charge of the execution of the actions: Arcenciel

On the other hand, there are two transversal components that are present in almost all actions:

*Technical prescriptions for the Intermediate Evaluation of the Agreement 07-C01-025*

**1) Technical assistance.** The different formation programs that are being held in the agreement will be carried out by experts in the subject, such as agricultural engineers, technicians, veterinaries, etc.

**2) The institutional strengthening.** This component is especially clear in the dairy component of the agreement, since the milk collection center will be administrated in the future by the local authority of the Khiam municipality, after they receive the relevant formation that insures the project's sustainability. On the other hand, professionals of the public and private sectors (such as local educational institutions, veterinaries and technicians) who are interested in getting the above mentioned formation, will also be allowed to take part in the formation sessions, in a way to guarantee the durability of the taught concepts.

**Date of initiation of the Agreement:** May 7, 2008.

**Expected date of finalization of the Agreement:** May 6, 2011.

### **Local Associates**

The local organizations that participate as counterparts in the Agreement 07-C01-025 are the following:

René Moawad Foundation(FRM)

ArcenCiel (AeC)

Association for the Development of Rural Capacities (ADR)

The contact details and addresses of each associate will be provided to the successful bidder during the Cabinet Phase.

### **Beneficiaries**

Overall, they are **around 1000 producers**: 229 in the dairy sector, 488 in the olive oil sector and 262 in the sector of productive diversification. 130 credits were evaluated, some of which will relapse on the direct beneficiaries of the Agreement. To these direct beneficiaries, we should add another group formed by: Seasonal workers, generally Syrian citizens; Permanent employees of the dairy plant; Permanent employees of the Sarada nurseries; and eventual employees in the Yarin oil press, in the Selection and Manipulation plant of Sarada and in the greenhouse of Sarada and Aytaroum.

By sectors, the number of beneficiaries is detailed as follows:

## 1) DAIRY SECTOR:

### 1.1 List of beneficiaries grouped in cooperatives with livestock members:

(See Table 7 that is included in the project's draft made by FPSC, with the participation of an expert in the agricultural and animal breeding fields, Professor Francisco Irazo from the Polytechnic University of Catalonia (UPC); the table is attached as an annex to the draft); it lists an initial field study of the present Agreement. Total: 465 members, among which **229 are farmers**:

*\*Take into consideration that some beneficiaries of the Hasbaya Caza were incorporated and those have not been yet counted in this table.*

Cooperative	Total Members	Members that are farmers
Association Cooperative for Agricultural and Animal Development in Marjeyoun Caza (Majdel Slim)	265	200
Kfar Kila Cooperative	80	20
El Taibe Cooperative	120	9
<b>Total</b>	<b>465</b>	<b>229</b>

## 2) OLIVE OIL SECTOR:

**2.1 List of beneficiaries who are olive oil producers (Yarin and suburbs).** (See Table 8 of the project's draft). Total: **250 beneficiaries**.

Municipalities	Nº of beneficiaries	Total cultivated surface	Average surface per beneficiary
Yarin, Cama, Aalma ech Chaab, Dhaira, Tair Harfa, Mrouahine and Chihine	250	300 ha	1,2 ha

<b>Total:</b>	<b>250</b>	<b>300ha</b>	<b>1,2ha</b>
---------------	------------	--------------	--------------

**2.2 List of beneficiaries grouped in the Rmaich cooperatives** (See Table 9 of the project's draft) total: **238 members**.

Rmaich Cooperative area	Members	Surface of olive trees cultivated by the beneficiaries (ha)	Average Surface per beneficiary (ha)	ha of olive trees in the municipal landmark (ha)
Rmaich	15	26	1,73	75
Ain Ebel	98	75	0,77	2000
Aitarun	40	40	1,00	750
Aaita ech Chaab	15	50	3,33	1000
Safad el Battikh	70	15	0,21	30
<b>Total</b>	<b>238</b>	<b>206</b>	<b>0,87</b>	<b>1.380</b>

*\*Take into consideration that a **Substantial Modification of Result 3**, has been requested; this implies the increase of the beneficiaries, as well as the increase of the cooperatives that are involved in this result. The number of beneficiary increased from 238 beneficiaries grouped in 5 cooperatives in the Caza of Bent Jbeil to **349 beneficiaries grouped in 15 cooperatives of the Cazas of Bent Jbeil. , Marjayoun and Hasbaya**. We are still waiting for a response from the AECID.*

### 3) DIVERSIFICATION SECTOR:

#### 3.1 CLUSTER OF FRUITS AND VEGETABLES

**List of municipalities having people beneficiating form the Project and grouped in the LACSA Cooperative.** (See Table 1 of the Project's draft). It is located in Sarada, El Khyam and Marjayoun (nectarines and peaches); Melons and watermelons; Vegetables in general. Overall, they are around 110 members.

Organization	Location	Products	Nº of members
Cooperative LACSA	Sarada	Fruits, melons and watermelons	<b>50</b>
Cooperatives of El Khyam	El Khyam	Vegetables	<b>40</b>

*Technical prescriptions for the Intermediate Evaluation of the Agreement 07-C01-025*



Individual farmers	Marjayoun-El Khyam	Vegetables	20
<b>Total</b>			<b>110</b>

### 3.2 INFRASTRUCTURES

**List of municipalities having members in the area of El Taibe.** In the Union of Municipalities of Jabal Amel, led by the municipality of Taibe, around 50 beneficiaries will benefit:

Location	Nº of beneficiaries	Nº of ha
Qantara (irrigation)	10	10
Aadchit el Qsair (irrigation)	10	10
Qsair		
Choumariye		
Deir Siriane		
Aadaisse		
Qabrikha		
Markaba		
Rob Talatine		
Houla	50	25
<b>Total</b>	<b>70</b>	<b>45</b>

### 3.3 CLUSTER OF OREGANO AND MEDICINAL PLANTS:

**List of aromatic and medicinal plants' producers.** The producers of aromatic and medicinal plants of Aytaroum (**60 members**) and Tyr (**22 members**).

*List of Municipalities having beneficiaries in the Project, grouped in the Cooperative of El-Charq (Aytaroum):*

1. Aitaroun
2. Rmaich



3. Hanine
4. Ain Ebel
5. Bent Jabail
6. Aainata
7. Mauron en Ras
8. Bidar
9. Mhabib

*List of Municipalities having beneficiaries in the Project, grouped in the Cooperative of aromatic plants of Tyr:*

1. Jba el Botm
2. Aakit
3. Quad Jilo
4. ElBazouriye
5. Yanouch
6. Maarake
7. Tair Debba

### 3.4 PRODUCTION AND MARKETING OF ECOLOGICAL PRODUCTS:

Arcancel will lead the support to **50** medium size **farmers** in Marjayoun, Bent Jbeil, and Hasbaya areas, with the objective of promoting the production and the marketing of differentiated agricultural and animal breeding products, produced according to ecological criteria and environmental sustainability.

*\*Take into consideration that a **Substantial Modification of Result 7** has been required, in order to widen the area of selection of beneficiaries so that it reaches the **Caza of Hasbaya**; moreover, there is an increase in the number of beneficiaries that goes from 50 to 55. Still waiting for the response of the AECID.*

### 3.5 GRANTING OF MICROCREDITS:

*Technical prescriptions for the Intermediate Evaluation of the Agreement 07-C01-025*

It is foreseen that 130 micro credits will be granted to agricultural and animal breeding producers. For more information, look at the Annex 5 of the Project's draft, which has been included in Annex 17 of the present Agreement.

The total number of direct beneficiaries is detailed hereunder:

PRODUCTIVE SECTOR	Location	Nº of Beneficiaries	Nº of hectares and animals	
<b>DAIRY SECTOR</b>	<b>Caza of Marjayoun-Hasbayah</b>			
Association Cooperative for Agricultural and Animal Development in Marjeyoun Caza	Majdel Slim	200		
Kfar Kila Cooperative	Kfar Kila	20		
Taibe Cooperative	Taibe	9		
<b>Subtotal Dairy Sector</b>		<b>229</b>	<b>1000</b>	<b>Cows</b>
<b>OLIVE OIL SECTOR</b>				
Influence area of Yarin	Caza Sour	250	300	Ha
5 Cooperatives of Rmaich	Bent Jbeil	238	206	Ha
<b>Subtotal Olive Oil Sector</b>		<b>488</b>	<b>506</b>	<b>Ha</b>
<b>PRODUCTIVE DIVERSIFICATION SECTOR</b>				
<b>Cluster of fruit trees and vegetables</b>	Caza Marjayoun			
Cooperative LACSA	Sarada	50	100	Ha
Cooperatives of El Khyam	El Khyam	40	40	Ha
Individual Farmers	Marjayoun-El Khyam	20	20	Ha
<b>Subtotal Cluster of Fruit trees and vegetables</b>		<b>110</b>	<b>160</b>	<b>Ha</b>
<b>Cluster of the area of Jabal Amel</b>	Caza Marjayoun			
Irrigation		20	20	Ha
Other municipalities		50	25	Ha
<b>Subtotal Cluster Jabal Amel</b>		<b>70</b>	<b>45</b>	<b>Ha</b>
<b>Cluster of aromatic and medicinal plants</b>				
Cooperative of el-Charq (Aitaroun)		60	3	Ha
Cooperative of Tyr		22	5	Ha
<b>Subtotal Cluster Aromatic and Medicinal Plants</b>		<b>82</b>	<b>8</b>	<b>Ha</b>

Subtotal Productive Diversification Sector		262	213	Ha
Total		979	719	Ha
			1.000	Animals

## B. INDIRECT BENEFICIARIES:

- 1) The families of local farmers and technicians.
- 2) Local communities.
- 3) Other groups, such as: a) Professionals, b) Salesmen of agricultural services – electricians, repair men, sales persons who sell packing material, phytosanitary materials, etc. -, c) Intermediaries – wholesalers and retail sellers, d) Carriers and e) final consumers.
- 4) The localities of Southern Lebanon.
- 5) The overall Lebanese economy.

## 3. FIELD OF THE EVALUATION AND PERSONS INVOLVED

With respect to the **field** of this evaluation, it will include all three actions that have been undertaken under this agreement, and that are executed in the Marjayoun area (dairy sector) and in the Bent Jbeil area (olive sector). The areas of Sarada, Taibe, Aytaroun (Bent Jbeil) and Tyr, as well as in the Caza of Marjayoun.

The study will include three main analysis areas that refer exclusively to the evaluated period of time:

- a. **Design of the intervention.** The design of the agreement will be evaluated globally, taking into consideration the coherence and the relevance of its objectives and of the actions that constitute it.
- b. **Administration of the intervention.** The institutional structure will be analyzed – planning, coordination among implicated persons, administration, adequacy of human and technical tools, effective participation of the various persons concerned, etc.-.
- c. **Evaluation of the results.** An evaluation will be carried out in order to see to which extent the performances are reaching their results and objectives. The

degree of implication and satisfaction of the national and local institutions, as well as that of the communities where the actions are taking place will also be evaluated.

- d. Useful **Conclusions and recommendations** for the Agreement's future. This area will have priority in the evaluation.

For the purpose of the evaluation, the **indicators that will be used** are the ones designed in the formulation. In case needed, the evaluator will have to design other new unexpected indicators that will allow measuring the progress.

The **time period** that the evaluation will include will be the one elapsed since the beginning of the agreement, i.e. **since May 7<sup>th</sup> 2008 till the midpoint of its execution, i.e. November 7<sup>th</sup> 2009.**

With respect to the **persons involved** in the evaluation process, they will be the ones mentioned below:

- The evaluation team.
- The Commission in charge of the follow up of the Agreement
- The person responsible for the agreement in the FPSC head office.
- The delegates of the FPSC in the country where the agreement is being executed.
- The local Associates.
- The qualified Public Administration: Ministry of Agriculture and Lebanese Ministry of Social Affairs, Municipality of Yarin, Union of Municipalities of Jabal Amel.
- Agricultural and Animal Breeding Cooperatives.
- Producers of the dairy sector, of the olive oil sector and of the productive diversification sector.
- Representatives of the Spanish Cooperation in the country where the agreement is being executed (OTC of Lebanon).

A **Commission** will be created in order to **Follow up** the evaluation; the functions of the commission will be: to validate the actual terms of reference, to approve the designed planning documents, to facilitate the work of the evaluators and their access to information sources, to approve and complete – if necessary – work documents that are being done, as well as to approve the final conclusions.

**The Follow up Commission will be composed of:**

- A representative of the FPSC central office.
- The FPSC delegates in the countries where the agreement is being executed.

- The coordinator of the agreement, designated by each and every one of the local associates.
- A representative of the Spanish Cooperation in the OTC of Lebanon.

The **Administrative Unit** of the Evaluation will be formed by personnel of the FPSC pertaining both to the head office and to workers on the field, as well as by a representative of every local associate involved in the project. The Administrative Unit will be the contact for everything related to the administration of the evaluation.

The **basic documentation on which the evaluation should be based** and that should be used by the evaluators shall be:

Document	Location
Formulation of the intervention	FPSC
Diagnostic Studies related to the intervention	FPSC, Field
Regulatory Rules	FPSC, AECID
Budgetary framework	FPSC, Field
Annual Programming of the Agreement (1 and 2)	FPSC
Documents related to the strategy of fight against the poverty of associated countries(DELP)	FPSC, AECID
Master Plan of the Spanish Cooperation	AECID (Website)
Document of country's strategy (DEP)	AECID (Website)
Documents of the Joint Commission with Lebanon	AECID (Website)
Specific Studies	FPSC, Field
Follow up Reports	FPSC
Strategic Plans of the Local Associates in the Rural Development and/or Agricultural and Animal Breeding Sectors	Field

#### **4. QUESTIONS AND LEVELS OF ANALYSIS OF THE EVALUATION**

The Agreement's Intermediate Evaluation shall focus mainly on the analysis of the design and of the processes, and to a lesser extent, on the level of achievement of the

results; the evaluation of these should be carried out on a deeper level in the final evaluation.

### Levels of analysis:

**a) PROCESS PERSPECTIVE:** the evaluation of the **design of the intervention** and its integration in the political line of the Spanish cooperation in the country of execution: the planning, organization and execution framework of the intervention. Moreover, the evaluation of the **implementation and administration process**; among other aspects, the operative structure of the NGO in the country as well as its complementarity with the local associates should be examined.

**b) CONTEXT PERSPECTIVE:** the evaluation of the political, social and economical environments within which the intervention will take place, and how that intervention is related to the above mentioned environment. Special attention should be paid to its level of relevancy and synergy with national politics.

**c) OBJETIVES PERSPECTIVE:** Finally, the evaluation of the **results and objectives reached in the different operations**, in synchrony with the concrete moment that is being evaluated.

The project cycle of each intervention will be examined, assessing, among other elements, its impact in the **fight against poverty**, in the promotion of **gender equality**, in the **environmental sustainability** and in the **cultural diversity**; its coherence with the sectorial strategies and the national development objectives will also be assessed.

Based on the analysis, the evaluation team will identify the main strong points and weaknesses of the intervention, and it will **give recommendations that can help improve its performance**; these recommendations will be mainly oriented **towards the strategic design, the operational administration and the tools used in each and every evaluated action**.

## 5. EVALUATION CRITERIA

The actual evaluation will take into consideration the **evaluation criteria** of the Spanish Cooperation – *relevance, efficiency, effectiveness, viability and impact*, assessing its level of achievement.

Taking into consideration those criteria, and the interrelation among them, some **information requirements** have been identified but must remain covered throughout the analysis; some of the fundamental **evaluation questions** have been defined and the evaluation team should find answers to them. The evaluation team is also expected to cover the information requirements that haven't been mentioned by the FPSC in this document.

### **Relevance**

Adequacy of the intervention to the context, the problems detected and the priorities established by the beneficiaries, public administrations and donor communities. In the analysis, Alignment criteria will be taken into consideration with respect to public policies developed in the country; Harmonization with other donors and NGOs acting in the area will also be taken into consideration.

Evaluation Questions:

*Is the intervention adequate to the needs and priorities of the population which is beneficiating from it? Is there any correspondence between the priorities that have been established by the beneficiaries and the Agreement's objectives?*

*Are the Agreement's lines coherent with the plan established in the documents of sectorial strategy related to them? And are they coherent with the strategic documents of the corresponding country?*

*Were the qualified public authorities consulted and were there any coordination with them during the identification, formulation and execution of the Agreement? Are the objectives of the intervention's strategy compatible with other policies and programs that are being executed?*

### **Effectiveness**

Level of achievement of the objectives stated by the NGO, both at the strategic and at the operational levels. The project Coverage with respect to the intended beneficiaries will be specifically assessed.

*Are all intended activities being carried out? Can the expected results be reached?*

*How many beneficiaries are there and how were chosen? Was there any modification concerning the number and the provenance of the beneficiaries that were chosen for the various activities? Are the changes produced in the volume and provenance of the beneficiaries related to a real need?*

*Do beneficiaries participate in the execution of the project? Do they know all the activities intended for the total period of execution of the agreement? Do beneficiaries promote new activities that were not intended in the agreement's design?*

*Is there any group of persons that would be disadvantaged by the project? ¿Is there a wide percentage of women participating in the project's activity?*

### **Efficiency**

Measurement of the range and of the results as compared to the resources (financial, material and human) and to the time used by the intervention. We should show how available resources are transformed into results.

*Was it possible to get the funds within the expected time? Was there any variation with respect to the formulation? Do the approved modifications made on the formulation respond to a real need?*

*What follow up mechanisms have been used? ¿Are local associates and the beneficiary group sufficiently involved in the follow up and justification processes of the agreement?*

*Are the material resources directly related to the achievement of the results?*





*Did all the predefined schedules specified in the formulation get fulfilled? What internal and/or external factors influenced the eventual delays? Is there any possibility to respect all the execution's time-limits without delays?*

### **Impact**

What is meant by impact is the visualization of positive and negative global effects that have been caused by the intervention. The elements of the planning matrix that are being studied for this criterion will be the specific objective, the general objective and their causality relations.

It is not easy to measure the impact in the intermediate evaluations. Intermediate evaluations allow certain estimations, which are more sensitive than scientific, over the impact of the interventions; this is why we let the evaluator assume the responsibility, according to his criterion as spectator, of carrying out a testimonial analysis over the "predictable" impacts of the performance.

### **Viability**

Probability that the development processes will continue beyond the time of action of the NGO, through the maintenance and the administration of the results and even through the implementation of new complementary operations.

*If the beneficiaries are the key persons for the economical solvency, will they be able to cover the cost of the services? Will they participate through a contribution with funds? In case they cannot contribute with funds, is it expected that they could contribute with cash money or with valorizations? Will it be possible to re-invert the profitability obtained from the marketing of agricultural products elaborated with the help of the agreement, so as to sustain the agreement itself?*

*If the cost of the results must be covered at the institutional level, are there funds that make this possible? ¿Do local associates participate in the financing of the agreement's activities?*

Level of implication and appropriation of the authorities, the counterparts and the beneficiaries.

*Are persons and institutions aware of their responsibilities? Did they develop or do they have the adequate capacities to insure the flux of benefits?*

*Did the local associates and beneficiaries participate in designing the activities of the intervention?*

*Were solid communication channels established between the NGO and the local associates? Do local associates inform beneficiaries on a regular basis with respect to questions that affect the project? Do beneficiaries know the Spanish institution that is financing the agreement?*

## 6. METHODOLOG AND WORK PLAN

### Methodology

As simple guideline, we hereby present a brief description of the methods that will be used:

**Interviews with key informers**

**Interviews of focal groups**

**Polls**

**Direct Observation**

### Work Plan

With this type of interviews, we will get information about cases for which it could be difficult or inadvisable to carry out a complete random sampling.

The evaluation will include **three phases** - without taking into account the preparatory activities, with an estimated duration once the contract is signed:

*Technical prescriptions for the Intermediate Evaluation of the Agreement 07-C01-025*

## **Phase I. Cabinet Study**

## **Phase II. Field Work**

## **Phase III. Elaboration and presentation of the final report**

**Phase I. Cabinet Study** (Estimated duration: 2/3 weeks after the validation of the work program):

- Analysis of the available documentation related to the performance of the NGO in the country.
- Identification and examination of the documentation related to the context of the country, to the national, regional and local development strategies.
- Identification of key informers in the central office (director of a country, NGO area, AECID) and on the field (OTC, etc.)
- Interviewing key informers in the central office.
- Petition and examination of additional information.
- Design of methodological tools for the gathering, the processing and the analysis of the information; these tools should be able to guarantee the reliability of the sources as well as the rigor of the processing and of the analysis in the field.

*\* We grant a special importance to this first phase since we consider it essential that the evaluator get implicated and study deeply every detail of the agreement, in order for him to be able to carry out a valid and realistic examination of the mentioned agreement.*

**Phase II. Field Work** (Estimated duration: 2 weeks)

- Interviewing key informers in the country and asking for additional information from other organizations and institutional and/or international actors. In these interviews to key informers, all involved actors described in page 8 are included, as well as others that were not included and that the evaluator may consider relevant.
- Use of methodological tools designed for the assembling of available information.
- Conducting a representative number of polls that can give a general perspective of the NGO performance in the specified temporal and geographical range.
- Analysis of the results and impacts obtained.
- Writing the *Field Work Report*, which will include a review of the activities carried out in the field work mission.
- Meetings with the involved local associates in order to finalize the field work.

*Technical prescriptions for the Intermediate Evaluation of the Agreement 07-C01-025*

*Phase II Product: Field Work Report.*

**Phase III. Elaboration and presentation of the Final Report** (Estimated duration: 4 weeks)

- The Final Report will be written and it will include the evaluation of the different levels of analysis.
- The final report's draft will be discussed with the contracting NGO.

*Phase III Product: Evaluation's Final Report.*

It will include the 3 analysis levels, integrated and interrelated. It will include the Field Work Report as an annex.

Once the Final Report is handed out, the evaluating team could take part in the activities of presentation of the results.

In any case, the team will maintain its independence with respect to criteria, and it will not have to discuss the terms of the report with any outsider. If the evaluator considers it necessary, he could carry out the interviews without the presence of any of the local NGO or FPSC members. It is recommended to use the Evaluation Methodology of the Spanish Cooperation (2001), as well as the revision of the Manual of Administration of Evaluations of the Spanish Cooperation (2007).

## **7. STRUCTURE AND PRESENTATION OF THE EVALUATION REPORTS**

With respect to the **Field Work Report**, it should gather a review of the activities carried out (interviews, meetings, visit to projects, polls or workshops with beneficiaries, etc.).

The **Final Report** should be structured according to the following scheme.

1. Introduction:

- a) Structure of the presented documentation.

*Technical prescriptions for the Intermediate Evaluation of the Agreement 07-C01-025*

- b) Background and objective of the evaluation.
  - c) Methodology used in the evaluation.
  - d) Conditions and limits of the realized study.
  - e) Presentation of the team of work.
- 
2. Questions and evaluation criteria.
  3. Process Analysis (Level one): Design of the Cooperation Policy of the NGO and Process of Administration and Implementation of the Cooperation Agreement in a way to fit the development in the country.
  4. Context Analysis (Level two): political, social and economical environment in which the intervention will take place and how this intervention is related to the above mentioned environment.
  5. Objectives Analysis (Level three): Results of the interventions being studied (at the sectorial, temporal and geographical levels).
  6. Evaluation's conclusions.
  7. Recommendations and learned lessons.
  8. Annexes, which should include the basic information generated in the field phase.

The Final Evaluation Report should not exceed 40 pages and it should include an **Executive Summary** of no more than 10 pages, as well as a **Summary Sheet of the evaluation, according to the format established by the CAD of the OCDE and destined to this institution's inventory of evaluations.**

Two copies of the whole evaluation will be handed in, one in Spanish and the other one in English and both in hard and soft copies.

## **8. EVALUATION TEAM**

The evaluation team responsible of the performance level should be composed of a minimum of 2 experts whose availability should be clearly stated in the offer:

The following points will be accredited:

- Experience in the field of Cooperation for Development and in the field of techniques and methodologies of Evaluation.
- General experience in planning, programming, administration and evaluation of Cooperation to development projects.
- Proficiency in English language
- Good knowledge of the Middle East and experience in the development of the Agricultural and Animal Breeding sectors.
- Knowledge of French and Arabic languages will be assessed.

The evaluation company will have to present the CV of the persons that have been chosen to carry out the evaluation, as well as their working plan.

The director of the team will act all the time as an interlocutor and representative with respect to the NGO when it will come to get in contact with the responsible and with the people involved in the projects. Any change in the constitution of the evaluation team should be notified beforehand and authorized by the Unit that Administrates the Evaluation.

This evaluation is an external one, so the evaluation team will be followed up by the NGO personnel in the field; these personnel will not interfere, however, in the work of the evaluators and will guarantee their independence in the work development and in the emission of the report.

## 9. PREMISES OF THE EVALUATION

The evaluating team should meet certain requisites, both professional and ethical. Among those requisites, we can distinguish the following:

- **Anonymity and confidentiality.** The evaluation must respect the right that the persons who provide information can keep their anonymity and confidentiality.

- **Responsibility:** Any misunderstanding or divergence of opinion that could arise among the members of the team, or between those latter and the people in charge of the Agreement concerning the conclusions and/or the recommendations should be mentioned in the report. Any assertion must be sustained by the team or else a record of disagreement should be shown in the report.

- **Integrity:** The evaluators will have the responsibility of highlighting issues that have not been specifically mentioned in the Terms of Reference, in case this could help in order to get a more complete analysis of the intervention.

- **Independence:** The evaluating team must guarantee its Independence with respect to the evaluated intervention, i.e. it should not be related whatsoever to its administration or to any element that composes the intervention in question.

- **Incidents:** In case problems arise during the carrying out of the field work or in any other phase of the evaluation, these should be immediately reported to the NGO. In

*Technical prescriptions for the Intermediate Evaluation of the Agreement 07-C01-025*

case they are not reported, the existence of such problems can in no way be used to justify the non obtaining of the results that have been established in this sheet of Technical Prescriptions.

- **Validation of the information:** The evaluation team is the one in charge of guaranteeing the veracity of the information that has been gathered for the elaboration of the reports, and ultimately it will be responsible of the information presented in the evaluation.

- **Evaluation Reports:** The diffusion of the gathered information and of the Final Report is a prerogative of the parties that have signed the agreement to be evaluated, i.e. the AECID and the FPSC.

## **10. TIMING FOR THE REALIZATION OF THE EVALUATION**

The **tentative schedule** will be the following:

- 1) Reception of proposals: 17<sup>th</sup> of May 2010
- 2) Selection of the successful bidder: 18<sup>th</sup> of May 2010
- 3) Phase I: Cabinet Study. Three weeks from the date of signature of the contract. 8<sup>th</sup> of June 2010.
- 4) Phase II: Field Work. Duration: Two weeks. Until June 22, 2010
- 5) Phase III: Final Report of the Evaluation. Four weeks, until July 20, 2010.
- 6) Handing over of the Intermediate Evaluation Report to the AECID before 3<sup>rd</sup> of August 2010.

The **estimated budget** of the 07-C01-025 Agreement's intermediate evaluation report is **9.000 €**

## **11. PRESENTATION OF THE TECHNICAL PROPOSAL**

A Minimum of three offers will be required in order to carry out this evaluation.

Besides the required documentation for the accreditation of the technical solvency, a **methodological proposal** should be presented for the development of the elements of the present sheet of Technical Prescriptions and it should include an expected **chronogram and budget** for the realization of the works.

In order to assess the received offer, the following scale will be taken into consideration:

1.- Technical quality of the proposal:	<b>75%</b>
a) Assessment of the methodology:	<b>30%</b>
- Adequacy to the requirements of the terms of reference	12%
- Quality of the tools to be used	9%
- Encouragement for a participative evaluation	9%
b) Assessment of the human team	<b>45%</b>
- Experience in evaluating development projects	18%
- Experience in the rural and/or agricultural and animal breeding development fields	13.5%
- Knowledge of the Middle East Reality	13.5%
2.- Financial Offer:	<b>25%</b>



## **ANEXO II**

### **PERFIL DEL EQUIPO EVALUADOR**

## **Nada Omeira**

Nada Omeira holds a B.Sc. degree in Agriculture and a Master degree in Environmental Sciences (Major: Ecosystem Management) from the American University of Beirut.

She has extensive experience in international cooperation and civil society engagement towards the advancement of sustainable agriculture, food sovereignty, environmental justice and human rights. Her experience in rural and agricultural development fields goes back to her university Bachelor studies between 1998 and 2002, which included 5 months of practice at the AUB farm in the Bekaa and a one-month internship at EARTH University in Costa Rica. She has notably worked as field instructor for the course “Agricultural extension in development” and as Rapporteur of the IDRC-funded Regional Training course and Knowledge Sharing in Urban Agriculture for the Middle East and North Africa. She also served for two years as Promotion Coordinator of ALOA, the national platform for organic agriculture in Lebanon.

Nada Omeira has been working as development consultant for the last three years. In 2008, she spent 5 months in South Lebanon to conduct field evaluation of recovery projects implemented by UNDP and analyze lessons learned. She also collaborated in 2009 in the evaluation of Christian Aid's 3-year emergency appeal in Lebanon following the war of 2006 and regularly takes part in monitoring visits for humanitarian and development projects implemented throughout Lebanon. She is fluent in Arabic, French, English and Spanish.

## **Daniel Guijarro**

Daniel Guijarro is an independent consultant specialized in evaluation for the last 8 years. His main expertise was based on his extensive experience in Arab Countries analyzing dynamics and specificities of the civil society in Arab Muslim countries.

From 2007 to 2009 he worked as the manager of the Third Sector department in an international Audit and Consultancy firm. During this period he carried out different duties as coordination of consultancy and audit services, evaluation of development and social action projects and management improvement proposals for Spanish NGOs.

At the same time he has experience in the Academia giving different lectures in Development MAs in Spain talking about evaluation of development projects and democratization and civil society in the Middle East and North Africa.

Lately he is interested in organizational change and learning and he is based in London working as strategy advisor for different International NGOs such as Action Aid UK while completing a Masters degree in Participation, Power and Social Change at the Institute of Development Studies in the University of Sussex. He is fluent in Spanish, English, Portuguese and Arabic.

## **Francisco Jose Iranzo**

Francisco Iranzo holds a degree in Agricultural Engineering from the Polytechnic University of Catalonia, Spain, and is in the process of obtaining the Doctorate.

He is full lecturer in the Agricultural University School and in the Master in Agriculture for Development (Polytechnic University of Catalonia).

He has over twenty years experience in international cooperation in many countries, mainly in Latin America and Africa. He is specialist in irrigation and drainage projects, rural development and in the management of civil and environmental engineering projects.

He is fluent in Spanish and can handle in English and Portuguese.

## **ANEXO III**

### **DOCUMENTACIÓN CONSULTADA**

## Anexo III

Convenio Proposal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Convenio AECID 07-CO1-025 proposal</li> <li>• Logframe and Timeframe of the Convenio</li> <li>• Pre-Convenio Agreement template between FPSC and local partners</li> <li>• Formulation maps (situation and geographic location, support to the dairy sector, support to the olive oil sector, product diversification, mapping of other development organizations in the area)</li> <li>• Budget of the Convenio</li> </ul>
Legal and regulatory framework	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PAE Lebanon 2006-2008</li> <li>• Framework agreement on scientific, technical, cultural and educational cooperation between the Kingdom of Spain and the Lebanese Republic</li> <li>• Handbook of Management of Evaluations of the Spanish Cooperation (2009)</li> <li>• Evaluation Methodology of the Spanish Cooperation (2001)</li> <li>• Order AECID/1303/2005 of April 27</li> <li>• Resolution AECID of May 9, 2007</li> </ul>
Planning	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PAC1 Planning incl. Timeframe</li> <li>• Annual Planning of PAC2 Component 1.1 RMF</li> <li>• Annual Planning of PAC2 Component 2.1 ADR</li> <li>• Annual Planning of PAC2 Component 3.1 AeC</li> <li>• Annual Planning of PAC3 Component 1.1 FRM</li> <li>• Annual Planning of PAC3 Component 2.1 ADR</li> <li>• Annual Planning of PAC3 Component 3.1 AeC</li> </ul>
Substantial modifications	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Approved substantial modification Activity 3.1-R7</li> <li>• Approved substantial modification Activity 3.1-R7 Nabatieh</li> <li>• Approved substantial modification Activity 1.1 RMF-R3</li> </ul>
Monitoring	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitoring report of PAC1 Activity 1.1 RMF and Annexes</li> <li>• Monitoring report of PAC1 Activity 2.1 ADR and Annexes</li> <li>• Monitoring report of PAC1 Activity 3.1 AeC and Annexes</li> <li>• Comprehensive Monitoring Report of PAC2 and Annexes</li> <li>• Baseline Activity 1.1 RMF</li> <li>• Baseline Activity 2.1 ADR</li> <li>• Baseline Activity 3.1 AeC</li> </ul>
Technical documents	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Design map of the ADR irrigation project (Result 5)</li> <li>• ADR training schedule June 2010-March 2011</li> <li>• Details of previous workshops</li> <li>• Market assessment study in Marjeyoun</li> <li>• Arcenciel baseline data sample</li> <li>• RMF baseline data sample</li> </ul>

## **ANEXO IV**

### **MATRIZ DE EVALUACIÓN**

DIMENSION	EVALUATION QUESTION	CLARIFICATIONS	EVALUATION INDICATORS	SOURCE OF INFORMATION
<b>1- Analysis of the intervention: Context and Process perspective</b>				
<b>Identification</b>	Where did the initiative come from? What was the degree of participation of beneficiaries in the identification?	Assessment of the relevance of participation. If the initiative comes from the target population (whether organizations, local authorities or groups of beneficiaries), the Convenio is more likely to be relevant and sustainable because of its ownership.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- The interviewed beneficiaries explain how they have participated in the identification phase.</li> <li>- Beneficiaries confirm to have participated in the process of decision-making of actions to be undertaken.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Interviews and group dynamics with beneficiaries.</li> <li>- Attendance sheets.</li> <li>- Available proceedings.</li> </ul>
	How accurate was the needs assessment?	Assessment of needs identification and the role played by each interest group. Analysis of the policy for the contribution of beneficiaries, local authorities (particularly important in R5) and local partners.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- An updated baseline exists to permit the visualization of the initial situation.</li> <li>- Coherence of cross-checked data from interviews conducted with FPSC, local partners, local authorities are beneficiaries.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Interviews conducted.</li> <li>- Available documentation on analysis.</li> <li>- Baseline.</li> </ul>
	To what level of details and precision was the target group identified?	Assessment of the selection criteria of beneficiaries, and whether they are quantified or identified..	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Selection criteria of beneficiaries exist and include the most disadvantaged groups.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Documentation of the Convenio.</li> <li>- Interviews made.</li> </ul>
	Was consideration made to other interventions taking place in the same area, whether by the Spanish Cooperation or other donors?	Assessment of the harmonization of the Convenio during identification phase, building synergies (this aspect is particularly important in Aytaroun considering the large quantities of funds disbursed in the area).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existence of contacts and/or agreements with public institutions (in case of relevant role in agricultural) and local and/or international organizations (cooperatives).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Agreements signed.</li> <li>- Minutes of coordination meetings.</li> <li>- Interviews made.</li> </ul>
	Given the situation at the time of identification, is the intervention	This analysis will be based on the justification of the intervention.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Correct relation between the problem tree and the objectives</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- General Formulation of the Convenio.</li> </ul>

	justified? Do the problems identified correspond to the suggested objectives? Was consideration made to available studies or reports on the specific area and/or sector of intervention?	Assessment of the causality relations that lead to the necessity of intervention.	tree. - Availability of concrete data of the target area. - The problem that the Convenio seeks to solve has been identified and analyzed.	- Formulation of PAC1 and PAC2. - Monitoring reports. - Substantial changes.
<b>Formulation</b>	What is the evaluability level of the Convenio?	Analysis of the internal logic of the Convenio to reorient the formulation, if needed, and propose new indicators.	See following cells.	- General Formulation of the Convenio. - Formulation of PAC1 and PAC2. - Monitoring reports.
	What is the degree of coherence, complementarity and coordination among the elements of the Convenio (results, activities, resources, chronogram and budget)? Are the activities planned adequate for the fulfillment of objectives? Do the activities set contribute to the horizontal priorities of the Spanish Cooperation: fight against poverty and gender equity?	Correlation between the different levels of formulation (Logframe methodology)	<b>RESULTS</b> - The goods and services which will be generated by the Convenio have been identified and described. - A description exists on when and how will beneficiaries used the goods and services generated by the Convenio. - The benefits derived from the use of goods and services that will be generated by the Convenio have been identified.  <b>ACTIVITIES</b> - Activities generally possess a significant contribution to the achievement of related Results. - Activities have been coherently budgeted and scheduled. - The chronogram and budget are adequate to the level of implementation.	- General Formulation of the Convenio. - Formulation of PAC1 and PAC2. - Monitoring reports.



<b>Formulation</b>	Are the indicators set capable of measuring the extent of results?	Assessment of quality of indicators, to determine whether they include only information on what has been implemented - Activity indicators (ex: No. of services provided) or also include data related to the improvement of the situation of the population – Result indicators (ex: increase in productive capacity) and if data are absolute or relative to the initial situation. Consideration will also be made to the capacity of establishing qualitative indicators.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Indicators capture the fundamental aspects of each result, for instance: increase in productive capacity, quality of production and increase in returns of beneficiaries.</li> <li>- Local partners are aware of indicators.</li> <li>- Base (or start) year data preceding implementation have been included in the Convenio.</li> <li>- If no base year data exists, the design of the Convenio foresees its development.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- General Formulation of the Convenio.</li> <li>- Formulation of PAC1 and PAC2.</li> <li>- Monitoring reports.</li> <li>- Baseline</li> </ul>
	Have hypothesis and risks been clearly identified?	Assessment of initial knowledge of context.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- The persons, groups, institutions and other organizations that could contribute, positively or negatively, to the implementation of the Convenio, have been identified.</li> <li>- The elements that are out of direct control of the Convenio management and that could affect its viability, results and objectives have been identified and described.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- General Formulation of the Convenio.</li> <li>- Formulation of PAC1 and PAC2.</li> <li>- Monitoring reports.</li> <li>- Baseline</li> </ul>
	Have managers of the Convenio and technical teams of partner organizations been provided with adequate human and financial resources, and the required experience or skills to manage and	Analysis of local partner organizations, their capacities in financial, technical and human resources to implement the activities of the Convenio.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Qualified staff exists to achieve the interventions.</li> <li>- The role of external experts has respected local knowledge, and technology transfer has been</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Interviews with local staff.</li> <li>- Interviews with beneficiaries.</li> </ul>

<b>Implementation and monitoring</b>	monitor the Convenio?		accompanied with sufficient capacities and resources to ensure the viability of interventions.	
	What is the level of economic implementation?	Analyze whether the economic implementation corresponds to the disbursement plans of each PAC and how external factors, whether foreseen or not, could have influenced in the investment flow.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existence of structured and periodic economic monitoring systems.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formulation of PAC1 and PAC2.</li> <li>- Monitoring reports.</li> <li>- Policy of disbursement to local partners.</li> </ul>
	How was the Convenio organized? What processes have been used?	Analysis of the mechanisms of implementation and logistic organization and human resources available for the Convenio. Comparison between the planned activities and activities implemented during the previous PACs.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A clear definition exists of the functions of each actor and decision-making processes.</li> <li>- The interviewed actors know their responsibilities.</li> <li>- Documents and procedures exist and have been applied.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Interviews conducted during field visits to managers and beneficiaries of the Convenio.</li> <li>- Convenio documents.</li> <li>- Manual of procedures (national offices and local partners).</li> </ul>
	How were planned activities implemented? What factors delayed the implementation of the Convenio? Were they foreseen?	Description and analysis of the process of implementation.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Initial chronograms have been fulfilled.</li> <li>- Delays have been foreseen in the study of risks and hypothesis.</li> <li>- Correction mechanisms have been developed to guarantee the provision of the Convenio services.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Interviews conducted during field visits to managers and beneficiaries of the Convenio.</li> <li>- Formulation of PAC1 and PAC2.</li> <li>- Monitoring reports.</li> </ul>
How is the relationship between the Convenio and beneficiaries?	Analysis of the participation of beneficiaries in the implementation process and existing mechanisms to initiative active participation, when relevant.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Passive participation:</b> beneficiaries participate when informed.</li> <li>- <b>Participation by consultation:</b> external agents listen to their point of view.</li> <li>- <b>Participation for incentives:</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Interviews and group dynamics</li> </ul>	

<b>Implementation and monitoring</b>			<p>proceed with work in return of incentives. Do not take decisions.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Functional participation:</b> beneficiaries organize themselves for the fulfillment of objectives.</li> <li><b>Interactive participation:</b> participate in the analysis of processes undertaken. Progressively take decisions.</li> <li>- <b>Self-development:</b> take initiatives in an organized manner, provide advice and work as partners.</li> </ul>	<p>conducted during fieldwork to managers and beneficiaries of the Convenio.</p>
	How were communication and coordination between FPSC and local partner organization, and what positive synergies occurred?	Analysis of whether communication and coordination mechanisms between FPSC and local partner organizations were sufficient for the correct implementation of the Convenio.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Visited entities enjoy of a fluid communication mechanism.</li> <li>- Reciprocal mechanisms of coordination and information have been established.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Interviews with managers of the Convenio and representatives of local partner organizations.</li> </ul>
	What level of monitoring has taken place?	Understand the Convenio monitoring mechanisms (who? When? How?)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Monitoring systems exist; they are structured, periodic, and based on baseline from year 0 and formulated indicators. Tanto los gestores del Convenio como los beneficiarios participan en el monitoreo.</li> <li>- The technical staff at headquarters knows the challenges and milestones of the process undertaken.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Interviews and group dynamics conducted during fieldwork to managers and beneficiaries of the Convenio.</li> <li>- Formulation of PAC1 and PAC2.</li> <li>- Monitoring reports.</li> </ul>

**2- Relevance/Coherence: Context and Results perspective**

DIMENSION	EVALUATION QUESTION	CLARIFICATIONS	EVALUATION INDICATORS	SOURCE OF INFORMATION
<p align="center"><b>Priorities</b></p>	<p>The Convenio corresponds to the priorities of beneficiaries? How did they participate in the identification? Is the model of the intervention applicable in the context of the area of implementation?</p>	<p>The objectives of the Convenio should coincide with the priorities of beneficiaries, which would result in their empowerment, securing their success.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- The beneficiaries interviewed have participated in the identification phase and are participating in the implementation of the Convenio through an input that is based on their capacities</li> <li>- The beneficiaries interviewed agree on the prioritization of benefits from the Convenio during implemented PACs.</li> <li>- The beneficiaries interviewed use the services of the Convenio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Interviews with beneficiaries and local authorities.</li> <li>- Monitoring reports.</li> <li>- Baseline.</li> </ul>
	<p>Does the Convenio correspond to the priorities of the target country of the local area of intervention? Have there been serious changes which could impact results?</p>	<p>Observation will be made on the alignment of the Convenio priorities with local development priorities, if available.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- The interviewed local authorities consider the Convenio as complementary or at least positive in respect to priority local development policies.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Interviews with local authorities.</li> <li>- Local development policy documents.</li> <li>- Agreements signed with local authorities.</li> </ul>
	<p>Does the Convenio correspond to the sector and geographic strategic of the funding organizations?</p>	<p>Assessment of whether the general lines of the Convenio are relevant to the strategy of the Spanish Cooperation in Lebanon and its gender strategy.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- The specific objectives of the Convenio are in accordance with the Strategic Lines of the Spanish Cooperation in Lebanon and in relation with the Gender Strategy.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Master Plan 2005-2008</li> <li>- Master Plan 2009-2012</li> <li>- PAE 2006-2008 for Lebanon.</li> <li>- Interview with the AECID representative in Lebanon.</li> </ul>
	<p>Does the Convenio correspond to the objectives and action lines of FPSC and partner organizations?</p>	<p>To be relevant, and with the objective of preventing conflicts and delays in implementation, for institutional reasons – the Convenio should be aligned with the objectives and action lines of</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- The general lines of the Convenio are included in the objectives and action lines of FPSC and partner organizations.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Convenio documents.</li> <li>- Interviews with local staff of FPSC.</li> <li>- Institutional documents of FPSC.</li> <li>- Institutional documents of the local partners.</li> </ul>

<b>Priorities</b>	Are there synergies planned between activities in each geographical area?	FPSC and partner organizations. To know the mechanisms that are planned to guarantee that exchange of experiences takes place in the distinct areas of intervention.	- Exchange of experiences has been planned or has taken place in the distinct areas of intervention.	- Interviews conducted. - Formulation of PAC1 and PAC2.
	Did the priorities of the Convenio change? Was the intervention adapted to these changes? Are the objectives set still valid?	In the case of a change of priorities, the Convenio need to adapt to the new reality and be modified. The undertaken modifications will be studied, their causes, and adequacy to the context.	- Substantial modifications have been made for the Convenio to adapt to the new reality. - Monitoring mechanisms exist to permit the detection of changes in priorities and needs of beneficiaries.	- Interviews with technical staff of the Convenio and beneficiaries. - Applications for substantial modification and their approval.
<b>3 Effectiveness: results' perspective</b>				
<b>DIMENSION</b>	<b>EVALUATION QUESTION</b>	<b>CLARIFICATIONS</b>	<b>EVALUATION INDICATORS</b>	<b>SOURCE OF INFORMATION</b>
<b>Fulfillment of Results</b>	Is the content of trainings adequate to the capacity needs of beneficiaries?	The results outlined in the Convenio should be consistent with the priorities and needs of beneficiaries.	- The interviewed beneficiaries express the usefulness and appropriateness of the content of the trainings given the problems raised. - The interviewed beneficiaries have actively participated in the proposed activities of the Convenio.	- Interviews with beneficiaries, local authorities and managers of the Convenio. - Monitoring reports. - Direct observation
	Did beneficiaries use the services of the Convenio or have they benefited from its activities? Were the most vulnerable sectors reached? Are there biases?	This is to assess the active participation of beneficiaries in the activities of the Convenio.	- The interviewed beneficiaries have actively participated in the proposed activities of the Convenio. - An increase has taken place in technical and productive capacities.	- Formulated sources of verification. - Attendance sheets. - Interviews to managers and beneficiaries of activities. - Available monitoring reports

<b>Fulfillment of Results</b>	Did the Local Communities benefit from the services of the Convenio? What benefits have been produced in the local communities? And local authorities?	Assessment of how the different components may have benefited and / or hurt the communities that beneficiaries of the Convenio belong to.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Activities have been necessary and determinant for the attainment of results.</li> <li>- There exist external activities to the Convenio that have contributed to the fulfillment of results.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Interviews to community leaders and local authorities.</li> <li>- Interviews with key informants.</li> </ul>
	How does the target population perceive the benefits of the Convenio? Why?	Despite the implementation of activities, it is essential to know the perception of beneficiaries on results obtained.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Beneficiaries prioritize the benefits of the Convenio in coherence with the components implemented.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Interviews and participatory dynamics of beneficiaries.</li> <li>- Interviews with key informants.</li> <li>- Interviews with local authorities.</li> </ul>
	Have the excluded and disadvantaged from the Convenio been identified?	There should not be a population affected by the implementation of activities, or its achievement could be compromised. However, disadvantaged from the Convenio could provide relevant information to be taken into account. The population excluded from the benefits of the Convenio should also be taken into account.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- In the case of excluded, the proposed activities include mechanisms for the mitigation of the delicate situation.</li> <li>- The implementation of the Convenio did not result in negative externalities in the excluded population.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Interviews with people excluded from the Convenio.</li> <li>- Interviews with the victims (in case available)</li> <li>- Interviews with key informants.</li> <li>- Interviews with local authorities.</li> </ul>
<b>4- Efficiency: Results, Context and Process perspective</b>				
<b>DIMENSION</b>	<b>EVALUATION QUESTION</b>	<b>CLARIFICATIONS</b>	<b>EVALUATION INDICATORS</b>	<b>SOURCE OF INFORMATION</b>
	Were the economic resources of the Convenio available on time?	A lack of availability of resources implies a delay in the adequate implementation of the Convenio.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Local partners had the necessary resources at the start of each PAC.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Chronogram of activities</li> <li>- Bank documents</li> </ul>
	Does the cost of the Convenio correspond to plans?	If the Convenio cost is superior to budget, some activities might remain unfinished, create necessities and have a negative	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planned results have been attained with the costs budgeted.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planned budget</li> <li>- Implemented budget</li> <li>- Interviews with key informants.</li> </ul>

		impact on the population.		
<b>Convenio resources</b>	What is the relationship between the level of expenditures and the attainment of results?	Costs of the Convenio should be in accordance with the advancement in the achievement of results.	- Coherence exists between the level of expenditures and the attainment of results.	- Planned budget - Implemented budget - Interviews with key informants.
	Have the planned cost percentages been respected for the direct costs of the Convenio? How much time is allocated by managers for justification work, and for actual implementation?	Assessment of the weight of the administrative component and the economic justification of the Convenio.	- Administrative works permit sufficient time for the implementation of planned activities. - Indirect costs do not surpass the percentages foreseen during formulation.	- Interviews with managers of the Convenio. - Economic justification of the Convenio. - Audit information available.
	Are the human resources assigned to the Convenio sufficient?	The efficiency of the Convenio can also be verified from the perspective of human resources assigned for the intervention.	- Human resources of the Convenio have sufficient capacities and qualities to assume their responsibilities. - The personnel identifies with the mission and objectives of the organization. - With the existing personnel, activities of the Convenio are achieved without incident.	- Interviews with key informants. - Budget of the Convenio. - Workshop with the technical staff of the Convenio.
<b>Convenio resources</b>	Have activities been implemented according to planned budget and time?	A Convenio cost that is superior to the budget could negatively influence its implementation, except if this increase is fully justified.	- Planned activities have been implemented according to budget and timeframe, or have been adapted to the circumstances of implementation.	- Formulation document of the Convenio. - Monitoring reports of the Convenio. - Interviews with key informants.
	Have there been any new unplanned activities? Have they been necessary? Have they resulted in a higher Convenio budget?	According to circumstances, the evaluation might also include in some cases the assessment of unplanned activities that have been implemented to mitigate the negative effects caused by the risks identified in the logframe.	- Unplanned and necessary actions have been implemented to complement or strengthen planned activities. - These activities do not incur an additional cost and are, in all cases, covered by income from	- Formulation document of the Convenio. - Monitoring reports of the Convenio. - Interviews with key informants.

			interest.	
<b>5- Impact: Results and Context perspective</b>				
<b>DIMENSION</b>	<b>EVALUATION QUESTION</b>	<b>CLARIFICATIONS</b>	<b>EVALUATION INDICATORS</b>	<b>SOURCE OF INFORMATION</b>
<b>Anticipated and unanticipated effects of the Convenio</b>	Is it likely to reach the expected effects from the Convenio?	Although effects of the Convenio can take place in the medium to long-term, reliable foundations should be set to ensure effects.	- Impacts that have still not been achieved are long-term impacts that have a high probability of occurrence, unless external circumstances emerge.	- Interviews with beneficiaries and technical staff of the Convenio. - Direct observation. - Available socio-economic data.
	Are direct beneficiaries getting positive direct impacts that are attributed to the Convenio?	Impacts produced by the Convenio might not be due to its related activities.	- The interviewed beneficiaries establish a clear relationship between the positive impacts of the Convenio and its activities.	- Interviews with beneficiaries and technical staff of the Convenio. - Direct observation.
<b>Anticipated and unanticipated effects of the Convenio</b>	Do you anticipate the occurrence of positive unanticipated effects on beneficiaries?	The Convenio could achieve more positive effects than originally anticipated.	- Positive externalities that were originally not planned have emerged as a consequence of the implementation of the Convenio.	- Interviews with beneficiaries and technical staff of the Convenio. - Direct observation.
	Do you anticipate the occurrence of negative unanticipated effects on beneficiaries?	The Convenio could have produced negative effects which might not have been anticipated in the identification but could limit or reduce its impact.	- Negative externalities are not foreseen to be produced as a consequence of activities implemented in the frame of the Convenio. - Effective remedies have been taken to counter negative effects, in case of their occurrence.	- Interviews with beneficiaries and technical staff of the Convenio. - Direct observation. - Interviews with the population affected.
<b>6- Sustainability: Results and Context perspective</b>				
<b>DIMENSION</b>	<b>EVALUATION QUESTION</b>	<b>CLARIFICATIONS</b>	<b>EVALUATION INDICATORS</b>	<b>SOURCE OF INFORMATION</b>
	Actions that will be completed during the Convenio are part of the existing political and legal	Support from local and national authorities could be one of the guarantees of the intervention.	- The Convenio, or at least one of its activities, is framed within national and local development	- Letter of commitment from local, regional or national authorities. - Interviews with key informants.



<b>Support policies</b>	frameworks. What was the support of local and national authorities to the Convenio?		<p>priorities.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- The Convenio has received visible support from relevant local authorities in the area of intervention.</li> </ul>	
	Did policies or priorities change during implementation? How did they affect the Convenio?	Although a Convenio can initially have the support of local authorities, the loss of this support could determine its failure.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Steps have been taken to try to recover the support of authorities if it has not been maintained with time.</li> <li>- The loss of support from authorities did not substantially affect the development of the Convenio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Interviews with key informants.</li> </ul>
<b>Institutional aspects</b>	What is the degree of ownership of the Convenio of beneficiaries and local institutional structures?	The sustainability of the project is partially guaranteed if beneficiaries and other local actors assume the intervention.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Beneficiaries and other local actors consider themselves as part of the intervention and understand that development depends on them.</li> <li>- Local partner organizations consider the approaches of different actors in decision-making processes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Documentation of partner organizations.</li> <li>- Interviews with partner organizations.</li> <li>- Interviews with beneficiaries.</li> </ul>
	Are there partner organizations that are correctly empowered to continue undertaking planned activities and providing services after the Convenio ends?	The sustainability of the intervention is secured if partner organizations are sufficiently empowered to continue the activities of the Convenio after its ends. In that sense, the developed activities have been positively influenced the institutional capacity of local organizations.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Partner organization form alliances and establish synergies with other relevant organizations.</li> <li>- Partner organizations have a Mission and a Strategy.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Documentation of partner organizations.</li> <li>- Interviews with partner organizations.</li> </ul>
	How does the rest of the community integrate into the	The Convenio needs to consider the socio-cultural specificities of the	<ul style="list-style-type: none"> <li>- The interviewed population understands the importance of</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Interviews with key actors.</li> </ul>

<b>Socio-cultural aspects</b>	Convenio, considering their specificity?	target population, to integrate into the society and not be considered external to it.	the scope of the Convenio and shows its interest in it.	
	From a socio-cultural perspective, do local partners respond to their social bases? Are they integrated or respond to cultural diversities?	To guarantee sustainability, local partners need to identify with the beneficiaries of the Convenio, for not to be considered as foreign or strange.	- Local partners have their origin in social groups of the area or have been working in the area of intervention for a long time.	- Documentation of partner organizations. - Interviews with key informants.
<b>Gender dimension</b>	Has consideration been made to the strategic lines defined in the Gender Strategy of the Spanish Cooperation?	The Spanish Cooperation has undertaken an important effort defining the strategic lines that need to be considered in interventions in development cooperation.	- Activities undertaken fulfill the strategic lines defined by the Spanish Cooperation.	- Gender Strategy of the Spanish Cooperation. - Formulation of PAC1 and PAC2. - Monitoring reports.
<b>Technological factors</b>	How adequate is the technology to beneficiaries and how was existing knowledge strengthened?	The technology used in the Convenio could be appropriated by some beneficiaries, or risk exists that it will stop being used after the Convenio ends.	- Beneficiaries have been adequately empowered to use and maintain the technology provided by the Convenio. - Beneficiaries adequately use the technology provided by the Conv.	- Interviews with technical personnel of the Convenio. - Interviews with beneficiaries.
	The technology provided by the Convenio contributes to the improvement of living conditions of beneficiaries?	The technology provided by the Convenio should contribute to improving the living conditions of beneficiaries so that it continues to be used after the intervention.	- The interviewed beneficiaries show that the technology acquired is useful and contributes to the improvement of their situation.	- Interviews with beneficiaries.
<b>Economic and financial factors</b>	Will beneficiaries be able to cover the cost of services (results) after the Convenio ends?	The sustainability of the project partially guarantees that beneficiaries can continue accessing their benefits with no necessity for external support after the project ends.	- Interviewed beneficiaries affirm that they can continue benefiting from the Convenio results by their own means. - Self-funding mechanisms have been previewed for initiatives that have started through the Convenio.	- Interviews with beneficiaries.

## **ANEXO V**

### **LISTA DE PREGUNTAS DE EVALUACIÓN RELEVANTES**

Criteria, Sub-criteria, Relevant Questions, Specific Questions		Key informants					
		Bs	FPSC	RMF	AeC	ADR	LA
<b>A</b>	<b>Analysis of the intervention</b>						
<b>IDENTIFICATION</b>							
<b>1</b>	<b>Level of participation of beneficiaries during identification</b>						
1.1	How did beneficiaries learn about the project? How was the project announced?						
1.2	Did partner organizations previously know the beneficiaries?						
1.3	Was there any contribution from beneficiaries? Of what type?						
<b>2</b>	<b>Needs assessment</b>						
2.1	What activities took place during the identification phase?						
2.2	Who was the main responsible of needs assessment? Why?						
2.3	What previous experience did FPSC and partner organizations have in the target area?						
2.4	Were the interventions of other developmental agencies known?						
2.5	How did local authorities participate in the Identification?						
<b>3</b>	<b>Identification of target group</b>						
3.1	What criteria were used in the selection of the target population?						
3.2	Were possibly excluded and/or affected persons recognized?						
3.3	What instruments were used in the selection of beneficiaries?						
<b>IMPLEMENTATION AND MONITORING</b>							
<b>4</b>	<b>Processes and organization of the Convenio</b>						
4.1	What are the responsibilities of each interest group? Are responsibilities clear? Are they met, and why?						
4.2	What is the management structure? What is the role of the Management Unit of the Convenio?						
4.3	How is the communication and coordination between FPSC and local partner organizations, and between local partner organizations?						
4.4	How is the relationship between partner organizations and beneficiaries?						
<b>5</b>	<b>Implementation of planned activities</b>						
5.1	What internal and/or external factors influenced the advancement and/or delay in implementation of activities planned for the evaluated PACs? What is the perception of each interest group?						
5.2	What alternatives have been suggested in cases of non-implemented activities?						
5.3	What activities could have been done differently, and why?						
<b>6</b>	<b>Monitoring</b>						
6.1	How and how often are activities reported?						
6.2	How are monitoring responsibilities distributed at						

	local, national and international levels?						
6.3	¿Cuál es el nivel de seguimiento de los técnicos en terreno de las 3 contrapartes?						
6.4	¿Los beneficiarios son capaces de desarrollar los principios aprendidos en las formaciones?						
6.5	¿Los beneficiarios conocen el funcionamiento y mantenimiento de los equipos entregados?						
<b>B</b>	<b>Relevance/Coherence</b>						
<b>PRIORITIES</b>							
<b>7</b>	<b>Matching of the Convenio with priorities of beneficiaries</b>						
7.1	What are the main socio-economic priorities of beneficiaries?						
7.2	Do the results of the Convenio correspond to any of these priorities?						
7.3	What is the role of cooperatives? How are cooperatives organized, funded and managed?						
<b>8</b>	<b>Matching of the Convenio with priorities of the host country and local authorities</b>						
8.1	What is the role of the Ministry of Agriculture in agricultural extension processes?						
8.2	What are the responsibilities and capacities of municipalities in agricultural development and in other sectors?						
8.3	Are there Local Development Plans? Are they implemented?						
<b>9</b>	<b>Matching of the Convenio with the sector and geographical strategies of the donor organization, and the strategies of other donors in the area</b>						
9.1	What are the strategic objectives of the Spanish Cooperation in Lebanon that the Convenio contributes to?						
9.2	What other developmental organizations are present / or have been present in the area?						
9.3	What communication took place between the Convenio and other developmental agencies working in South Lebanon, such as Mercy Corps (USA), Acción Contra el Hambre (Spain), UCODEP (Italy), GVC (Italy), Africa 70 (Italy), AVSI (Italy), ICU (Italy), World Vision (USA)?						
<b>C</b>	<b>Effectiveness</b>						
<b>FULFILLMENT OF RESULTS</b>							
<b>10</b>	<b>Degree of utilization of the services provided by the Convenio</b>						
10.1	What is the level of increase in production following capacity-building trainings and the supply of materials and equipment?						
10.2	Did the quality of production increase?						
10.3	In case of an increase in the quality of production, did the selling price increase?						
10.4	What is the level of increase in commercialization?						
10.5	What are the remaining challenges for securing this increase?						
<b>11</b>	<b>Prioritization of benefits</b>						
11.1	What services are (or have been) essential to guarantee an improvement in production and marketing conditions?						
<b>12</b>	<b>Control of the evolution of indicators of the planned Results</b>						
12.1	Are partner organizations aware of the formulated						

	indicators?						
12.2	How are advancements recorded? How often? By whom?						
12.3	Do beneficiaries keep data registries of production?						
<b>13</b>	<b>Excluded or possibly disadvantaged groups in result of the Convenio</b>						
13.1	Are there excluded or possibly disadvantaged groups in result of the activities implemented by the Convenio (ex: intermediaries)?						
13.2	How were changes managed?						
<b>D</b>	<b>Efficiency</b>						
<b>RESOURCES OF THE CONVENIO</b>							
<b>14</b>	<b>Cost analysis of Results</b>						
14.1	Were the economic resources of the Convenio available on time?						
14.2	Are the investments made the primary factor for the achievement of results?						
14.3	What is the cost per beneficiary?						
<b>15</b>	<b>Cost analysis of activities</b>						
15.1	Were activities implemented according to the planned budget and schedule?						
15.2	What factors prevented the investments planned in the PACs?						
15.3	How was the level of expenditures adapted to these factors?						
<b>16</b>	<b>Cost analysis of human resources</b>						
16.1	Are costs on personnel in harmony with national and international salary scales?						
16.2	How much do costs of personnel represent in the total budget of the Convenio?						
16.3	How much do costs of personnel represent in the totality of implemented PACs?						
16.4	Are the human resources assigned to the Convenio sufficient?						
<b>17</b>	<b>Adequacy of costs with the local market</b>						
17.1	Are costs of materials and equipment adapted to local prices?						
<b>E</b>	<b>Impact</b>						
<b>18</b>	<b>Expected and unexpected impacts of the Convenio</b>						
18.1	Did the Convenio result in direct positive impacts at the level of beneficiaries?						
18.2	What is the percent increase in the production capacity of farmers?						
18.3	To what percentage do farmers market their production?						
18.4	What is the percent increase in farmers' income following an improvement in the quality of production?						
18.5	What negative effects have been (or might be) produced?						
<b>F</b>	<b>Sustainability</b>						
<b>19</b>	<b>Support policies</b>						
19.1	Are local authorities aware of the Convenio?						
19.2	What support did local authorities provide to the Convenio?						

19.3	Do local authorities have an essential role in the continuity of positive impacts obtained by the Convenio?						
<b>20</b>	<b>Institutional aspects</b>						
20.1	Is the Convenio contributing to the strengthening of local cooperatives as originally planned?						
20.2	How was the organizational structure of cooperatives strengthened?						
<b>21</b>	<b>Socio-cultural aspects</b>						
21.1	Is there any type of religious tension due to the diversity of confessions among partner organizations and beneficiaries?						
21.2	Are there socio-cultural aspects that have influenced or might influence the continuity of services facilitated by the Convenio?						
<b>22</b>	<b>Gender dimension</b>						
22.1	Despite the patriarchal character of the society of South Lebanon, were there any specific activities organized to include women in the generation of income?						
22.2	What is the percentage of women that are direct beneficiaries of the Convenio?						
<b>23</b>	<b>Technological factors</b>						
23.1	To what extent did the existing knowledge increase through capacity-building activities?						
23.2	What are the maintenance requirements of the technology provided by the Convenio?						
23.3	Can beneficiaries cover the cost of maintenance?						
24.4	Does the technology provided by the Convenio have a direct correlation with the increase in production, quality or sales?						
<b>25</b>	<b>Economic and financial factors</b>						
25.1	What are the future management, maintenance and financial plans for the infrastructures built by the Convenio?						
25.2	Are there business plans and transfer plans for the infrastructures built by the Convenio (milk collection centre of Khiam, the olive pres of Yarin, the packaging unit and nurseries)?						
25.3	How will related materials and costs be secured after the investment is made? Are beneficiaries aware and capable of meeting these costs?						

## **ANEXO VI**

### **AGENDA DE REUNIONES Y VISITAS DE TERRENO**



## List of preparatory meetings prior to evaluation fieldwork

<b>Date</b>	<b>Participants</b>	<b>Purpose</b>
June 22, 2010	Juan Kindelan, Valle Oñate, Sara Luís Hannan, Alberto Bocanegra, Ignacio Peña, Daniel Guijarro, Francisco Iranzo, Nada Omeira	General presentation and expectations from the evaluation. Task Coordination (preliminary agenda of meetings, list of relevant documents and key informants, evaluation matrix, design of methodological tools, field visit schedule)
June 28, 2010	Juan Kindelan, Sara Luís Hannan, Alberto Bocanegra, Ignacio Peña, Daniel Guijarro, Francisco Iranzo, Nada Omeira	Discussion of field visit schedule
July 7, 2010	Juan Kindelan, Valle Oñate, Sara Luís Hannan, Alberto Bocanegra, Jorge Cruz, Ignacio Peña, Daniel Guijarro, Nada Omeira	Update on field visit preparation, discussion of the draft evaluation matrix, security situation in South Lebanon
July 8, 2010	Daniel Guijarro, Nada Omeira	Documents review and preparation of field visit methodological tools
July 11, 2010	Daniel Guijarro, Francisco Iranzo, Nada Omeira	Final coordination meeting before fieldwork

## Field visit schedule

		M	T	W	T	F	S	S	M	T	W	T	F
		12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23
	<b>Head office RMF</b>	X											
	<b>Head office Arcenciel</b>	X											
	<b>Meeting with AECID representative</b>	X											
	<b>Head office ADR Tyre</b>										X		
	<b>Trip to Marjeyoun</b>	X											
	<b>SUPPORT TO MILK SECTOR</b>												
RMF	Focus Group meeting with 12 representatives from the Union of Cooperatives of Marjayoun		X										
RMF	Visits to 3 beneficiaries in Marjeyoun and Khiam		X										
RMF	Visit to the Milk Center of Khiam		X										
RMF	Meeting with the Mayor of Khiam and the Ministry Agriculture representative		X										
	<b>OLIVE OIL</b>												
RMF	Meetings with olive oil Coops (2 coops in Ebl Elsaqi, Al-Baraka coop in Hasbaya)				X								
RMF	Visits to pilot orchard in Hasbaya				X								
RMF	Visit to Yarin olive press site and meeting with Rmeich coop						X						
RMF	Meeting with representatives from the Municipality of Yarin								X				
	<b>PRODUCT DIVERSIFICATION</b>												
aec	Visit to 6 beneficiaries of Result 7 in their working place in Dimashkieh, Marjeyoun, Ebl Elsaqi, Fardiss, Kawkaba, Khiam and Koleiaa					X							
ADR	Field visit to LACSA cooperative. Focus group meeting with Ghassan Sheet, the coop president, and 5 other fruit producers. Visit to three beneficiaries in their lands.							X					
ADR	Meeting with the President and members of the Union of Municipalities of Jabal Amel						X						
ADR	Visit to the demonstration plots in Aadshit el Qseir and meeting with the land owner						X						
	Evaluation meeting to process information							X					
ADR	Visit to El-Charq cooperative in Aytaroun. Meeting with Hussein Ibrahim, president of the cooperative. Meeting with the engineer working on the drying facility and the nursery. Visit to									X			

	three beneficiaries in their lands.												
	<b>Trip to Tyre</b>								X				
aec	Visit to Food Processors, a beneficiary in Zawtar and the cooperative of Halloussieh)									X			
ADR	Visit to CASUR in Abbassieh. Meeting with Ali Jaber, manager of CASUR, and with technicians working in CASUR.										X		
ADR	Visit to Nabatat cooperative in Tyre. Meeting with the President of the cooperative and four beneficiaries.										X		
ADR	Meeting with 4 beneficiaries of the microcredits program, in their lands and farms.											X	
ADR	Meeting with ADR director Ali Ezzedine in ADR's head office in Tyre											X	
	<b>Trip to Beirut</b>											X	
	<b>Head office RMF</b>												X
	<b>Head office Arcenciel</b>												X
	<b>Final meeting with FPSC</b>												X

## **ANEXO VII**

### **FOTOS**

## Field visits and interviews



Field visit to livestock farmers in Marjayoun



Focus group meeting with members of the Union of Cooperatives of Marjayoun



Field visit to the pilot olive orchard in Hasbaya



Construction of olive press in Yarin



Focus group meeting with fruit producers in Sarada



Meeting with the Union of Municipalities of Jabal Amel

## Field visits and interviews



Visit to the demonstration plot of Adshit Qseir



Field visit to beneficiary in Marjayoun



Field visit to beneficiary in Ebl el Saqi



Field visit to beneficiaries in Marjayoun



Field visit to a Wataneh sales point in Beirut

## Materials and equipment provided by the Convenio



Milk refrigeration tank in Kham



Echography machine in Marjayoun



Oregano agro-kit in Aytaroun



Irrigation system and apple trees in Ebl el Saqi



Poultry layers in Kawkaba



Beehives in Marjayoun

## **ANEXO VIII**

### **TABLAS DE EFICIENCIA**



### **Support to the Dairy sector (R1)**

**Table E1-** Estimated cost of Personnel in the planned training sessions

	<b>Nº of sessions</b>	<b>Expected Cost (€)</b>	<b>Cost/session (€)</b>
A.1.3.2 Sessions on veterinary care	28	7.200	257
A.1.4.3 Sessions on insemination	17	2.400	141
A.1.5.1 Sessions on livestock management	40	6.000	150
A.1.5.2 Sessions on milk quality	10		
A1.5.3 Sessions on on-farm milk analysis	8		
	85	15.600	184

**Table E2-** Estimated cost of Personnel in previous training sessions

	<b>Nº of sessions</b>	<b>Projected Cost (€)</b>	<b>Cost/ session (€)</b>	<b>Participants</b>	<b>Cost/ beneficiary (€)</b>
A.1.3.2 Sessions on vet. care	23	3.161	137	671	5
A.1.4.3 Sessions on insemination	16	5.745	359	137	42
A.1.5.1 Sessions on livestock management	11	4.926	448	307	16
A.1.5.2 Sessions on milk quality	Pending				
A1.5.3 Sessions on on-farm milk analysis	Pending				
	50	13.832	277	1.115	12

### **Support to the Olive Oil sector (R3)**

**Table E3-** Projected costs of training sessions

		<b>Nº of sessions</b>	<b>Convenio Cost (€)</b>	<b>Cost/session (€)</b>
A.3.2.1	Intensive courses for olive growers	60	22.800	380
A.3.2.2	Intensive seminars	21	16.275	775
A.3.2.3.	Intensive sessions	24	14.400	600
A.3.2.4	Practical training in demonstration plots	4	54.900	13.725

### **Basic productive infrastructures (R5)**

**Table E4-** Cost of the intervention per irrigated hectare

		<b>Budget €</b>	<b>Irrigated ha</b>	<b>Cost of activity/ha</b>
A 5.1	Installation of an irrigation system and initiation of production of 20ha.	96.745	20	4.837
A 5.1.1	Installation of irrigation equipment for 20ha in the area of Taibeh	52.783	20	2.639
A 5.1.2	Distribution of agro kits (localized irrigation) for 60 farmers.	37.187	6	6.198
A 5.1.3	Demonstrative plot for capacity-building	6.775	20	339
A 5.2	Support to municipalities for the rehabilitation and construction of productive infrastructures.	180.000	20	9.000
		278.522	20	13.926

**Table E5-** Direct cost of work and irrigation equipment

		Budget €	Irrigated ha	Cost of activity/ha
A 5.1.1	Equipment and installation work.	44.345	20	2.217
A 5.1.2	Distribution of agro kits (localized irrigation) for 60 farmers.	15.000	6	2.500

**Oregano and medicinal plants (R6)****Table E6-** Cost of the intervention of Result 6

		€	%	n° of units	€/unit
<b>A6.1</b>	<b>Installation of a nursery of 500 m<sup>2</sup> and equipment of a drying room in the Al-Charq Cooperative</b>	33.418			
	Construction of a nursery of 500 m <sup>2</sup>	6.652	8%	500	13,30
	Equipping a drying room	9.624	11%		
	Fencing of a plot of 280 m	11.760	13%	280	42,00
	Other indirect costs	5.382	6%		
<b>A6.2</b>	<b>Capacity-building activities, trainings and marketing</b>	54.260			
A6.2.1	Distribution of agrokits	44.046	50%	50	880
A6.2.2	15 capacity-building sessions	2.535	3%	15	169
A6.2.3	2 workshop days	2.216	3%	2	1.108
A6.2.4	Construction of a nursery in CASUR	4.603	5%	1	4.603
A6.2.5	Certified Organic plots	860	1%	2	430

## **ANEXO IX**

### **INFORME TÉCNICO DEL RESULTADO 1**

**CONVENIO DE COOPERACIÓN 07-CO1-025**

**AECID-FPSC**

**COMPONENTE DE APOYO AL SECTOR LECHERO**

**RESULTADO Nº 1 (FRM)**

Agosto, 2010

# MEMORIA

---

Página

<b>1</b>	<b>OBJETO Y ALCANCE DEL DOCUMENTO</b>	<b>68</b>
<b>2</b>	<b>ESTRATEGIAS DE INTERVENCIÓN</b>	<b>68</b>
<b>3</b>	<b>EJECUCIÓN DEL PROYECTO</b>	<b>69</b>
<b>4</b>	<b>SEGUIMIENTO</b>	<b>71</b>
<b>5</b>	<b>CRITERIOS DE EVALUACIÓN</b>	<b>72</b>
5.1	PERTINENCIA	72
5.2	EFICACIA	73
5.3	EFICIENCIA	74
5.4	IMPACTO	76
5.5	SOSTENIBILIDAD	78
5.5.1	POLÍTICAS DE APOYO Y ASPECTOS INSTITUCIONALES	78
5.5.2	ENFOQUE DE GÉNERO	78
5.5.3	FACTORES TECNOLÓGICOS	78
5.5.4	PROTECCIÓN DEL MEDIO AMBIENTE	78
5.5.5	FACTORES ECONÓMICOS FINANCIEROS	79
<b>6</b>	<b>CONCLUSIONES</b>	<b>79</b>
<b>7</b>	<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>80</b>

## OBJETO Y ALCANCE DEL DOCUMENTO

El documento analiza los aspectos técnicos del **Resultado-1** relacionado con el Apoyo al Sector Lechero desarrollado por la ONG local FRM<sup>1</sup>, dentro del marco de la evaluación intermedia del Convenio de cooperación **07-C01-025** entre la AECID<sup>2</sup> y FPSC<sup>3</sup>.

El Resultado contempla las siguientes actividades:

- **Actividad-A 1.1-** Puesta en funcionamiento del Centro Lechero de El Khiam con una capacidad de 10 t/día.
- **Actividad-A 1.2-** Implementación de un sistema de almacenamiento y recogida refrigerada de la leche a nivel de granja con una capacidad de 20.000 L.
- **Actividad-A 1.3-** Programa de formación en vacunación (1500 vacunas).
- **Actividad-A 1.4-** Programa de inseminación artificial (500 actuaciones).
- **Actividad-A 1.5-** Programa de manejo del ganado dirigido a 150 ganaderos.

## ESTRATEGIAS DE INTERVENCIÓN

El Proyecto identificó correctamente la **estrategia de intervención**. El problema principal de la ganadería de leche en la zona es la falta de competencia entre los demandantes, de forma que los precios son fluctuantes a lo largo del año, y el margen económico obtenido por el ganadero en la venta de la leche es escaso, cuando no negativo. La puesta en funcionamiento de la Central Lechera de El Khiam debería cubrir esta necesidad.

Los beneficiarios **no participaron** en este análisis pero esta consideración no es relevante puesto que los problemas eran y son claros. La intervención pretende un impacto sectorial y regional.

Sobre el número total de beneficiarios, hay que concluir que se ha sobrepasado los 229 inicialmente proyectados, si bien algunos “son más beneficiarios que otros”. En este sentido, como muestra la **Tabla-1**, 72 ganaderos han recibido o comparten tanques refrigerados, 385 han asistido a las charlas divulgativas y, posteriormente, se les ha inseminado una media de 2 vacas y realizado diversas vacunaciones. Existe una información contrastada de 134 vaquerías. Se puede considerar beneficiario todo ganadero que haya cumplimentado la ficha de inscripción como asistente a las charlas divulgativas.

En este sentido, el incremento en 185 beneficiarios (385-229), no ha dispersado recursos que pudieran cuestionar la consecución del Resultado.

---

<sup>1</sup> Fundación René Moawad

<sup>2</sup> Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo

<sup>3</sup> Fundación Promoción Social de la Cultura

**Tabla-1.** Relación de beneficiarios

Beneficiarios individuales de tanque de leche	15
Beneficiarios en grupos de 2 a 4 (total 22 grupos)	57
Beneficiarios de formaciones	385
Beneficiarios de inseminaciones	385
Beneficiarios de vacunaciones	250
Formación específica en inseminación	12
Formación específica uso ecógrafo	1
Vaquerías integrantes de la Línea de Base	134

Tampoco ha tenido un impacto negativo el hecho de pasar de trabajar con 3 cooperativas, a abrir el Proyecto a beneficiarios independientes ya que no se pretendía el fortalecimiento de las cooperativas ganaderas.

Los **criterios de selección** de los beneficiarios no son relevantes en el caso de las formaciones, puesto que éstas han sido abiertas a todos los ganaderos que han querido asistir. En cuanto a la distribución de los tanques de enfriamiento de la leche, se han seguido criterios técnicos y participativos. FRM dispone de información documental justificativa.

Se consideró la **presencia institucional** en la zona. El Centro Lechero es un claro ejemplo - fracasado hasta el momento-, así como la intervención de funcionarios del MOA<sup>4</sup> en diversas actuaciones como capacitadores.

No se han identificado presencia de proyectos de cooperación en el sector, lechero que hayan permitido crear **sinergias**. No se ha trabajado ni se considera oportuno hacerlo con la línea de créditos de ADR ya que el resultado está intentando la implantación de innovaciones y los ganaderos *nunca* solicitarán un crédito para una nueva tecnología que desconozca su efectividad. Primero tienen que probarla. Y convencerse de que funciona.

## EJECUCIÓN DEL PROYECTO

Las actividades formuladas, transferencia de tecnología y rehabilitación de la Central Lechera, se orientan a consecución del Resultado. Existe por tanto, una **lógica en la intervención**.

Se identificó adecuadamente el riesgo de que la importación de leche de Siria, debilitaran los precios percibidos por el agricultor. Efectivamente, 2,5 años después de formular el Proyecto, los precios de la leche se han mantenido, mientras que las materias primas han subido un 5%<sup>5</sup> de media anual.

<sup>4</sup> Ministry of Agriculture

<sup>5</sup> Tasas de inflación (Banco Central del Líbano): 2008 (4,20%), 2009 (10,00%), 2010 (3,40%).



Sin embargo no se identificó el **Riesgo** de que la Central Lechera, dependiente del MOA, no se pusiera en marcha por problemas políticos. Y en este sentido, no se ha gestionado adecuadamente ya que a un año de la finalización, no se ha tomado ninguna decisión al respecto. En este sentido, FRM está valorando la posibilidad de ampliar un pequeño centro de elaboración de yogurt y quesos propiedad de la Asociación de Cooperativas de Marjayoun<sup>6</sup> situado en Kfar Kila. La localización es también muy buena, pero su capacidad de tratamiento es de sólo 1,5 t/día frente a las 10 t/día que tiene el Centro de El Khiam. La intervención requerirá ampliar esta capacidad hasta los 4-5000 L/día.

La **Tabla-2** muestra el nivel de ejecución presupuestaria del Resultado obtenido de la PAC-2 (31-12-2009). Hay que indicar que a fecha de 15 de Julio de 2010, únicamente queda por ejecutar el presupuesto destinado a la Rehabilitación del Centro Lechero que asciende a 106.408 €. De forma que el nivel de ejecución es algo superior al 50%. Ha expensas de las decisiones que se obtengan con los fondos destinados a la rehabilitación del Centro Lechero, este resultado no tendrá, aparentemente, retrasos en su ejecución.

**Tabla-2.** Presupuesto inicial del Proyecto del **Resultado-1**

	<b>Proyectado €</b>	<b>% sobre total</b>	<b>ejecutado €<sup>(2)</sup></b>	<b>% sobre ejecutado</b>
Capacitaciones	38.700 <sup>(1)</sup>	18%	22.733	59%
Materiales capacitaciones	47.844 <sup>(1)</sup>	22%	7.196	15%
Centro Lechero	81.480	38%	18.241	22%
Tanques	45.000	21%		0%
	<b>213.024</b>		<b>48.170</b>	<b>23%</b>

(1) Estimación en base a la información del Presupuesto original

(2) Sobre el PAC-2

No se identifican actuaciones *paternalistas* que hayan generado **dependencia** o **inhibido emprendimientos** individuales por parte de los beneficiarios. Los diferentes materiales regalados a los asistentes a los cursos tienen un valor simbólico, las prácticas de inseminación artificial están al alcance de las economías de los ganaderos e incluso los tanques de refrigeración con un valor promedio de 1.775 Euros<sup>7</sup>, suponen un desembolso que sería asumible por la mayor parte de los donantes en caso de estar convencidos de su utilidad. Dicho de otra forma, en caso de que el Centro Lechero hubiera entrado en funcionamiento.

<sup>6</sup> Association Cooperative for Agricultural and Animal Development in Marjayoun

<sup>7</sup> 3350 Euros/m<sup>3</sup>

El **coste medio** por beneficiario puede estimarse en una horquilla desde 553 Euros/beneficiario si se consideran los 385 asistentes a las formaciones o 1.590 si se consideran únicamente los 134 que forman línea de base.

## SEGUIMIENTO

Los IOV<sup>8</sup> del Resultado hacían referencia a dos aspectos relacionados con la producción total de leche y la calidad de la misma:

- Incremento del 15% de la producción lechera de las granjas beneficiadas por el Proyecto
- La calidad de la leche mejorará en un 25% de acuerdo a los estándares de LIBNOR<sup>9</sup>

Algunas consideraciones:

- Estos indicadores serían muy fáciles de conseguir si la Central Lechera estuviera en funcionamiento.
- Sobre la cuantificación de los indicadores:
  - En de la producción lechera no tiene sentido en el corto periodo de tiempo que abarca el Convenio. En el plazo que atiende el Proyecto, se puede analizar la tendencia, sin muchas esperanzas de conseguir datos fiables.
  - En el de la calidad de la leche tendrá que ser del 100% de los ganaderos que vendan su producto en fresco a la Central Lechera. De lo contrario el producto será rechazado.
- El retraso en la rehabilitación del Centro Lechero, impedirá obtener información sobre la calidad de la leche en el plazo de ejecución del Convenio. Este aspecto no es relevante siempre que el Centro de Leche se rehabilite. En la evaluación final o evaluación de impacto se podrá obtener la información.

Consecuentemente, FRM **no realiza un seguimiento** de estos indicadores. Sin embargo, la **línea de base** contempla la información del número de animales productivos y de la producción de leche diaria de 196 vaquerías. FRM prevé realizar un nuevo levantamiento al finalizar el Proyecto. De manera que la situación SIN Proyecto y CON Proyecto será clara en lo referente a la producción. Sin embargo, insistimos que debe analizarse la tendencia, y no los porcentajes.

Un aspecto negativo que hay que resaltar es que durante las visitas de campo, identificamos que los ganaderos no hacen uso de paneles ni fichas de programación de su cabaña ganadera. Es cierto que en algunos casos estamos hablando de un número muy reducido de animales y no es necesario. Pero en otros el número de animales justifica el llevar una programación sistematizada.

---

<sup>8</sup> Indicadores Objetivamente Verificables

<sup>9</sup> Lebanese Standards Institution

Por otra parte, no sólo se trata de realizar una actualización de los IOV, sino también de otros que den una idea del grado de avance en la ejecución y faciliten las labores de evaluación como son el número de cursos realizados, asistencia a los mismos, etc.

## CRITERIOS DE EVALUACIÓN

### PERTINENCIA

La **transferencia tecnológica** es pertinente en cuanto a su contenido. Cubre las necesidades tecnológicas de los beneficiarios. Se desarrollan con materiales didácticos adecuados tanto en las sesiones teóricas –básicamente power point- como en las prácticas en las granjas. Es muy valorada la entrega de materiales en las sesiones prácticas (por ejemplo los kits sanitarios y complementos vitamínicos), sin embargo se echa de menos la entrega de documentación escrita como por ejemplo, las guías de programación para los ganaderos.

Ha supuesto la capacitación en procedimientos **innovadores** en la zona, como son la inseminación artificial, la utilización de la ecografía para determinar precozmente el estado de gestación de los animales o el uso del tanque de refrigeración.

No se identifican quejas en cuanto a las facilidades de los locales ni por lo que se refiere a los horarios en los que se ha impartido las sesiones. En ningún caso se ha pagado dietas a los ganaderos para asistir a las sesiones.

La metodología es igualmente pertinente, aunque mejorable en los aspectos de **seguimiento** en granja. Se base en las sesiones divulgativas (30-40 asistentes) abiertas prácticamente a todo el mundo, en las que a los ganaderos registrados se les ha hecho entrega de diverso material con el objeto de favorecer la asistencia y despertar el interés. Estas sesiones se refuerzan con otras prácticas en las propias granjas de los beneficiarios en las que se han vacunado a 1500 animales e inseminado a 500 vacas lecheras.

La adquisición de 37 **tanques para el enfriamiento de la leche** debe entenderse como una estrategia para introducir innovaciones tecnológicas entre los ganaderos. Está justificada como necesaria para asegurar un producto higiénico que permita ser transportado fuera de la zona de producción. Su distribución ha supuesto sin ninguna duda el principal señuelo para despertar el interés de los beneficiarios por el Proyecto. Son tanques de acero inoxidable, higiénicos, con una tecnología adaptada y sencilla que puede ser reparada en la zona y con servicio de repuestos en el Líbano. La mayoría de los ganaderos han preparado un local higiénico para su instalación, corriendo con los costes de las ampliaciones y reformas, lo que ha supuesto, en algunos casos, casi el 50% del valor del tanque.

Tabla-3. Distribución de tanques de refrigeración

Tanques	capacidad	Precio
---------	-----------	--------

		<b>unitario</b>
<b>nº</b>	<b>L</b>	<b>€</b>
13	350	1172
13	500	1675
1	550	1842
1	600	2010
5	700	2345
1	850	2847
2	1000	3350
1	1050	3517

## EFICACIA

Como muestra la **Tabla-4**, las **acciones formativas** han alcanzado un 75% de desarrollo sobre el PAC-2.

**Tabla-4.** Grado de ejecución de las capacitaciones

	<b>Nº PROYECTADO</b>	<b>Nº EJECUTADO (PAC-II)</b>	<b>%</b>
A.1.3.2 Sesiones cuidados veterinarios	28	24	86%
A.1.4.3 Sesiones de inseminación	17	17	100%
A.1.5.1 Sesiones de manejo de ganado	40	24	60%
A1.5.2 Sesiones sobre la calidad de la leche	10	4	40%
A1.5.3 Sesiones de analítica de la leche en granja	8	8	100%
	103	77	75%

Los **37 tanques** instalados para el enfriamiento de la leche, suman la capacidad prevista por el Proyecto con un cumplimiento del 100%.

Sin embargo, en base a las visitas de campo y a falta de indicadores de incremento de la producción que demuestren lo contrario, el grado de convencimiento y aplicación de los conocimientos adquiridos por parte de los ganaderos parece bastante bajo.

Esta situación es habitual en los Proyectos de desarrollo agrícola. La actitud de los agricultores y ganaderos ante las innovaciones suele ser muy conservador. Está influenciado por aspectos que tienen que ver con las prácticas tradicionales, la edad de los ganaderos, la presencia institucional continuada o el incentivo inmediato de la puesta en práctica de los nuevos conocimientos.

En este sentido el desfase entre las formaciones y el incremento de la demanda que debería suponer la apertura del Centro de el Khiam –o en su caso el Centro de Kfar Kila, no ha ayudado precisamente a la adopción de las nuevas prácticas de manejo puesto que el ganadero no ve un incentivo económico inmediato.

El caso de la inseminación artificial es paradigmático por lo que se refiere a la resistencia de los ganaderos a los cambios tecnológicos. A pesar de que la mayoría de los entrevistados coincidían en haber entendido las ventajas de ésta técnica, pocos son los que están dispuestos a utilizarla. No se fían de la calidad del semen suministrado por el Ministerio –el bajo porcentaje de éxito obtenido<sup>10</sup> no ha ayudado en este componente-, ni de la capacidad de sus técnicos. En definitiva, prefieren utilizar la monta tradicional y mantener un macho entre el rebaño a pesar del coste y la consanguinidad que ello supone.

Algo parecido ocurre con los aspectos alimentarios y de gestión en general. Se valoran muy positivamente pero son pocos los ganaderos que están dispuestos a seguir los criterios higiénicos de limpieza o utilizar piensos diferenciados según el estado productivo de los animales (gestación, producción, engorde de novillos)

Por el contrario, los beneficios de los tanques de refrigeración son claros y tangibles de inmediato. Por ello es, sin duda, el mayor éxito del Proyecto.

## EFICIENCIA

Como se desprende de la información de la **Tabla-2**, las acciones formativas suponen un coste del 40% sobre el total del Resultado, siendo un porcentaje excesivo. Sin embargo, si desglosamos estas actividades entre los recursos humanos y los materiales entregados a los ganaderos o utilizados en las capacitaciones, los porcentajes son aproximadamente de un 18% para el primero y un 22% para el segundo. Debe valorarse muy positivamente el esfuerzo del proyecto en la entrega de materiales durante las formaciones.

La **Tabla- 5** expresa los costes desglosados de las acciones formativas sin considerar la entrega de materiales. La **Tabla-6** muestra los costes unitarios también sin considerar los materiales entregados. El coste medio por sesión asciende a 319 Euros, mientras que el coste medio por beneficiario es de 13,88 Euros. En el caso de las capacitaciones prácticas en inseminación se elevan a 131 €/asistente por tratarse de sesiones individualizadas dirigidas únicamente a 12 asistentes.

**Tabla-5.** Desglose del coste de las capacitaciones

---

<sup>10</sup> Sólo un 60% de las vacas inseminadas han quedado fecundadas. En países con mayor tradición y con animales estabulados –como es el caso-, se consiguen porcentajes superiores al 90%. Sin embargo, según FRM el % de fecundaciones conseguidos por inseminación artificial en el Líbano es del 20%... no es de extrañar que los ganaderos sean reticentes con esta práctica.

#	Concepto	Número de cursos	Coste de los capacitadores USD	Alimento y bebidas USD	Coste total USD
<b>Capacitaciones Teóricas</b>					
1	Cows Infective diseases-Prevention and Treatment	4	500	930	1430
2	Dairy Cows Mastitis Prevention and Treatment	4	500	1020	1520
3	Hoof Problems	4	500	942	1442
4	Dairy Cows Reproduction and Artificial Insemination	4	500	750	1250
5	Dairy Cows Alimentation	4	1040	828	1868
6	Calves Management	4	1040	588	1628
7	Milk Fever, Prevention and Treatment-Intro and Exo Parasites	4	500	594	1094
8	Forage Production	4	1040	750	1790
9	Milk Quality and Quantity Improvement	4	1040	600	1640
10	Farm Management	4	1040	678	1718
11	Morphological Diagnosis of Dairy Cows	4	1040	648	1688
12	Artificial Insemination	1	125	72	197
13	Milk Quality Control Analysis	4	1040	210	1250
<b># Capacitaciones prácticas</b>					
1	Artificial Insemination	12	1500	72	1572
2	First Aid for Dairy Cows	4	500	534	1034
3	Hoof Care Problems	4	500	204	704
4	Dairy Cows Mastitis Prevention and Treatment	4	500	996	1496
5	Milk Quality Control Analysis	4	1040	210	1250

**Tabla-6. Coste de las capacitaciones por curso y asistente.**

#	Concepto	Número de cursos	Número de Asistentes	Coste Total USD	Coste/curso USD	Coste/asistente USD
<b>Capacitaciones Teóricas</b>						
1	Cows Infective diseases-Prevention and Treatment	4	155	1.430	358	9,23
2	Dairy Cows Mastitis Prevention and Treatment	4	170	1.520	380	8,94
3	Hoof Problems	4	157	1.442	361	9,18
4	Dairy Cows Reproduction and Artificial Insemination	4	125	1.250	313	10,00
5	Dairy Cows Alimentation	4	138	1.868	467	13,54
6	Calves Management	4	98	1.628	407	16,61
7	Milk Fever, Prevention and Treatment-Intro and Exo Parasites	4	99	1.094	274	11,05
8	Forage Production	4	125	1.790	448	14,32
9	Milk Quality and Quantity Improvement	4	100	1.640	410	16,40
10	Farm Management	4	113	1.718	430	15,20
11	Morphological Diagnosis of Dairy Cows	4	108	1.688	422	15,63
12	Artificial Insemination	1	12	197	197	16,42
13	Milk Quality Control Analysis	4	35	1.250	313	35,71
<b>Capacitaciones prácticas</b>						
1	Artificial Insemination	12	12	1.572	131	131,00
2	First Aid for Dairy Cows	4	89	1.034	259	11,62
3	Hoof Care Problems	4	34	704	176	20,71
4	Dairy Cows Mastitis Prevention and Treatment	4	166	1.496	374	9,01
5	Milk Quality Control Analysis	4	35	1.250	313	35,71
	<b>TOTAL</b>	<b>77</b>	<b>1771</b>	<b>24.751</b>	<b>319</b>	<b>13,88</b>

El coste de los **tanques** de frío instalados es de 3350 €/m<sup>3</sup>. Entra en el rango del precio internacional del acero inoxidable mecanizado.

## IMPACTO

El proyecto se diseñó para tener un **impacto regional**. La puesta en funcionamiento de la Central Lechera de El Khiam, hubiera supuesto sin ninguna duda un impacto económico en los precios percibidos por los ganaderos de la zona de Marjayoun. En toda la zona de influencia de la Central Lechera se estima unos 2500 animales en estado productivo, lo que representa

entre 40 y 50.000 L/día. Poner un demandante que hubiera retirado de ese mercado diariamente 10.000 L, lo que representa entre un 20 y 30% de la producción, hubiera hecho subir los precios sin ninguna duda.

La alternativa de aumentar la capacidad del Centro de Transformación perteneciente a la Asociación de Cooperativas, no supondrá el mismo impacto, pero no debe desdeñarse. Sobre todo debe valorarse **el esfuerzo de comercializar la leche a través de una cooperativa**. Veremos hasta dónde se llega. Pero vale la pena el intento por cambiar el sistema tradicional de funcionamiento de las cooperativas, basado en “captación” de bienes y servicios gratuitos - bien gubernamentales o de ayuda internacional- y prestar servicios “difusos” hasta que esos bienes se agotan. El intento requerirá reforzar los aspectos de gestión económica, de control de productos, y en definitiva, de **trabajar cómo una empresa**.

Al margen del impacto más global, se identifican pequeños impactos a nivel de beneficiario en aquellos casos en los la posesión del tanque les permitirá **explorar nuevos mercados**. No en vano estamos hablando de 20 t de leche/día –casi el 50% de la producción de la zona-, que estará refrigerada y puede aguantar 2-3 días hasta acopiar cantidades que justifiquen el transporte a distancias fuera de la zona de producción. De hecho, algunos ganaderos medianos comentaron la posibilidad de comercializar en el Valle de la Bekaa e incluso compartir con vecinos la adquisición o alquiler de un pick-up refrigerado para llegar hasta Beirut, donde los precios pueden llegar a los 1000 £L/L, en lugar de los 500 £L/L que se consiguen en la zona.

Teóricamente el **impacto de las sesiones formativas** debería dirigirse a una disminución sustancial de los costes relacionados con los gastos veterinarios, alimentación del ganado, aumento de los días productivos de los animales, aumento del número de partos/año, etc. En definitiva a aumentar los ingresos provenientes de la actividad ganadera. La realidad es que sólo en la medida en que exista un incentivo para conseguir calidad –caso de que se comercialice a través del Centro Lechero o de la Cooperativa- y el precio se incremente sustancialmente, los ganaderos buscarán mejorar sus cabañas. La base teórica ya la tienen y ellos saben cómo aplicarla.

La **medición del impacto** es, como siempre, una de las debilidades de los Proyectos de Desarrollo de 3 años de duración. Se debería de empezar a obtener estadísticas de precios percibidos por los ganaderos y producciones obtenidas para conocer dentro de unos años -5 ó 6 como mínimo- la tendencia y el verdadero impacto del Proyecto.

En este sentido, se recomienda que en las preguntas de las encuestas para determinar la situación CON Proyecto, se incluyan con carácter prioritario las siguientes:

1. ¿Se vende la leche a un precio mayor? ¿cuánto mayor?
2. ¿Ha cambiado, aumentado o disminuido el número o perfil de los clientes?
3. ¿Sabe de alguien que haya vendido o comprado un tanque de refrigeración?
4. ¿Se ha comprado un electrodoméstico en el último año? ¿de qué tipo?



## SOSTENIBILIDAD

### Políticas de apoyo y aspectos institucionales

La sostenibilidad del resultado se basaba en la apertura y funcionamiento del Centro de Leche de El Khiam. Las exigencias en la calidad del producto deberían obligar a los ganaderos a poner en práctica los conocimientos adquiridos y a buscar los servicios veterinarios existentes en la zona.

Han sido considerables los esfuerzos de FRM por asegurar la vinculación institucional en las acciones formativas. El veterinario responsable de las capacitaciones en sanidad animal es funcionario y representante del MOA en la Caza de Marjayoun. Varios técnicos de la zona fueron formados en inseminación artificial. Las vacunas, inicialmente, debían –finalmente no lo fueron- ser suministradas por el MOA. En definitiva FRM trabaja estrechamente con los agentes que deberían dar el servicio de extensión agraria en la zona. Lamentablemente, el MOA tiene una presencia testimonial.

Precisamente, por la debilidad institucional manifiesta, se echa en falta un intento en fortalecer las cooperativas existentes. Es cierto que se trata de asociaciones sin apenas capacidad de gestión, pero por difícil que resulte y aunque el riesgo de fracaso sea elevado, se debería haber intentado. En este sentido la formación especializada en inseminación artificial y el aprendizaje en la utilización del **ecógrafo** por parte de un **joven veterinario** vinculado a la Asociación de Cooperativas de Marjayoun, es un ejemplo de metodología de actuación.

### Enfoque de género

No se consideró en la formulación ni en la ejecución. Aunque es cierto que por regla general la mujer no interviene en el cuidado de las vacas, no es menos cierto que sí lo hace en la venta de la leche al detalle. También en la toma de decisiones en el momento de aceptar nuevas tecnologías como el uso del ecógrafo o la inseminación artificial. Los matrimonios, incluso las hablan y discuten sobre este tipo de nuevas tecnologías.

En todo caso, la asistencia a las charlas conjuntamente con los hombres es sencillamente imposible por el contexto sociocultural en el que se mueve el proyecto. Se tendría que haber creado una estrategia diferenciada con la presencia exclusiva de mujeres. Porque una cosa es cierta, si convences a la mujer, has convencido al marido...

### Factores tecnológicos

Las tecnologías utilizadas son apropiadas. Existe cierta dificultad en encontrar algunos servicios de calidad (inseminación artificial, piensos de valores nutritivos diferenciados...), en la zona, pero se pueden conseguir en el resto del país.

### Protección del medio ambiente

Supuestamente, tanto la Central Lechera de El Khiam como el Centro de Kfar Kila, dispone de una fosa séptica para el tratamiento del agua de limpieza.

Los residuos de los materiales veterinarios han sido y son tratados como residuos urbanos. En el Líbano no existe normativa que exija una gestión diferenciada como residuo especial.

## Factores económicos financieros

Según el Proyecto, el funcionamiento de la Central Lechera debería ser financiada por los márgenes económicos del procesamiento y venta de la leche. El proyecto garantiza el pago de los gastos durante el primer año.

Entendemos que en caso de apoyar el Centro de Kfar Killa, será la Asociación de Cooperativas se hará cargo de los gastos corrientes.

## CONCLUSIONES

1. **Estrategia de intervención es de manual.** Se realiza una labor importante de divulgación y visualización del Resultado entre los ganaderos de la región mediante charlas divulgativas de un evidente éxito gracias a la entrega de pequeños materiales a los asistentes. En paralelo se prepara la apertura del centro de El Khiam donde se podrá vender la leche siempre que cumpla unos requisitos de calidad. Es decir, se da una transferencia tecnológica a los ganaderos para producir más y mejor, y se rehabilita el centro donde vender esta producción a un precio mayor –al por mayor, no al detalle-, del conseguido en la zona.
2. Lamentablemente, no se identificó el **Riesgo** de que por problemas políticos, el **Centro de El Khiam**, de 10 t/día de capacidad, no entrara en funcionamiento. FRM ha tardado mucho en tomar la decisión de buscar alternativas.
3. La alternativa más viable parece ser el **Centro de Tratamiento de leche de Kfar Kila**, bien situado en la zona y perteneciente a la Asociación de Cooperativas de Marjayoun. Se deberá incrementar su capacidad actual de sólo 1,5 t/día hasta unos 4-5 t/día.
4. El intento de comercializar la producción a través de la Asociación de Cooperativas supone toda una novedad y un reto para el Proyecto. Pero entendemos que vale la pena asumir el riesgo a pesar de la **manifiesta debilidad institucional de la Asociación**.
5. El Proyecto **no realiza un seguimiento** de los indicadores en las explotaciones ganaderas. Sin embargo FRM dispone de una **Línea de base** de 196 vaquerías, con información suficiente para determinar, mediante un nuevo levantamiento estadístico la situación CON Proyecto, las tendencias en las producciones lecheras. Esto permitirá constatar que, tras 2 años, nada ha cambiado porque los cambios en incremento de la producción se verán a medio y largo plazo.
6. La información recogida en la **Línea de base** es, desde el punto de vista técnico suficiente para garantizar el seguimiento del Resultado a medio y largo plazo
7. El único aspecto donde se podría haber identificado cambios es en la calidad de la leche. En este sentido los tanques de enfriamiento garantizan una mayor vida al producto. Sin embargo es un indicador que depende de los registros de los laboratorios, ya sean de la Central de El Khiam o del Centro de Kfar Kila. No tiene sentido perseguir este indicador hasta que uno de los dos centros esté en funcionamiento. Mientras los ganaderos no obtengan beneficio económico al producir leche sin contaminación microbiana, no habrá un cambio significativo en los aspectos de calidad.
8. En todo caso, el diseño de indicadores cuantificados -incremento del 15% de la producción o del 25% de la calidad de la leche-, demuestra un desconocimiento

importante de lo que es un proyecto de desarrollo agrario en particular y de las ciencias agrarias en general. Se deben analizar las tendencias en su contexto.

9. Las acciones han sido **pertinentes**. La **transferencia tecnológica** ha sido ofrecida a todos los ganaderos que han querido asistir. Quizás demasiado generalistas y extensas. En todo caso, han cubierto las expectativas de los beneficiarios. Se ha desarrollado con materiales didácticos adecuados tanto en las sesiones teóricas –power point- como en las prácticas en las granjas. Se han introducido tecnologías y procedimientos **innovadores** en la zona, como son la inseminación artificial, la utilización de la ecografía para determinar precozmente la gestación de los animales o el uso del tanque de refrigeración. **Los beneficiarios manifestaron su satisfacción.**
10. Sin embargo la **eficacia** va a depender en gran medida del éxito en la puesta en marcha de la Central Lechera –El Kham o Kafar Kila-. El desfase entre las formaciones y la puesta en funcionamiento de uno de estos Centros es un factor que está resultando muy negativo para conseguir resultados eficaces.
11. No se identifican **actuaciones paternalistas** que hayan generado dependencia o inhibido emprendimientos individuales por parte de los beneficiarios.
12. En el caso de las donaciones de los tanques de enfriamiento de la leche, los ganaderos han aportado aproximadamente el 50% de su valor en concepto de ampliación y/o reforma del local donde se ha instalado. En el conjunto del resultado, el valor de cualquiera de las dos centrales lecheras que se barajan como contraparte, tienen un valor mucho mayor que el de la donación.
13. El Resultado es **eficiente** considerando siempre la alta carga de formación, no siempre justificada, que tienen este tipo de intervenciones. El **coste medio** por beneficiario se ha estimado entre 1.590 y 553 Euros, según el número de beneficiarios considerados. No se identifican contratiempos para concluir la ejecución del Resultado en el plazo previsto.
14. El **Impacto** estaba previsto ser regional y sectorial. En caso de que definitivamente se apoye la ampliación del centro de Kfar Kila en lugar del de El Khiam, el impacto será menor de lo esperado, puesto que se pasa de una capacidad de 10 t/día a una de 5 t/día -una vez ampliada-. En todo caso, no será despreciable, como tampoco lo es las 20 t/día -**40% de la producción de la zona**-de capacidad instalada en tanques de frío distribuidos entre 74 ganaderos, quienes tendrán la posibilidad de buscar **nuevos y mejores canales de comercialización.**
15. La **sostenibilidad** depende en gran medida de la viabilidad económica del Centro de Tratamiento de Leche que se ponga en funcionamiento. En el caso del centro de Kfar Kila pesa una mayor incertidumbre por el hecho de que la Asociación de Cooperativas ya ha demostrado con suficiencia su incapacidad para gestionar los pocos recursos de que ha dispuesto. Pero hay que ser conscientes que detrás de cada empresa cooperativa viable, existe una larga sucesión de fracasos.

## RECOMENDACIONES

1. Sobre la rehabilitación del Centro Lechero El Khiam o de la Central Lechera de Kafar Kila, propiedad de la Association Cooperative for Agricultural and Animal Development in Marjayoun.

- Existe un cambio en la situación política con respecto a hace unos meses, que merece ser explorada como última posibilidad para que el Ministerio de Agricultura se decida a abrir la Central Lechera de El Khiam: El Khiam cuenta con nuevo alcalde que manifestó su apoyo absoluto a la apertura del Centro Lechero.
  - Se debería negociar de nuevo, con el Ministerio de Agricultura y el Ayuntamiento de El Khiam, con la implicación directa de FPSC, con el objeto de ofrecer un último plazo (2 meses, finales de Octubre) para la apertura del Centro de El Khiam.
  - Pasado el plazo, se debería iniciar el proceso de ampliación del Centro Lechero Association Cooperative for Agricultural and Animal Development in Marjayoun. La disposición de esta Cooperativa es absoluta.
2. Sobre el seguimiento del Proyecto. Existen dos indicadores del Resultado:
- (1) *Incremento del 15% de la producción lechera de las granjas beneficiadas por el Proyecto.* FRM debe hacer un tratamiento y analizar la información recogida en las granjas. Además del control que asegura realiza a algunos beneficiarios, proponemos el siguiente procedimiento:
    - Control de la producción de 15 de los beneficiarios que han recibido tanques de enfriamiento de la leche.
    - Control de la producción de 15 de los beneficiarios que no han recibido el tanque.
    - Los granjeros realizan un control de la producción y del manejo del ganado manifiestamente mejorable. FRM debería reforzar este aspecto en aquellos ganaderos con cabañas medianas y grandes y con todos los beneficiarios de los tanques
  - (2) *La calidad de la leche mejorará en un 25 % de acuerdo a los estándares de LIBNOR.* Este indicador sólo puede controlarse una vez que entre en funcionamiento alguno de los dos Centros Lecheros. Mientras tanto no tiene sentido su control porque los ganaderos no perciben más dinero por la leche en base a la calidad de la misma.
  - Respecto a la cuantificación de los indicadores de productividad y calidad, aspecto impuesto por AECID, debe indicarse que en proyectos agropecuarios de pequeñas dimensiones, carece, por lo general, de sentido. En este caso, los porcentajes no quieren decir absolutamente nada.
3. Sobre la medición de impacto. FRM prevé realizar un nuevo levantamiento de todos los beneficiarios. Proponemos introducir en el cuestionario a aquellos que han recibido el tanque de enfriamiento de leche, las siguientes preguntas:
- ¿Están vendiendo la leche a otros clientes distintos a los que lo hacía antes de disponer el tanque?
  - En caso afirmativo, ¿Hay una mejora en los precios pagados por estos nuevos clientes?
- Y a todos los encuestados:
- ¿Conoce algún ganadero que haya comprado tanques de enfriamiento de leche por su cuenta y riesgo?



## **ANEXO X**

### **INFORME TÉCNICO DE LOS RESULTADOS 2 Y 3**

# **CONVENIO DE COOPERACIÓN 07-CO1-025**

**AECID-FPSC**

## **COMPONENTE DE APOYO AL SECTOR DEL ACEITE DE OLIVA**

**RESULTADO N° 2 (FRM)**

**RESULTADO N° 3 (FRM)**

Agosto, 2010

# MEMORIA

---

Página

<b>1</b>	<b>OBJETO Y ALCANCE DEL DOCUMENTO</b>	<b>85</b>
<b>2</b>	<b>ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN</b>	<b>86</b>
<b>3</b>	<b>EJECUCIÓN DEL PROYECTO</b>	<b>89</b>
<b>4</b>	<b>SEGUIMIENTO</b>	<b>90</b>
<b>5</b>	<b>CRITERIOS DE EVALUACIÓN</b>	<b>91</b>
5.1	PERTINENCIA	91
5.2	EFICACIA	93
5.3	EFICIENCIA	94
5.4	IMPACTO	95
5.5	SOSTENIBILIDAD	97
5.5.1	POLÍTICAS DE APOYO Y ASPECTOS INSTITUCIONALES	97
5.5.2	ENFOQUE DE GÉNERO	97
5.5.3	FACTORES TECNOLÓGICOS	97
5.5.4	PROTECCIÓN DEL MEDIO AMBIENTE	98
5.5.5	FACTORES ECONÓMICOS FINANCIEROS	98
<b>6</b>	<b>CONCLUSIONES</b>	<b>98</b>
<b>7</b>	<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>99</b>

## OBJETO Y ALCANCE DEL DOCUMENTO

El documento analiza los aspectos técnicos del **Resultado-2** y **Resultado-3** relacionado con el Componente de Apoyo al Sector del Aceite de Oliva desarrollado por la ONG local FRM<sup>11</sup>,

<sup>11</sup> Fundación René Moawad



dentro del marco de la evaluación intermedia del Convenio de cooperación **07-C01-025** entre la AECID<sup>12</sup> y FPSC<sup>13</sup>.

El Componente contemplaba dos resultados diferenciados con las Actividades indicadas.

- **Resultado-2.** Construcción de una almazara en Yarin, que debería permitir que 250 olivicultores de Yarin obtuvieran un aceite de mayor calidad, favoreciendo su acopio en Yarin y evitando que tengan que transportarlo a almazaras alejadas de la zona.
  - **Actividad-A 2.1-**Construcción de una almazara en Yarin para una capacidad de 500 Kg./h
- **Resultado-3.** Apoyo a 5 cooperativas de la zona de Bent Jbeil para mejorar los rendimientos de sus fincas.
  - **Actividad-A 3.1** Equipamiento de 5 Cooperativas de olivicultores en la zona de Bent Jbeil
  - **Actividad-A 3.2** Programa de capacitación para la mejora de la productividad de los olivos en las zonas de Yarin y Rmaich

## ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN

La **estrategia de intervención** de ambos resultados fue correctamente identificada. Las cooperativas en el Sur del Líbano no prestan servicios de comercialización, sino que ofrecen distintos servicios como alquiler de tractores, maquinaria para la poda, la cosecha, etc. Efectivamente, debido a la escasa dimensión de las fincas, los olivicultores no pueden afrontar el coste en solitario de equipos mecanizados. Tampoco se encuentra mano de obra especializada que pueda realizar algunas de estas operaciones. De forma que deberían ser las cooperativas los principales agentes encargados de ofertar estos servicios. Lamentablemente la inmensa mayoría no son operativas y están constituidas única y exclusivamente para canalizar las ayudas de las donaciones.

Por otra parte, hay que entender que la producción de aceite puede ser altamente rentable. El precio medio percibido por el agricultor por un aceite de oliva de calidad puede llegar a los 7 USD/Kg.<sup>14</sup>. Suponiendo una alta producción, en un donum<sup>15</sup>, una familia puede obtener unos 530 USD/año y vez<sup>16</sup> –hay que considerar que el olivo es un árbol vecero-. Lamentablemente,

---

<sup>12</sup> Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo

<sup>13</sup> Fundación Promoción Social de la Cultura

<sup>14</sup> Los precios oscilan entre 2,5 y 7 USD/Kg. según las calidades. En el Bajo Aragón (Teruel), el precio pagado por el consumidor en la campaña 2009-10 por aceite extra virgen en las cooperativas fue de 3,75 USD/L. Es decir, el agricultor del Líbano que consigue un aceite de calidad, percibe un precio del doble que en España.

<sup>15</sup> 1 donum= 1000 m<sup>2</sup>

<sup>16</sup> Los costes de producción oscilan entre los 2 y 4 USD/kg de aceite.

30 kg de aceitunas supone unos 7 kg de aceite

1 donum= 1000 m<sup>2</sup>

los rendimientos en los últimos años han pasado 40 Kg. /árbol a unos 10 Kg. /árbol. A pesar de que todo el mundo habla del “cambio climático”, lo cierto es que el abandono de los campos es el factor más importante, porque la pluviométrica de la zona oscila entre los casi 700 mm en la zona de Hasbaya a los 400 mm en la zona de Bent Jabail.

La necesidad de construir una almazara en Yarín, supone una necesidad técnica. Los olivicultores de Yarín, solo pueden acceder a almazaras antiguas ubicadas en los alrededores de Aitarum, en las que resulta imposible obtener un aceite sin acidez debido a las pésimas condiciones higiénicas en las que se desarrolla el procesamiento de la aceituna. Las almazaras modernas de ciclo continuo se localizaban al norte de Tiro<sup>17</sup>. Pero para llevar las aceitunas deben acopiarlas durante varios días hasta disponer de una cantidad suficiente que justifique el pago del transporte. La consecuencia es que cuando el producto llega al molino, se han iniciado procesos fermentativos que devalúan la calidad del aceite obtenido.

La **identificación de las necesidades** de cada cooperativa se hizo en base a entrevistas con los responsables de los órganos de gobierno. En el caso de la almazara de Yarín la iniciativa del gobierno municipal, conocedores de la problemática de los olivicultores de su población. Los beneficiarios intervinieron indirectamente o, sencillamente, no han intervenido. Sin embargo, este extremo no traerá consecuencias relacionadas con la sostenibilidad de la intervención.

Como muestra la **Tabla-1**, el Componente ha **ampliado la zona de actuación** por lo que se refiere al **Resultado-3** pasando de trabajar con 5 cooperativas de la zona de Bent Jbeil y 238 beneficiarios, a trabajar con 15 cooperativas de las zonas de Marjayoun, Tiro, Hasbaya y Bent Jbeil y 179 beneficiarios<sup>18</sup>.

En cuanto al **Resultado-2**, los beneficiarios directos son inciertos. La almazara tiene una capacidad para atender la producción de algo más de 250 olivicultores, sin embargo, la Línea de Base establecida por FRM únicamente ha registrado 88.

**Tabla-1.** Estimación de los beneficiarios del Componente

Proyectado €		Ejecutado	
Nº Cooperativas	Nº Beneficiarios	Nº Cooperativas	Nº Beneficiarios

Marco de plantación= 7x7 m

$1000 \text{ m}^2 / 7 \times 7 \times 7 \text{ kg aceite/árbol} \times (7-3 \text{ USD}) = 530 \text{ USD /donum}$

<sup>17</sup> Sin embargo, desde que se formuló el proyecto, se han construido las siguientes almazaras de ciclo continuo cercanas a Yarín (todas con una capacidad e 500 kg/h): Alma Al-Shaeb (tradicional), Bustan, Debel y Kawnin.

<sup>18</sup> La **Línea de Base** contempla 370 beneficiarios (88 del **Resultado-2** y 282 del **Resultado-3**)

<b>RESULTADO-2</b>	-	250	-	88 <sup>(1)</sup>
<b>RESULTADO-3</b>	5	238	15	282 <sup>(2)</sup>
<b>Total</b>	5	488	15	370

(1)Esta cifra corresponde a los olivicultores de Yarin ( o Tiro) que están registrados en la Línea de Base. El número de beneficiarios de la almazara de Yarín es indeterminado. La capacidad instalada puede atender a unos 250 olivicultores.

(2)El 47,6 % pertenecen a una cooperativa, mientras que el 52,4% son beneficiarios individuales.

El número de Cooperativas aumentó debido a que, por el retraso en el inicio del Proyecto, 3 de las 5 cooperativas identificadas en la zona de Bent Jbeil empezaron a trabajar con otras cooperaciones internacionales (francesas e italianas, probablemente). En este cambio hay aspectos que pueden considerarse negativos y otros positivos.

Entre los aspectos negativos hay que señalar que la dispersión geográfica y la distribución de menos equipamientos por cooperativa supondrán, necesariamente, una disminución del impacto por cooperativa beneficiada y por zona geográfica. Otra cosa, es determinar la disminución efectiva de este impacto. En todo caso, se ha realizado un análisis detallado de las necesidades de cada cooperativa con el objeto de dotarlas de forma individualizada. En concreto, recibirán equipos 13 de las 15 que han participado en las formaciones.

Como aspecto positivo hay que señalar el aumento de los beneficiarios que han asistido a las formaciones, una mayor visibilidad del proyecto y, sobre todo, la inclusión de la *Yarin Cooperatives* dentro de las beneficiarias del Proyecto. Efectivamente, el **Resultado-2** únicamente contemplaba la dotación y formación de las personas encargadas de la almazara de Yarín, pero no se realizaba ninguna actuación directa de formación y divulgación del Proyecto entre los olivicultores de Yarin. Este cambio refuerza el **impacto local** que sin duda tendrá la almazara.

En definitiva, el número de beneficiarios directos podría fijarse en los 370, entendiendo por beneficiarios directos aquellos que están registrados en la base de datos de FRM. La disminución del número de beneficiarios respecto a los 488 inicialmente identificados en el Proyecto no es significativa puesto que, efectivamente, al final del convenio pueden ser más de los 370. La puesta en marcha de la almazara de Yarin fijará el número definitivo.

La única **presencia institucional** en la zona con capacidad de gestión son los municipios. En este sentido fue acertado atender el requerimiento del gobierno municipal de Yarin para el equipamiento de la almazara.

El proyecto en su fase de ejecución identificó adecuadamente la presencia de otras cooperaciones y evitó el solapamiento de acciones. No nos consta que se hiciera un esfuerzo por crear **sinergias** con estas cooperaciones, aunque es evidente que desde el punto de vista

operativo es muy difícil. La realidad nos demuestra que se pierde visibilidad y este aspecto no es en absoluto deseado por los donantes.

En el caso del equipamiento de las cooperativas, se echa de menos el intento de trabajar con los microcréditos de ADR. Pero se entienden las reticencias: (1) se trata de ONGs con estrategias de intervención muy diferenciadas y (2) la zona de actuación de ADR en microcréditos está apartada geográficamente de la zona en donde ha trabajado FRM.

## EJECUCIÓN DEL PROYECTO

La **Tabla-2** y **Tabla-3** muestra el nivel de ejecución presupuestaria de los resultados obtenido de la PAC2 (31-12-2009). Como se puede observar, y como es normal en los proyecto, el gasto en al 86% del tiempo de ejecución ha sido del 2,7 % considerando el presupuesto de los 2 resultados.

**Tabla-2.** Presupuesto inicial del Proyecto del **Resultado-2**

	Proyectado €	% sobre total	ejecutado €	% sobre ejecutado
<b>RESULTADO-2</b>	132.273	100%	0,0	0%

**Tabla-3.** Presupuesto inicial del Proyecto del **Resultado-3**

	Proyectado €	% sobre total	ejecutado €	% sobre ejecutado
<b>RESULTADO-3</b>				
A3.1 Equipamiento Cooperativas	199.500	61 %	0	0%
A3.2 Capacitaciones y Formaciones	125.700	39 %	12.283	9,8 %
	325.000	100 %	12.283	3,8 %

No se identifican actuaciones *paternalistas* que generen **dependencia** o hayan **inhibido emprendimientos** individuales por parte de los beneficiarios. Las donaciones –tanto de la almazara de Yarin como la de los equipos a las cooperativas- se realizan a organismos oficiales y a empresas cooperativas. En Europa las cooperativas tienen líneas de subvenciones que llegan al 50% del coste de las inversiones. Hasta 2006 estaba el FEOGA<sup>19</sup> orientación y

<sup>19</sup> Fondo Europeo de Orientación y Garantía

actualmente el FEADER<sup>20</sup>. De manera que el hecho de subvencionar el equipamiento de una cooperativa debe considerarse como herramienta de apoyo a zonas rurales deprimidas.

Los perjudicados serán los propietarios de los antiguos molinos de aceite de Aitarum, incapaces de dar un servicio de calidad. Y ningún colectivo mas, ya que la cobertura de las necesidades de servicio agrícola no es prestada por nadie. Es por ello que los campos están prácticamente abandonados.

El coste medio por beneficiario del Componente es 1.235 €/beneficiario, desglosado según muestra la **Tabla-4**.

**Tabla-4. Coste por beneficiario Resultado-2 y Resultado-3**

	Proyectado €	Nº Beneficiarios	€/Beneficiarios
<b>RESULTADO-2</b>	132.273	88	1.503
<b>RESULTADO-3</b>	325.000	282	1.152
<b>Total</b>	457.273	370	1.235

## SEGUIMIENTO

FRM realiza el seguimiento de 36 beneficiarios distribuidos en las 4 cazas en donde actúa el Proyecto y en las 4 parcelas demostrativas. El tratamiento de esta información permitirá comprobar que no tiene sentido el determinar porcentajes de incremento de producciones y que incluso en muchas parcelas disminuyen los rendimientos. Sí se podrán detectar cambios en otros aspectos relacionados con otras prácticas culturales como el uso de cajas en la recolección, el sistema de recolección, los días de acopio antes ir al molino, entre otros muchos factores que influyen en la calidad del producto.

El Proyecto basaba el Seguimiento en el funcionamiento de la almazara de Yarin (**Resultado-2**) y en la prestación de servicios por parte de las cooperativas (**Resultado-3**). El retraso en la construcción de la almazara y en la distribución de los equipos a las cooperativas dificultará tener un historial de registros que darían una excelente información sobre el grado de desarrollo de las actividades.

- En el caso del **Resultado-2**, la almazara de Yarin estará construida y equipada probablemente a finales del año 2010, pero no es aconsejable que ese mismo año empiece la molturación de olivas. Se requiere una fase previa de ajuste y pruebas en proceso y equipos. De manera que hasta la campaña del 2011/12 ó 2012/13 no se dispondrán datos que permitan determinar el impacto generado sobre los olivicultores de la zona de influencia.

<sup>20</sup> Fondo Europeo Agrícola de Desarrollo Rural

- En el caso del **Resultado-3**, se dispondrá de registros de los servicios prestados por las cooperativas en la campaña 2010/11. En caso de haberse cumplido el cronograma establecido, se hubiera dispuesto de información relativa a dos campañas agrícolas.

En todo caso FRM dispone de una **línea de base** de cada uno de los **370 beneficiarios**<sup>21</sup> y de las **15 cooperativas** del **Resultado-3**. En ella se encuentra diversa información técnica relevante en cuanto a los indicadores de seguimiento: producción, tipo de recolección, sistema de almacenamiento, días de almacenamiento de las olivas antes de llevarlas a la almazara, etc.

FRM tiene previsto realizar un nuevo levantamiento estadístico al finalizar el Proyecto. El análisis comparativo permitirá tener una visión clara sobre la situación previa a la ejecución del convenio y posterior.

## CRITERIOS DE EVALUACIÓN

### PERTINENCIA

FRM tiene una gran experiencia en la tecnología de producción y procesamiento de aceitunas, así como de las principales necesidades tecnológicas del sector. En este sentido el contenido de la **transferencia tecnológica**, realizado mediante charlas divulgativas y diversas prácticas de campo, ha sido pertinente. Como en el caso del apoyo al sector lechero, las sesiones divulgativas masivas -30 a 40 participantes- son utilizadas para dar a conocer el proyecto y llegar al mayor número posible de beneficiarios, sin embargo, posteriormente se reduce el número de asistentes a las sesiones prácticas en el campo.

Las capacitaciones no han supuesto la enseñanza de procedimientos o técnicas **innovadoras**, sino que han estado dirigidas a reforzar aspectos de buenas prácticas agrícolas<sup>22</sup> y de postcosecha<sup>23</sup>.

No se identifican quejas en cuanto a las facilidades de los locales ni por lo que se refiere a los horarios en los que se ha impartido las sesiones. En ningún caso se ha pagado dietas a los agricultores para asistir a las sesiones. Es importante señalar el uso de diversos espacios muy cotidianos para los beneficiarios como han sido las iglesias, salas de ayuntamientos o de cooperativas de los mismos pueblos, en lugar de hoteles o espacios que además de suponer un coste de alquiler, dificultan la espontaneidad y participación de los agricultores.

La entrega de diverso material a las cooperativas debe considerarse como una buena estrategia de transferencia tecnológica destinada a poner en práctica los conocimientos aprendidos en las sesiones de capacitación así como a fortalecer a las cooperativas. Sería recomendable que el seguimiento que no se ha hecho en parcela se hiciera ahora en los servicios que van a prestar las cooperativas. En este sentido, es muy valorada la entrega de

---

<sup>22</sup> Evitar el vareo y fomentar el ordeño del árbol, aplicaciones de fitosanitarios en función del grado de incidencia de las enfermedades y/o plagas, cambio de pesticidas y fungicidas,...

<sup>23</sup> Utilización de cajas para el acopio de las aceitunas, disminución de los días de acopio antes de la molturación, utilización de envases de polietileno de uso alimentario en lugar de PVC...

diversos materiales, algunos bastante inútiles como las trampas para moscas, no así las dosis de fungicidas para tratamientos de enfermedades.

También es encomiable el esfuerzo del Proyecto por trabajar con parcelas demostrativas que cumplan los requisitos básicos recogidos en el manual del buen extensionista: (1) parcela bien localizada, fácilmente visible por el público en general, (2) que pertenezca a uno de los beneficiarios y (3) que no se le pague monetariamente por su colaboración, sino en especies, mediante la cesión de equipos o materiales. En definitiva, los beneficiarios manifestaron su **satisfacción** y valoraron el contenido muy por encima de otras sesiones formativas que habían recibido por parte de otras ONGs.

La almazara que se está construyendo en Yarin ha sufrido un cambio de ubicación que debe ser valorado positivamente desde el punto de vista de localización y facilidades de servicios en cuanto a la disponibilidad de agua y electricidad –en la antigua localización, estos servicios debían ser proporcionados mediante un pozo y grupos generadores propios. El nuevo emplazamiento se localiza justo detrás del nuevo ayuntamiento, en una zona urbana aunque no densamente poblada. Es evidente que el impacto sonoro y oloro variara en base a la latitud y longitud.

En todo caso la capacidad es muy pequeña. Estamos hablando de 500 Kg./h lo que supone unas 10 t/día suponiendo un funcionamiento de 20 horas durante la campaña<sup>24</sup>. Esta dimensión es suficiente para atender la demanda de 300 olivicultores con producciones medias de 2500 Kg./productor.

En el caso del **Resultado-2**, la aportación por parte de los beneficiarios se ha traducido en una parcela de unos 400 m<sup>2</sup> valorada en unos 25.000 USD- y la construcción de unos 160 m<sup>2</sup> valorada en unos 45.000 USD. En total, 70.000 USD que representa el 45% de la aportación de la AECID.

Por lo que se refiere al **Resultado-3** y a la donación de equipos a la cooperativa, no hay aportaciones por parte de los beneficiarios. Sí en el caso de la donación de los 13.000 plantones. La plantación de estos árboles supondrá un coste mucho mayor que el valor de los plantones, valorados en 20.800 Euros.

---

<sup>24</sup> La producción obtenida de los datos recogidos por FRM es bastante contradictoria. Si se calcula según los datos estadísticos (producción media de 2500 Kg./beneficiario y 88 beneficiarios), el resultado es de 220.000 Kg. de aceitunas. Si se pregunta a los técnicos, la producción es de unos 100.000 Kg., la mitad. Será una pregunta a considerar en las evaluaciones de impacto.

En todo caso, la capacidad de molturación es más que suficiente para atender las producciones de los beneficiarios.

- Funcionamiento = 75 días x 20 horas/día = 1500 horas
- Capacidad de molturación= 1500 horas x 500 kg/hora = 750.000 kg

## EFICACIA

Por lo que se refiere al **Resultado-2**, la almazara se está ejecutando con un año de retraso. Actualmente han iniciado la excavación de los cimientos. Se terminarán la obra y el equipamiento en el plazo de ejecución del proyecto. Sin embargo, como se ha indicado, no se podrá valorar la eficiencia hasta la campaña de 2011/12... es lo que tienen los proyectos agrícolas.

Muchos de los futuros usuarios no son conocedores de la existencia del Proyecto. Sin embargo éste será sin duda el equipamiento más utilizado y más valorado de todos los realizados en el apoyo al sector del aceite. Es probable que la demanda sobrepase la capacidad instalada en pocos años. La cercanía a los productores les permitirá obtener un aceite de mayor calidad y esto se traducirá en una disminución de los costes de transporte y un mejor precio del producto de forma inmediata.

La **Tabla-5** muestra el grado de avance del **Resultado-3** según información obtenida del PAC-2 a fecha de Diciembre-2009. Como se observa, el retraso en el grado de ejecución es manifiesto. En todo caso, a fecha de elaboración de este informe, se han realizado el 50% de las formaciones, de manera que no se prevén retrasos respecto a la fecha de finalización del convenio, a excepción de la actividad de plantación de olivos.

**Tabla-5.** Grado de ejecución de las acciones previstas

	PROYECTADO	EJECUTADO	%
	Nº	nº	
A.3.1.1 Equipamiento de 15 cooperativas	15	0	0 %
A.3.2.1 Cursos sobre temas generales para olivicultores	60	10	18 %
A.3.2.2 Seminarios en temas específicos	21	2	10 %
A.3.2.3 Cursos prácticos	24	5	21 %
A.3.2.4 Campos demostrativos <sup>25</sup>	3	4	133 %
A.3.3.1 Distribución de olivos	13.000	672	5 %

Los agricultores pondrán en práctica los diversos conocimientos adquiridos en la medida en que (1) encuentren un beneficio económico –el precio del aceite de oliva parece que seguirá estable o incluso subirá para los de mayor calidad - y (2) encuentren quien pueda realizar los distintos servicios de poda, recolección, tratamientos, etc.

En este sentido, es importante dotar con carácter de urgencia a las cooperativas evaluadas por FRM con el fin de empezar a dar servicios en la campaña agrícola entrante 2010/11.

Sin ninguna duda FRM tiene una experiencia contrastada en el sector y, con la ejecución del proyecto, conoce muy bien las necesidades de la zona de actuación. Sin embargo, se debería replantear la dispersión de los recursos destinados a fortalecer los servicios de las cooperativas. Es decir, debería replantearse la entrega de equipos a 13 cooperativas y pensar

<sup>25</sup> Cada parcela dispone de una ficha técnica con la caracterización de las principales magnitudes agroecológicas, Beint Jbail (Sr. Jaafar Sheet), Hasbaya (Sr.Najeeb Hamra), Marjayou (Sr.Jaafar Shee)y Tyro (Sr. Najy Albardan).



en concentrar los recursos en aquellas con mayor capacidad organizativa –como es el caso de la cooperativa de Rmeish- y las que abarcan una zona geográfica determinada –Yarin Cooperatives, reforzando así el **Resultado-2**-.

## EFICIENCIA

Como muestra la **Tabla-3**, las acciones formativas suponen un coste del 40% sobre el total del Resultado-3 y un 27% sobre el total del componente. Son unos porcentajes elevados considerando la poca innovación que supone el Resultado. Debe recordarse que los beneficiarios valoran mucho más los recursos materiales que las formaciones.

La **Tabla- 6** expresa los *costes proyectados* de las acciones formativas. Las sesiones divulgativas tienen un coste promedio de 380 €, mientras que las sesiones intensivas, generalmente correspondiente a salidas de campo, oscilan entre los 600 y 775 €. El precio de 13.000 € responde a que se han imputado los costes del personal de campo.

**Tabla-6.** Coste proyectado de las sesiones formativas

		Nº sesiones	Coste Proyectado (€)	Coste/sesión (€)
A.3.2.1	Cursos intensivos para olivicultores	60	22.800	380
A.3.2.2	Seminarios intensivos	21	16.275	775
A.3.2.3.	Sesiones intensivas	24	14.400	600
A.3.2.4	Campos de prácticas	4	54.900	13.725

Mientras que la **Tabla-7** expresa los costes reales desglosados de las acciones formativas sin considerar la entrega de materiales y la **Tabla-8** muestra los costes unitarios también sin considerar los materiales entregados. El coste medio por sesión asciende a 373 Euros, mientras que el coste medio por beneficiario es de 16,26 Euros.

**Tabla-7.** Desglose del coste de las capacitaciones

#	Concepto	Número de cursos	Coste de los capacitadores USD	Alimento y bebidas USD	Coste total USD
<b>Capacitaciones Teóricas</b>					
1	Olive Fly Treatment and Olive Leaf Spots Prevention	5	786	1300	2.086
2	Estabilshing New Olive Orchards and Olive Trees Varieties	2	306	520	826
3	Olive Oil Norms and Characteristics	13	1.542	3.380	4.922
4	Controlling Fruit Fly and How to use traps	11	1.392	2.860	4.252
5	Integrated Pest Management	7	1.050	1.820	2.870
<b># Capacitaciones prácticas</b>					
1	Olive Trees Pruning	11	1.668	1.650	3.318

**Tabla-8.** Coste de las capacitaciones por curso y asistente.

#	Concepto	Número de cursos	Número de Asistentes	Coste Total USD	Coste/curso USD	Coste/asistente USD
<b>Capacitaciones Teóricas</b>						
1	Olive Fly Treatment and Olive Leaf Spots Prevention	5	131	2.086	417	15,92
2	Estabilshing New Olive Orchards and Olive Trees Varieties	2	51	826	413	16,2
3	Olive Oil Norms and Characteristics	13	257	4.922	379	19,15
4	Controlling Fruit Fly and How to use traps	11	232	4.252	387	18,32
5	Integrated Pest Management	7	175	2.870	410	16,4
<b># Capacitaciones prácticas</b>						
1	Olive Trees Pruning	11	278	3.318	302	11,93
	TOTAL	49	1124	18.274	373	16,26

El presupuesto del Convenio incluye los costes detallados de los equipamientos que serán donados a las cooperativas. No se identifican sobrecostes en ninguno de ellos, pero tampoco se ha podido constatar la calidad de los equipos, al no haber sido suministrados todavía.

## IMPACTO

### Resultado-2

La almazara de Yarin supondrá un **impacto local** relevante en el municipio<sup>26</sup>. Permitirá obtener un producto de mejor calidad, además de disminuir sensiblemente el precio del transporte, en consecuencia, mejoraran enormemente los precios. Considerando que se calcula que el número de beneficiarios será entre los 88 identificados por el Proyecto y los 300 que como máximo pueden ser atendidos, (en toda la zona hay entre 300 y 400 beneficiarios potenciales), estamos hablando de un impacto sobre casi el 100% de los olivicultores de la zona de influencia de Yarin.

La plantación de 13.000 árboles supondrá también un **impacto local** trascendente. Efectivamente en los próximos 5-7 años<sup>27</sup>, entrarán en producción 64 nuevas hectáreas, lo que supone casi el 50% de la producción actual y prácticamente la capacidad de la nueva almazara.

**Medición de impactos.** Hay que remitirse al documento de la formulación y contrastar las cifras estadísticas (hectáreas, producciones y olivicultores en Yarin) que en él se recogen.

Debe realizarse un seguimiento de la contabilidad y/o balance de la almazara, los libros de registro de entradas -con los kilos molturados, nombre del cliente-, horas de funcionamiento al año, etc. Hay numerosos indicadores en los registros anotados sistemáticamente.

### Resultado-3

El **Resultado-3** estaba, inicialmente, diseñadas para causar un **impacto regional** en la caza de Bent Jbail. Sin embargo, la dispersión de actuaciones limitará el **impacto a las cooperativas receptoras** de los equipos. En este sentido, se debe evitar la dispersión de los recursos. Cabría esperar que las cooperativas beneficiarias presten servicios y puedan autofinanciarse en el futuro con los equipos necesarios. Lamentablemente, la experiencia nos demuestra que el concepto de amortización es un término que no termina de ser bien entendido por los receptores de donaciones.

La **Tabla-9** muestra una estimación de la superficie cultivada en las cazas de Hasbayan, Marjayoun y Bent Jabail según estadísticas de FAO de 1998. Considerando un incremento conservador del 5% anual, el proyecto ha abracado el 27% de la superficie que se corresponde aproximadamente con el de olivicultores puesto que de media cada agricultor posee o cultiva una hectárea.

**Tabla-9.** Estimación de la Superficie de olivar en la zona de influencia del Proyecto

Caza	hectáreas FAO-1998	hectáreas estimadas en 2010	hectáreas atendidas por el Resultado-3
Marjeyoun	3.170	5.105	

<sup>26</sup> Disminuido por la reciente construcción de 4 nuevas almazaras

<sup>27</sup> Actualmente en Yarin se producen unas 400 t de aceitunas los años buenos. Las 65 ha producirán, considerando unos 20 Kg./árbol, unas 260 t., algo más del 50% de la producción actual.

Hasbaya	2.902	4.674	
Bent Jabail	2.623	4.224	
<b>TOTAL</b>	<b>8.695</b>	<b>14.003</b>	<b>3805</b>

**Medición de impactos.** Medir directamente ambos impactos – el de las cooperativas y el de los beneficiarios-, resultaría un ejercicio académico engorrosos con escasos resultados prácticos. Sin embargo, existe una forma indirecta que permite valorar el impacto y que se señala en el documento de formulación. Se trata de hacer seguimiento de:

- El número de servicios prestados por las cooperativas. La tendencia indicará el grado de aceptación de las recomendaciones dadas en las sesiones de formación.
- Los ingresos por concepto de la prestación de estos servicios. O, directamente, el balance anual de las cooperativas. El análisis de la cuenta de resultados y la existencia de la cuenta de amortizaciones puede ser suficiente para tener un grado de magnitud de la sostenibilidad de la acción.

## SOSTENIBILIDAD

### Políticas de apoyo y aspectos institucionales

En el caso de la almazara de Yarin, la sostenibilidad recaerá sobre la municipalidad. De forma que está garantizada.

En el caso del **Resultado-3**, la sostenibilidad dependerá del funcionamiento interno de las cooperativas. A pesar de que abundan las “cooperativas ficticias”, también existen algunas otras que tienen contabilidad, personal técnico entre sus miembros, y unos dirigentes conscientes de la importancia de unirse en cooperativa para recibir fondos y ayudas. Hay que trabajar preferentemente con éstas cooperativas. En la zona los esfuerzos por crear nuevas asociaciones de productores, sean cooperativas o no, han sido múltiples desde hace décadas.

Es importante insistir a FRM sobre la necesidad de formar adecuadamente al personal que se hará cargo de los equipos que requieren de cierto entrenamiento -tractores, máquinas de poda automáticas, máquinas de recolección- y ciertas habilidades como la preparación de los tratamientos fitosanitarios.

### Enfoque de género

Entiendo que este componente no requiere del enfoque de género. Nunca sobra, pero es importante cuando se adoptan nuevas tecnologías –caso del componente de apoyo al sector lechero-, o cuando el beneficiario tiene que comprar bienes de su bolsillo o acceder a un crédito. Entonces, la participación de la mujer es decisiva para la toma de decisiones, pero en este caso no se dan las circunstancias.

### Factores tecnológicos

Las tecnologías utilizadas son apropiadas. Hay algunos aspectos relacionados con el control de plagas que tiene un excesivo contenido técnico para los agricultores. En todo caso, se trata de

actividades que no tendrán sostenibilidad ni un impacto real puesto que los controles de plagas se suelen realizar de forma masiva, o no tienen un efecto real a nivel de parcela.

### Protección del medio ambiente

La almazara de Yarin causara un ligero impacto sonoro y oloro, escasamente percibido por la población afectada.

Por lo que se refiere a los residuos del proceso, tal como se indica en proyecto se trata de un equipo de dos fases, por lo que no se producirán alpechines sino una pasta rica en aceite que se seca con facilidad y se utiliza como materia combustible por las familias.

Los envases y residuos de tratamiento fitosanitarios tienen una gestión similar a la de residuos *no especiales*. No existe normativa en Líbano que afecte a este tipo de residuos.

### Factores económicos financieros

La almazara deberá cubrir sus gastos corrientes de los márgenes económicos obtenidos por la molturación de las aceitunas.

A la pregunta hecha a diversos presidentes de cooperativas sobre si el precio de los servicios incluirían el coste de la amortización de los equipos, la mayoría ha contestado que por supuesto. Una minoría ha preguntado ¿qué es eso de la amortización? Veremos.

## CONCLUSIONES

16. **Estrategia de intervención es adecuada.** Al igual que en el componente de apoyo al sector lechero, se está realizando una labor importante de divulgación y visualización del Resultado entre los olivicultores de la región. Las charlas divulgativas tienen un seguimiento masivo, gracias a la atractiva entrega de materiales entre los asistentes, como cebos contra la mosca del olivo o productos fitosanitarios.
17. En paralelo se refuerzan las cooperativas de servicios y se construye una almazara en Yarin. Estas dos acciones permiten poner en práctica algunos de los conocimientos aprendidos en las sesiones formativas.
18. **La ejecución** del Resultado se ha visto entorpecida por el retraso en el inicio, de forma que 3 de las 5 cooperativas de Bent Jbail, inicialmente identificadas como beneficiarias, pasaron a recibir ayuda de otras cooperaciones. El proyecto se ha ampliado hasta 13 cooperativas localizadas en la zona de Hasbaya. Esta ampliación, tendrá consecuencias negativas en cuanto al grado impacto sectorial y geográfico.
19. El seguimiento de los IOVs se basa en los registros de la cooperativa y de la almazara. Al estar ambas actividades con retraso, no se dispondrá de información relevante en el tiempo de ejecución del Convenio. Sin embargo FRM cuenta con el registro de cada uno de los 370 beneficiarios, y piensa levantar una nueva estadística al final del convenio. El análisis comparativo permitirá disponer una visión nítida de la situación previa y posterior a la ejecución del Proyecto. Se comprobará que no tiene ningún sentido fijar incrementos de producción a 3 años vista porque en muchos casos, incluso disminuirá la producción. Sí se podrán detectar cambios en otros aspectos como el uso de cajas en la recolección, el sistema de recolección o los días de acopio antes ir al molino.

20. La información facilitada por la ONG local, previa solicitud, ha sido suficiente para obtener indicadores del desarrollo de los Resultados.
21. Las acciones han sido **pertinentes**. La **transferencia tecnológica** ha estado abierta no solo a los miembros de las cooperativas, sino a todos aquellos agricultores interesados en asistir a las sesiones informativas. Se han cubierto las expectativas de los beneficiarios. No se han recogido quejas sobre el lugar ni horario de las sesiones (lugares públicos). Se han valorado muy positivamente las sesiones prácticas en las parcelas de los propios agricultores. A pesar de que no se ha realizado una transferencia innovadora –salvo en algunos aspectos relacionados con algunos productos fitosanitarios-, los beneficiarios han **manifestado su satisfacción**, superior a las de otras formaciones recibidas.
22. La **eficacia** puede ser elevada si las cooperativas inician la prestación de servicios en la próxima campaña. De lo contrario asistiremos de nuevo a un desfase entre la formación y la puesta en práctica de buena parte de los conocimientos aprendidos.
23. No se identifican **actuaciones paternalistas** que hayan generado dependencia o inhibido emprendimientos individuales por parte de los beneficiarios. Las donaciones a las cooperativas deben considerarse como apoyo a zonas deprimidas, destinadas a fortalecer el entramado social.
24. El Resultado es **eficiente** considerando siempre la alta carga de formación. Los costes medios por sesiones divulgativas resulta a 373 €, y el coste por beneficiario se sitúa en 16,26 €. Los equipos entregados a las cooperativas, incluyendo los destinados a la almazara de Yarin tienen un coste razonable.
25. El **Impacto** previsto en la zona de Bent Jbail hubiera sido significativo. Sin embargo, la dispersión de las acciones cuestiona que se mantenga un impacto regional o sectorial. Deberá buscarse el impacto a nivel de las cooperativas. En este sentido la almazara de Yarin supondrá uno de los logros más notables del Convenio.
26. La **sostenibilidad** dependerá de la gestión económica de las cooperativas. Las hay buenas, malas y regulares.

## RECOMENDACIONES

1. **Sobre la distribución de equipamiento a 13 de las cooperativas seleccionadas por el Proyecto.** Con la finalidad de evitar una mayor dispersión del impacto, recomendamos que FRM disminuya el número de cooperativas beneficiarias y se centre en aquellas más consolidadas y con capacidad de gestión demostrada. Se corre el peligro de repetir lo que han hecho otras cooperaciones y/o el gobierno libanés. En todo caso, es FRM quien conoce efectivamente las necesidades de cada cooperativa.
2. Sobre el seguimiento del Proyecto del **Resultado-2**.
  - Almazara de Yarin. FRM deberá presentar un informe técnico que justifique el indicador *iii) Se reduce en un 20% el coste de producción por litro de aceite de oliva y el iv) Aumenta en un 15% los ingresos por hectárea de los agricultores.*
  - Comentario: En el documento técnico de formulación, se advertía de que la producción de muchas fincas podría bajar en lugar de incrementarse debido a varios factores: (1) a las podas de rejuvenecimiento; (2) a que el olivo es un árbol muy vecero, y (3) a las condiciones meteorológicas que influyen tanto en la producción como

en las plagas y enfermedades.

- Insistimos: la cuantificación de los indicadores en proyectos agropecuarios productivos, carece, por lo general, de sentido. Siempre deben analizarse tendencias a medio y largo plazo.

## **ANEXO XI**

### **INFORME TÉCNICO DEL RESULTADO 4**



**CONVENIO DE COOPERACIÓN 07-CO1-025**

**AECID-FPSC**

**COMPONENTE DE APOYO A LA DIVERSIFICACIÓN  
PRODUCTIVA**

**RESULTADO Nº 4 (ADR)**

**CLUSTER DE FRUTAS Y HORTALIZAS**

Agosto, 2010

# MEMORIA

---

Página

<b>1</b>	<b>OBJETO Y ALCANCE DEL DOCUMENTO</b>	<b>103</b>
<b>2</b>	<b>ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN</b>	<b>104</b>
<b>3</b>	<b>EJECUCIÓN DEL PROYECTO</b>	<b>106</b>
<b>4</b>	<b>SEGUIMIENTO</b>	<b>108</b>
<b>5</b>	<b>CRITERIOS DE EVALUACIÓN</b>	<b>108</b>
5.1	PERTINENCIA	108
5.2	EFICACIA	109
5.3	EFICIENCIA	109
5.4	IMPACTO	109
5.5	SOSTENIBILIDAD	110
5.5.1	POLÍTICAS DE APOYO Y ASPECTOS INSTITUCIONALES	110
5.5.2	ENFOQUE DE GÉNERO	110
5.5.3	FACTORES TECNOLÓGICOS	110
5.5.4	PROTECCIÓN DEL MEDIO AMBIENTE	110
5.5.5	FACTORES ECONÓMICOS FINANCIEROS	110
<b>6</b>	<b>CONCLUSIONES</b>	<b>110</b>
<b>7</b>	<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>112</b>

## OBJETO Y ALCANCE DEL DOCUMENTO

El documento analiza los aspectos técnicos del **Resultado-4**, *50 agricultores de la zona de Sarda y 60 de El Khiam mejoran la comercialización de sus productos (nectarinas, melón,*

*sandías y otras hortalizas*), relacionado con el Componente de Apoyo a la diversificación Productiva ejecutado por la ONG local ADR<sup>28</sup>, dentro del marco de la evaluación intermedia del Convenio de cooperación **07-C01-025** entre la AECID<sup>29</sup> y FPSC<sup>30</sup>.

El Componente contemplaba cuatro actividades:

- **Actividad-A 4.1-** Equipamiento de una Planta de Manipulación de frutas y hortalizas con una capacidad de unas 100 t/día en Sarada.
- **Actividad-A 4.2-** Implantación de un vivero y construcción de un invernadero en Sarada.
- **Actividad-A 4.3-** Acciones de capacitación en producción.
- **Actividad-A 4.4-** Acciones en post-cosecha y comercialización.

## ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN

Con el **Resultado-4**, ADR se propone apoyar la comercialización de hortalizas y, sobre todo, de frutas de hueso producidas en los alrededores del pueblo de Sarada (Marjayoun). En esta zona se concentran unas 400 ha de frutales de hueso y algunas hectáreas de manzana y cítricos. Aproximadamente, una tercera parte de la superficie esta a plena producción, lo que supone unas 2.500 t por campaña. En los próximos 3-5 años se alcanzará la plena producción, estimada en torno a unas 8.000 t, debido a la incorporación de plantaciones jóvenes. Al mismo tiempo, en la zona existe una superficie indeterminada destinada a la producción de hortalizas, especialmente melones y sandías.

La cooperativa apoyada por el Proyecto, LACSA<sup>31</sup>, concentran 243 ha de frutales, 90 de las cuales están en plena producción, lo que supone aproximadamente el 50% del total de la producción de la región.

La estrategia consiste en generar una dinámica entorno a la cooperativa LACSA que permita comercializar la producción de forma conjunta mediante la instalación de una pequeña planta de manipulación de frutas y hortalizas con una capacidad de unas 800 Kg. /h. Se trata de una **iniciativa novedosa y compleja** ya que las cooperativas del Sur del Líbano, como se recoge a lo largo de este informe, únicamente prestan servicios, ofreciendo una estructura más virtual que real, con la finalidad de captar donaciones internacionales.

Actualmente, cada agricultor comercializa su producción de forma individual mediante intermediarios. Realizan una primera manipulación consistente en una clasificación grosera por tamaños y la disposición de las frutas en pequeñas cajas de plástico de unos 2 a 3 kg. Las

---

<sup>28</sup> Association for the Development of Rural

<sup>29</sup> Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo

<sup>30</sup> Fundación Promoción Social de la Cultura

<sup>31</sup> Lebanese Cooperativa for Sustainable Agriculture (Sarada-Marjayoun)

frutas de mayor calidad no tienen problemas de salida en el mercado libanés, sin embargo, los precios se desploman en la medida que avanza la campaña.

El resultado debería permitir ofrecer un producto con mayor diversidad de calibres y abrir canales de exportación hasta ahora inaccesibles por la falta de **aseguramiento de la calidad** y de **trazabilidad**, dos aspectos que deben ser atendidos por las acciones destinadas a implantar las Buenas Prácticas Agrícolas<sup>32</sup>.

El **resultado es ambicioso e incierto**. En todo caso, con proyección a medio y largo plazo. Sin embargo hay que considerar que no se trata, ni mucho menos, de una iniciativa sin fundamentos que nace de forma espontánea. Efectivamente, (1) Las plantaciones y la producción frutícola de LACSA son datos concretos, 243 ha y unas 1800 t/año actualmente (2) los agricultores están altamente especializados, tanto los miembros de LACSA como fruticultores individuales, han recibido transferencia tecnológica en temas de fruticultura de la cooperación italiana<sup>33</sup> con un impacto evidente en toda el área de intervención y (3), algunos productores tienen canales de exportación con los países del Golfo.

En definitiva, **el problema fue correctamente identificado**. Existe una producción de frutas y hortalizas que por su volumen y localización –no sería lo mismo si estuvieran en Tiro o en los alrededores de Beirut-, empezará a tener problemas serios de comercialización en los próximos 3-5 años.

Sin embargo, parece claro que **ADR no estaba implantada en la zona** y que el conocimiento de LACSA no era todo lo profundo que inicialmente se creía. La **identificación de las necesidades** se hizo en base a entrevistas con los responsables del órgano gobierno de las cooperativas. Lo mismo cabe decir en relación a la asociación/cooperativa Imaa’Bila Houdoud, una nueva asociación que participaría en el Proyecto.

Aparentemente, el Proyecto ha disminuido el **número de beneficiarios directos**, sin embargo la superficie parece haber aumentado. El número definitivo de beneficiarios es bastante irrelevante ya que (1) la cooperativa no sólo atenderá a los cooperativistas, de hecho (2) los beneficiarios indirectos –generalmente emigrantes sirios- debido a sus precarias condiciones de vida son más relevantes incluso que los propios beneficiarios directos. Aunque no es menos cierto, que por cuestiones estadísticas es importante conocer el número exacto de beneficiarios. Al respecto, la **Tabla-1** pretende ilustrar la falta de claridad existente.

**Tabla-1.** Beneficiarios atendidos por el **Resultado-2**

PROYECTADO		EJECUTADO	
Beneficiarios	Superficie (ha)	Beneficiarios	Superficie (ha)

<sup>32</sup> Good Agricultural Practices - GAP

<sup>33</sup> Les ha permitido determinar los porta-injertos más adaptados a las condiciones de suelo, los marcos de plantación más idóneos, los sistemas de poda adecuados y, finalmente, cambiar las variedades de hueso plantadas por otras más adaptadas a las horas frío disponibles.

LACSA	50	100	22	243,4
Otros agricultores	40	40		
Imaa'Bila Houdoud			¿?	¿?
	90	140	¿?	¿?

Parecen correctos los **criterios de selección** de las cooperativas beneficiarias. En el caso de la Cooperativa LACSA está implantada en la zona de acción del Proyecto. Es la cooperativa de prestigio y referencia. La asociación/cooperativa Imaa'Bila Houdoud, es menos conocida y, en todo caso, de trayectoria reciente.

Increíblemente, dado el potencial productivo de la zona, no existe **presencia institucional** con la que se pueda colaborar. De forma que todas las acciones del proyecto se han realizado con apoyo de agentes privados.

El proyecto no crea **sinergias** con otras cooperaciones pero recoge el resultado de éstas. La presencia de la cooperación italiana es importante en el desarrollo frutícola de la zona.

ADR no ha ofrecido la línea de **crédito** que gestiona. La estrategia de trabajo supone asumir los riesgos iniciales con fondos donados (Planta de Manipulación, vivero de hortícola). Si el resultado tiene éxito, en unos años y dentro de una dinámica natural de crecimiento orgánico de las cooperativas, se podrá disponer del apoyo de ADR. De momento, se está fomentando la comercialización conjunta.

## EJECUCIÓN DEL PROYECTO

El retraso e incluso la paralización de la ejecución es el aspecto más relevante de este resultado hasta la fecha.

La **Tabla-2** muestra el nivel de ejecución presupuestaria del Resultado obtenido de la PAC2 (31-12-2009). A fecha de 15 de Julio de 2010, se han realizado algunas actividades pertenecientes al PAC 3, pero en todo caso no son relevantes ni cuantitativamente ni cualitativamente. Es evidente que el Resultado tendrá retrasos en su ejecución.

**Tabla-2.** Presupuesto inicial del Proyecto del **Resultado-1**

	Proyectado €	% sobre total	Ejecutado €	% sobre ejecutado
--	-----------------	------------------	----------------	----------------------

A	Equipamiento de la Planta de	45.630	30%	0	0%
4.1	Manipulación Frutas y Hortalizas de 50 t/día				
A	Implantación de un vivero y	52.105	35%	0	0%
4.2	construcción de un invernadero				
A		28.672	19%	0	0%
4.3	Acciones de capacitación				
A	Acciones de comercialización y	24.042	16%	4.102	14%
4.4	postcosecha				
		150.449		4.102	3%

(3) estimación en base a la información del Presupuesto original

La **justificación real** del retraso se debe a la falta de claridad en cuanto a la representatividad del actual Consejo Rector de LACSA. Las luchas internas por el poder dentro de una cooperativa no son ni buenas, ni malas, sino que obedecen a dinámicas internas de cualquier sociedad empresarial. Pero da la sensación de que el Consejo Rector está dirigiendo de forma “excesivamente” interesada los designios de la Cooperativa.

En todo caso, LACSA cuenta actualmente con 22 socios. En total disponen de una media de 11 ha, con cantidades que oscilan entre 0,5 ha y 50 ha. Se trata de fruticultores con recursos económicos importantes –todos tienen tractor-. La tierra no es de propiedad, sino que la arriendan a la iglesia a razón de 30 USD/donum. Es decir, como media, los cooperativistas pagan 3.300 USD/año en concepto de arriendo.

ADR, **con buen criterio**, ha frenado la ejecución de las obras e instalaciones así como el desarrollo de buena parte de las acciones formativas hasta que se clarifique la situación dentro de la cooperativa LACSA. Podría ocurrir que las infraestructuras acabaran en poder de una minoría de cooperativistas. En una cooperativa no es malo que existan “grandes” y “pequeños”. Al contrario, es muy positivo si la cooperativa funciona porque el dinamismo de los grandes arrastra al resto, pero debe clarificarse quienes son los socios y las condiciones de la donación antes de efectuar el desembolso.

ADR cuenta con la cooperativa Imaa’Bila Houdoud (El Khiam) como alternativa para continuar el desarrollo del Proyecto. De hecho tanto el vivero como la parcela demostrativa, inicialmente proyectadas en terrenos usufructuados por LACSA, se realizarán, probablemente en terrenos donados por ésta cooperativa. Lamentablemente, a estas alturas la decisión de colaborar con esta cooperativa, no está tomada.

El **coste medio** por beneficiario sería de 1.670 Euros, si se atiende a los 90 beneficiarios identificados en el proyecto y sube hasta 2.426 Euros si consideramos los 60 contabilizados hasta la fecha. Son cifras de cierta importancia, pero también el impacto será importante a medio y largo plazo si el Resultado consigue arrancar y tiene éxito.

## SEGUIMIENTO

El Seguimiento de los indicadores se basaba en el funcionamiento de la Planta de Manipulación de frutas y hortalizas en Sarda.

Aunque ADR dispone de una línea de base de los 22 cooperativistas de LACSA, con información relevante que permitirá conocer el impacto del Proyecto una vez puesto en funcionamiento la Planta de Manipulación, no va a ser posible cuantificar el éxito del resultado en el plazo previsto para la finalización del Convenio. El retraso en la implantación de la línea de manipulación imposibilitará tener los registros de cada agricultor que comercializara a través de la cooperativa.

Ocurre algo parecido con el vivero e invernadero. No se tendrán registros de producción y venta hasta varios años -2 ó 3- después de finalizar del Convenio.

Aún habiéndose ejecutado el proyecto en los plazos previstos, habrían surgido dificultades en la obtención de registros representativos. Pero dado los actuales plazos, es sencillamente imposible. De manera que proponemos **cambiar los indicadores de resultados por los que miden las acciones planificadas.**

## CRITERIOS DE EVALUACIÓN

### PERTINENCIA

El análisis de pertinencia sólo puede hacerse juzgando el documento de formulación. En este sentido, en el epígrafe correspondiente a la estrategia de intervención se ha comentado suficientemente este punto.

A pesar de que la intervención no se dirige a los sectores más desfavorecidos, es claro que el impacto sobre la economía local y sobre trabajadores fijos y temporales será relevante.

La iniciativa supone por sí misma una actuación **innovadora**, en tanto que procura que LACSA pase a comercializar la producción de sus socios. Si lo consiguen será, junto con la Central de Kfar Kila (componente de apoyo al sector lácteo desarrollado por FRM), dos éxitos importante del convenio. Lamentablemente ambos resultados no se verán en el plazo de ejecución del Convenio.

Es también **innovadora** la intención de implantar las Global GAP y el Europ GAP. Supondrá un esfuerzo metodológico y un cambio importante en la mentalidad del agricultor y de la gerencia de las cooperativas implicadas.

Por el contrario, no se identifican innovaciones en las formaciones destinadas a mejorar el manejo de los frutales. Los agricultores han recibido importantes dosis de capacitaciones en

los aspectos productivos de manejo de frutales, y a juzgar por las superficies plantadas y la producción obtenida, con gran éxito.

El presupuesto destinado a la planta de Manipulación, 45.630 €, parece extremadamente ajustado considerando que se trata de material de importación. Entendemos que ADR debe debería ajustar al alza los precios de la infraestructura y equipos en el momento de la formulación (anteproyecto).

La **aportación de los beneficiarios** en el caso de LACSA consiste en la reforma del galpón que albergará la maquinaria y dotación de servicios de agua y electricidad. Su aportación supone aproximadamente un 20% del coste total de la Actividad A4.1

La cooperativa Imaa'Bila Houdoud, pone a disposición del Proyecto 4.000 m<sup>2</sup> para la implantación del vivero y el invernadero de frutales y hortalizas. Considerando el valor del suelo, a razón de 5 €/m<sup>2</sup>, supone 20.000 €, el 40% del valor de la Actividad A4.2.

## EFICACIA

No es procede dado el escaso avance en la ejecución.

## EFICIENCIA

Debe valorarse negativamente dado el estado de avance del Resultado. Es claro que no se podrá finalizar en el plazo establecido en el Convenio.

Sin embargo hay que remarcar que es mejor asegurar el destino de los recursos públicos aunque ello suponga un desfase importante de los plazos establecidos. En este mismo sentido, es de agradecer que no se hayan realizado todas las actividades previstas de capacitación, ya que hubiera significado un avance en el gasto, sin conocimiento de si los destinatarios de las formaciones coincidirían con los beneficiarios de los equipos donados.

En todo caso, si hay que señalar que el presupuesto destinado a la planta de Manipulación, 45.630 €, parece extremadamente ajustado considerando que se trata de material de importación. Entendemos que ADR debe revisar al alza los precios de las infraestructuras y equipamientos que valora a nivel de anteproyecto en la formulación.

## IMPACTO

La consolidación de LACSA –esperemos que sea definitivamente LACSA-, como agente comercializador en la zona supondría impactos sociales y económicos locales y sectoriales. Las cooperativas en general son empresas que no se deslocalizan y su sola presencia supone influir positivamente en los precios percibidos por los agricultores pues genera competencia en la demanda.



Intentemos cuantificar el impacto. Considerando válida la cifra de 400 ha las plantadas en el Valle donde se asienta LACSA, el proyecto atenderá al 50% de la producción frutícola de Sarada. La influencia en los precios será absoluta.

Pero también es importante considerar el impacto sobre el empleo. Una superficie de frutales con riego localizado y mecanizada, requiere en términos generales 0,25 trabajadores fijos y 2 eventuales durante 2 meses. De forma que con la intervención, y por lo que se refiere a la producción exclusiva de frutales, se afianza 60 plazas fijas y casi 500 jornaleros eventuales durante 2 meses. En total son unos 140 hombre/año.

Lamentablemente todo este impacto, en caso de tener éxito el Resultado, se verá a medio y largo plazo.

## SOSTENIBILIDAD

### Políticas de apoyo y aspectos institucionales

Inexplicablemente no se identifican políticas de apoyo al sector hortofrutícola a pesar del enorme potencial de la zona y del interés geoestratégico que supone el valle donde se encuentra Sarada.

### Enfoque de género

No se ha considerado en ninguna de las fases del Proyecto.

### Factores tecnológicos

Tanto las formaciones como los equipos suministrados suponen tecnologías apropiadas. La adopción de nuevos métodos –GlobalGAP y EuroGAP- supondrá un mayor reto para los beneficiarios.

### Protección del medio ambiente

No se identifican impactos relevantes. En todo caso, hay que preguntar qué harán con los residuos del embalaje y los subproductos orgánicos.

### Factores económicos financieros

Las cooperativas se harán cargo de los costes corrientes generados en los procesos productivos tanto de la planta de manipulación como en el vivero e invernadero.

## CONCLUSIONES

27. **El Resultado fue identificado adecuadamente.** De la información recogida por ADR en la línea de base, se desprende que debido a la entrada en producción de nuevas plantaciones, la producción de frutas y en menor medida de hortalizas, en la zona de Sarada, crecerá de forma significativa en los próximos 3-5 años. Es por tanto pertinente trabajar en su comercialización proyectada a los mercados internacionales.
28. La intervención explota los potenciales de la zona: (1) La producción existente, (2) la experiencia de los agricultores como fruticultores y horticultores y (3) la existencia de

grandes agricultores que conocen las líneas de exportación. Probablemente éstos últimos, fuertemente capitalizados y que representan casi el 50% de los cooperativistas de LACSA, podrían asumir de forma privada los costes del Resultado. Sin embargo quedarían excluidos los pequeños y menos favorecidos, entre los que se encuentran la mayoría de los pertenecientes a la cooperativa Imaa' Bila Houdoud de El Kham.

29. La **ejecución se ha visto entorpecida** por la falta de claridad en cuanto a la representatividad del Consejo Rector de la Cooperativa LACSA. Se ciernen dudas sobre la representatividad del presidente y del resto de los miembros del Consejo, sobre los socios cooperativistas.
30. También parece bastante claro que **el cluster hortofrutícola no funciona**. Como mal menor debe esperarse que definitivamente el Proyecto pueda canalizarse a través de LACSA y ésta cooperativa genere sinergias en la comercialización favorables en toda la zona.
31. En todo caso parece claro que ADR no estaba implantada en la zona y desconocía la organización interna de la cooperativa LACSA y hasta cierto punto, también de la asociación/cooperativa Imaa' Bila Houdoud.
32. Consecuentemente, **el desarrollo del Resultado es prácticamente nulo**. Han existido numerosas reuniones que no terminan de clarificar la situación. ADR, en un proceso muy lento, está contrapesando el poder del Consejo Rector de LACSA.
33. Sin embargo ADR conoce perfectamente la situación. **Ha demostrado honestidad** en la gestión del presupuesto. Ha preferido no ejecutarlo antes de malgastarlo. Entendemos que puede enderezar la situación con tiempo y paciencia. Dos criterios básicos en el desarrollo rural.
34. El **seguimiento** de los indicadores no se está realizando en parte porque se basan en el funcionamiento de las cooperativas, y a estas alturas es claro que la ejecución del resultado se alargará más allá del tiempo previsto en el convenio. Pero también porque ADR parece no tener nada claro que los indicadores, además de valorarlos en la línea de base, hay que hacer seguimiento.
35. La **transferencia tecnológica** más innovadora será conseguir que LACSA comercialice de forma conjunta la producción de sus asociados y de la cooperativa Omaa' Bila Houdoud. Se trata sin ninguna duda de un reto pionero en una zona en donde las cooperativas se limitan a realizar servicios "virtuales" a la sombra de alguna cooperación internacional. Son también innovaciones relevantes la metodología Global GAP y Europ GAP. No así las capacitaciones destinadas a mejorar aspectos de manejo de las plantaciones. En este sentido, los agricultores han recibido todo tipo de formaciones.
36. No se puede valorar la **eficacia** ni la **eficiencia** puesto que no ha habido actividad significativa fuera de multitud de reuniones. Atendiendo a los costes proyectados, el **coste medio** por beneficiario se estima entre 1.670 y 2.426 Euros, según el número de beneficiarios que se considere. Este extremo todavía no está claro.
37. En la medida que el Resultado tenga éxito, el **Impacto** será sectorial, limitado a la zona de Sarada y al pequeño valle entre las ciudades de Marjayoun y El Kham. En todo caso los efectos serán a medio y largo plazo, fuera del plazo de ejecución del Proyecto.
38. La **sostenibilidad** se fundamenta en la viabilidad económica de las estructuras creadas: La Planta de Manipulación de frutas y hortalizas y el vivero de producción de frutales y hortalizas.

## RECOMENDACIONES

1. El *cluster* hortofrutícola no funciona.
  - Sin embargo, entendemos que hay que dar un voto de confianza a la capacidad de ADR para solucionar una situación nada sencilla.
  - FPSC debe realizar un control más exhaustivo de la marcha de este Resultado. Quizás contratando alguna persona que tenga información directa de las cooperativas implicadas y de los problemas que van surgiendo en a tiempo real.
  
2. Sobre la medición de impacto. ADR volverá a realizar encuestas a los socios beneficiarios de LACSA. Recomendamos incluir las siguientes preguntas:
  - Nº de trabajadores fijos y eventuales, procedencia, facilidades con que les apoyan –alojamiento, cuidado sanitario, etc.
  - Se recomienda a ADR que suba los presupuestos de las infraestructuras entre un 20 y 30% para cubrir conceptos de ingeniería de diseño e imprevistos que siempre surgen en las valoraciones a nivel de anteproyectos.

## **ANEXO XII**

### **INFORME TÉCNICO DEL RESULTADO 5**

**CONVENIO DE COOPERACIÓN 07-CO1-025**

**AECID-FPSC**

**COMPONENTE DE APOYO A LA DIVERSIFICACIÓN  
PRODUCTIVA**

**RESULTADO Nº 5 (ADR)**

**INFRAESTRUCTURAS DE RIEGO EN EL TAIBHE**

Agosto, 2010

# MEMORIA

---

Página

<b>1</b>	<b>OBJETO Y ALCANCE DEL DOCUMENTO</b>	<b>116</b>
<b>2</b>	<b>ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN</b>	<b>116</b>
<b>3</b>	<b>EJECUCIÓN DEL PROYECTO</b>	<b>118</b>
<b>4</b>	<b>SEGUIMIENTO</b>	<b>119</b>
<b>5</b>	<b>CRITERIOS DE EVALUACIÓN</b>	<b>119</b>
5.1	PERTINENCIA	119
5.2	EFICACIA	120
5.3	EFICIENCIA	121
5.4	IMPACTO	122
5.5	SOSTENIBILIDAD	122
5.5.1	POLÍTICAS DE APOYO Y ASPECTOS INSTITUCIONALES	122
5.5.2	ENFOQUE DE GÉNERO	122
5.5.3	FACTORES TECNOLÓGICOS	122
5.5.4	PROTECCIÓN DEL MEDIO AMBIENTE	122
5.5.5	FACTORES ECONÓMICOS FINANCIEROS	123
<b>6</b>	<b>CONCLUSIONES</b>	<b>123</b>
<b>7</b>	<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>124</b>

## OBJETO Y ALCANCE DEL DOCUMENTO

El documento analiza los aspectos técnicos del **Resultado-5**, *Se rehabilitan y construyen infraestructuras agrícolas básicas en Marjayoun, Unión de Municipios de Bent Jbail y CASUR (Tiro)*, integrante del Componente de Apoyo a la diversificación Productiva ejecutado por la ONG local ADR<sup>34</sup>, dentro del marco de la evaluación intermedia del Convenio de cooperación **07-C01-025** entre la AECID<sup>35</sup> y FPSC<sup>36</sup>.

El Resultado contempla las siguientes actividades:

- **Actividad-A 5.1-** Transformación a regadío y puesta en producción de 20 ha.
- **Actividad-A 5.2-** Soporte a las municipalidades para la rehabilitación y construcción de infraestructuras productivas.

## ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN

Con el **Resultado-5**, ADR pretende, básicamente, apoyar la iniciativa de la *Union of Jabal Amel municipalities* para poner en riego una superficie de unas 20 ha de la que pueden beneficiarse entre 100 y 200 agricultores mediante la dotación de agua para una superficie por beneficiario de alrededor de los 1000 m<sup>2</sup> (1 donum).

El agua de riego se obtiene de la limpieza diaria del depósito y sistema de filtrado del agua potable que abastece al Taibeh, Adchit el-Qousseir, and el-Qantara. Actualmente se puede garantizar 200 m<sup>3</sup>/día, así como la regulación mediante una balsa de 12.500 m<sup>3</sup>.<sup>(37)</sup>

En resumen, la Unión de municipios pone a disposición del Proyecto el antiguo depósito de agua de El Taibeh y la red principal de abastecimiento a la zona de riego, mientras que el Proyecto se encarga:

- Mediante la **Actividad-A 5.1**, la construcción de la red de distribución parcelaria y la capacitación de los regantes para atender a 20 ha, de las cuales 6 se dotarán de equipos de riego por goteo<sup>38</sup>.
- Mediante la **Actividad-A 5.2**, La construcción y rehabilitación de caminos en la zona de

---

<sup>34</sup> Association for the the Developement of Rural

<sup>35</sup> Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo

<sup>36</sup> Fundación Promoción Social de la Cultura

<sup>37</sup> En nuestras "longitudes", con este volumen de agua apenas se podrían regar 5 ha. Pero en la zona realizan riegos de apoyo a cultivos, por lo general, de baja exigencia hídrica, por goteo y con tanques de 2000 L para su regulación en parcela. Se trata de un riego artesanal extremadamente eficiente (que quiere decir que toda el agua que se echa al campo, es aprovechada por la planta).

<sup>38</sup> Esta matización es importante ya que existía cierta confusión sobre si el Proyecto debe dotar con equipos de riego parcelario a las 20 hectáreas. La respuesta es, NO. Se dotarán exclusivamente 6 hectáreas, pero la red de distribución atenderá a 20 hectáreas. Serán los agricultores quienes asuman el coste de equipar las 14 (20-6) hectáreas restantes.

riego así como la construcción de un embalse de tierra de 12.500 m<sup>3</sup> para regular el riego en los municipios de Adchit el-Qousseir y el-Qantara.

En definitiva, **el Resultado fue correctamente identificado**. Existe el recurso hídrico gratuito y la necesidad de utilizarla.

En la **identificación de las necesidades** no han intervenido los beneficiarios y es mucho mejor que no intervengan hasta que el proyecto esté avanzado y se sepa concretamente las zonas y superficies que entrarán en regadío. Levantar expectativas en temas de riego es una osadía si no se conoce exactamente la disponibilidad hídrica y la demanda.

El **número de beneficiarios** sigue siendo el que inicialmente se proyectó y muestra la **Tabla-1**.

- 60 productores a quienes se les dotará de un “kit” de riego para la puesta en regadío de 1000 m<sup>2</sup> por beneficiario, lo que supone 6 ha en total, distribuidas a lo largo del trazado de la tubería principal. Se busca de esta manera divulgar el regadío en la zona.
- Un número indeterminado (el Convenio habla de 50 nuevos regantes) de beneficiarios que cubrirán una superficie hasta completar un total de unas 20 ha. Es un extremo que debe comprobarse.

**Tabla-1.** Beneficiarios y superficie de riego atendidos por el **Resultado-5**

	PROYECTADO		EJECUTADO	
	Beneficiarios	Superficie (ha)	Beneficiarios	Superficie (ha)
A 5.1 Beneficiarios con “kit” de riego	20	6	60	6
A 5.2 Beneficiarios con superficie bajo riego	50	20		
	70	26		

Los **criterios de selección** de los regantes han sido eminentemente sociales y buscando la visibilidad del Proyecto. Debido a la limitación del recurso, el proyecto repartirá el agua por módulos, en lugar de superficies. Esto quiere decir que a cada beneficiario se le dará un tiempo de riego o un volumen determinado de agua para regar aproximadamente 1 donum (1000 m<sup>2</sup>) independientemente de la superficie que posea. Por otra parte, se han elegido aquellas parcelas junto a la carretera principal y con más fácil acceso a la tubería de distribución.

La intervención tiene el soporte **institucional pleno y contundente** de los alcaldes de los municipios afectados y supondrá uno de los mayores impactos del convenio.

Extrañamente, en la zona no se conoce intervención de ninguna cooperación internacional. Caracterizada por un suelo y un clima imposible.



## EJECUCIÓN DEL PROYECTO

El retraso en la ejecución del Resultado es considerable. Como muestra la **Tabla-2**, el nivel de ejecución presupuestaria a fecha de la presente evaluación se limita al 2% del presupuesto.

**El Proyecto es muy complejo** desde el punto de vista **técnico** (no por el proyecto en sí sino por la elevación de agua potable previa) y **social** por (1) los aspectos relacionados con los permisos de paso de las infraestructuras (tuberías y caminos) por las propiedades de los afectados por el Proyecto pero no beneficiarios del riego y (2) por la selección de los beneficiarios, tanto los que recibirán el “kit” de riego, como los que dispondrán de agua en sus parcelas.

A pesar de que el Proyecto ejecutivo relativo a la red de distribución está concluido, las licitaciones avanzadas y los beneficiarios identificados, es más que probable que el Resultado **incurra en un retraso** en relación a la fecha de finalización del Convenio. Sobre la balsa de regulación, no sabemos nada y no hemos visto ni un solo plano ejecutivo de las obras. Como mínimo se necesitarán 12 meses a partir de la presente fecha para concluir las obras previstas.

**Tabla-2.** Presupuesto inicial del Proyecto del **Resultado-5**

	<b>Proyectado</b>	<b>% sobre</b>	<b>Ejecutado</b>	<b>% sobre</b>
	<b>€</b>	<b>total</b>	<b>€</b>	<b>ejecutado</b>
A 5.1 Transformación a regadío y puesta en producción de 20 ha.	98.522	35%	6.775	7%
A 5.2 Soporte a las municipalidades para la rehabilitación y construcción de infraestructuras productivas.	180.000	65%	0	0%
	278.522		6.775	2%

(4) estimación en base a la información del Presupuesto original

La **justificación del retraso** obedece a la incertidumbre existente en cuanto al volumen definitivo de agua disponible para el riego y al plazo de finalización de las obras de abastecimiento de agua potable a los municipios afectados. Según se nos comunicó en una reunión con los alcaldes de la Unión de Municipios, ambos aspectos han sido solventados.

Por otra parte, el proyecto está liderado por la Unión de municipios. Esto limita las acciones de ADR, pero abarata de forma importante la intervención y garantiza la sostenibilidad. Por el contra, ADR desconoce aspectos técnicos que son relevantes en el marco de un proyecto de cooperación. En este sentido, el alcance de la misión ha impedido conocer la tipología de hidrantes que se instalarán, características constructivas de la balsa de regulación y diseño de obras de fábrica en general. Es decir, no hemos visto un plano constructivo.

Algo que sí quedó claro es que la Unión de Municipios requerirá asistencia en los aspectos de gestión del riego. Este puede ser un **punto débil del Proyecto** en el futuro inmediato que ADR parece tener solucionado mediante la contratación de un ingeniero especialista en riego. Será conveniente que FPSC haga un seguimiento al respecto.

ADR, con **buen criterio** ha retrasado tanto las acciones de capacitación como la entrega de los equipos de riego parcelario a los 60 beneficiarios. Hubiera quedado poco elegante ver tuberías de riego instaladas sin agua para regar.

El **coste medio** por beneficiario oscilará entre los 4.000 y los 2.500 en función del número definitivo de beneficiarios. Mientras que el coste promedio invertido en una hectárea será de 10.712 Euros. Son cifras elevadas que merecen un análisis detallado cuando se analice el criterio de eficiencia del Proyecto.

## SEGUIMIENTO

Los indicadores de seguimiento hacen referencia a la obra concluida. De manera que habrá que esperar a finalizar las obras para cuantificarlos con exactitud.

ADR cuenta con la línea de base de los 60 beneficiarios a los que se les distribuirá el kit de riego para los 1000 m<sup>2</sup> por familia. Como viene siendo habitual, la medición de alguno de los indicadores quedará fuera del alcance temporal del Convenio. Sin embargo, la información recogida es significativa para medir los impactos que originará el Proyecto.

Por lo que se refiere a las obras, da la sensación que ADR ha delegado excesivamente en la Unión de municipios. ADR no dispone de ningún tipo de información técnica que permita responder de forma eficiente a cualquier pregunta relacionada con la obra.

Entendemos que debería haber una mayor coordinación, y que la ingeniera de ADR responsable del Proyecto debería tener planos de la zona, mediciones, precios unitarios, datos concretos de las infraestructuras.

## CRITERIOS DE EVALUACIÓN

### PERTINENCIA

El grupo de los 60 primeros beneficiarios del riego es, con diferencia, la población más necesitada de todo el Convenio. Tienen una media de 6,7 hijos, cultivan básicamente cereal y tabaco subvencionado. El suelo y el clima es el más severo de toda la zona de intervención. Son agricultores a tiempo completo en el 87% de los casos y aunque suman un total de 40 ha, la media es de 6,7 donum/familia (a donum por hijo), Ninguno cultiva bajo riego. La agricultura que practican es de autoconsumo. Con el tabaco consiguen unos ingresos de unos 800 USD/año (subvención por 1 donum)

ADR tiene experiencia en trabajar con este tipo de beneficiarios. Su estrategia es apoyarles inicialmente para luego darles servicios o buscarles donaciones en la medida que lo soliciten y surjan nuevas necesidades como consecuencia de su crecimiento “orgánico” natural, sin intervenciones forzadas. En este caso, la Unión de municipios es intermediaria, de manera que puede ser difícil, a corto plazo, agruparlos en torno a una asociación de regantes. En todo caso, primero tiene que aprender a regar por turnos, tarea nada sencilla.

En este sentido, la **transferencia tecnológica** se ha iniciado lentamente debido al retraso de las obras, pero el sistema de riego por goteo a partir de un tanque individual de regulación que se llenará desde la tubería de distribución que construirá el proyecto, es sencillo, fácilmente manejable y, aunque desde nuestra “perspectiva” parezca un disparate, se trata de una **tecnología adecuada**.

Efectivamente, el riego supone una importante **innovación** para agricultores de secano. No es un cambio trivial pasar de cultivar cereal a cultivar melones. Se trata de dos perfiles de agricultor completamente diferentes. En este sentido, las capacitaciones se están basando en unas charlas teóricas con una **concurrencia escasa** por parte de los beneficiarios y unas demostraciones prácticas de instalación de los equipos que parecen tener más éxito. Efectivamente cuanto más bajo es el nivel de formación de los beneficiarios, más prácticas deben ser las capacitaciones. Sería conveniente que ADR reconsiderará las formaciones teóricas.

Es importante que los primeros 60 beneficiarios tengan las parcelas al lado del camino principal que une los 3 municipios. Del mismo modo resulta acertado, aunque algo caro, la parcela demostrativa en el municipio de Adchit.

Otra cosa es la **gestión de la red**. Es correcto plantearse una tutela por un buen tiempo por parte de los municipios. Aunque actualmente todavía no saben cómo la gestionarán, es claro que tienen mayor capacidad que los beneficiarios. En todo caso y en este aspecto en concreto será necesaria la asistencia por parte de ADR, quien piensa contratar a un ingeniero experto en riego.

La **aportación de los beneficiarios** se realiza a través de la Unión de Municipios quienes aportan el antiguo depósito de agua potable y la red principal de distribución desde este depósito hasta la zona de riego. Según el Presupuesto del Proyecto, la aportación se valoró en 250.000 €, lo que representa el 90% de la aportación de la AECID.

## EFICACIA

La intervención será eficaz sin ninguna duda cuando se pongan en riego las 20 ha. El problema es, de nuevo, que no se podrá valorar en el plazo de ejecución del Convenio. Pero esta consideración es independiente del retraso que lleva el Proyecto. Los nuevos regadíos requieren de plazos de consolidación de varios años. Se suele decir que aprenden a regar los hijos. No será el caso ya que el sistema de riego por goteo es sencillo, pero requerirá de tiempo para que los agricultores introduzcan cultivos de regadío en su alternativa productiva.

## EFICIENCIA

La **Tabla-3** muestra distintos costes por hectárea en función de la actividad considerada. No se trata más que de un ejercicio teórico con la intención de señalar.

Todas las cifras son elevadas porque la red que se ha diseñado pretende repartir el agua entre los 3 municipios. Es decir, la red no se ha diseñado con criterios de eficiencia de costes, sino con un criterio social. Además, estos precios incluyen los costes indirectos de la ejecución de las obras –licitaciones, dirección facultativa...- así como la rehabilitación de la balsa de regulación de 12.500 m<sup>3</sup> y de diversas obras de acceso a las parcelas.

En efecto, como muéstrala **Tabla-4**, si nos ceñimos a los costes directos de las obras de riego, los precios son mucho más razonables. El coste de la instalación de riego por goteo asciende a 2.500 €/ha. El coste en Líbano es de uno 2.500 USD/ha, y en España unos 3.500 €/ha.

En definitiva, **los costes son elevados pero están justificados**. Como aspecto negativo en cuanto a este criterio de evaluación hay que señalar que no hemos podido ver los planos ejecutivos de las obras.

**Tabla-3.** Coste de la intervención por ha puesta en regadío

	Presupuesto €	ha puestas en riego	Coste de la actividad/ha
A 5.1 Transformación a regadío y puesta en producción de 20 ha.	96.745	20	4.837
A 5.1.1 Implementación de equipos de riego e hidrantes para 20 ha en la zona del el Taibeh	52.783	20	2.639
A 5.1.2 Distribución de agro kits (riego localizado) para 60 agricultores	37.187	6	6.198
A 5.1.3 Parcela demostrativa para la capacitación	6.775	20	339
A 5.2 Soporte a las municipalidades para la rehabilitación y construcción de infraestructuras productivas.	180.000	20	9.000
	278.522	20	13.926

**Tabla-4.** Coste directo de las obras y equipos de riego

	Presupuesto €	ha puestas en riego	Coste de la actividad/ha
A 5.1.1 Material y ejecución de los trabajos con contrata.	44.345	20	2.217
A 5.1.2 Distribución de agro kits (riego localizado) para 60 agricultores.	15.000	6	2.500

## IMPACTO

El impacto será limitado a los beneficiarios del riego. La transformación a regadío de 20 hectáreas no supone una cifra relevante en el conjunto de la superficie cultivada en los 3 municipios.

Sin embargo, a nivel individual las familias verán incrementar significativamente su renta<sup>39</sup>. También habrán cambios tecnológicos (nuevos cultivos de regadío, nuevos materiales y nuevos mercados) y, finalmente, a muy largo plazo, cambios organizativos por la necesidad de gestionar el sistema de riego.

Un **impacto negativo** que puede ser muy grave, es la disputa entre los regantes por el dominio del agua. Mientras que el sistema esté gestionado por la Unión de Municipalidades, este peligro es reducido, pero hay que remarcar que la Unión de Municipalidades no tiene claro cómo va a crecer la zona de riego. Es decir, después del riego de las 6 primeras hectáreas, nadie sabe cómo se accederá al derecho al agua para completar las 20 ha restantes.

**Medición de impactos.** El retraso en los plazos de ejecución impedirá observar los impactos dentro de la vida del Convenio. En todo caso, el proyecto identifica correctamente los indicadores: (1) Cambio en la alternativa de los cultivos –aparición de cultivos de huerta y frutales- y (2) ampliación de las zonas de riego con recursos propios de los beneficiarios.

## SOSTENIBILIDAD

### Políticas de apoyo y aspectos institucionales

El Proyecto tiene el apoyo institucional de la *Unión de Municipios de Bent Jbail*.

### Enfoque de género

A pesar de que el 15% de los 60 beneficiarios son mujeres, la intervención no contempla un trabajo diferenciado con el colectivo femenino. Tampoco creemos que sea pertinente. A diferencia a otras tecnologías, el regadío “gratis total”, suele ser muy bien aceptado por todos los agricultores.

### Factores tecnológicos

Los materiales y equipos de riego utilizados son de tecnología conocida por el agricultor. Se encuentran repuestos sin dificultad así como servicios técnicos para las reparaciones y mantenimiento.

### Protección del medio ambiente

No se identifican impactos por la puesta en riego. No se prevén pérdidas por percolación profunda que pudiera contaminar acuíferos. La zona de riego está elevada, y las dosis de riego son muy bajas. En definitiva,

- La superficie total -20 ha inicialmente- no supone una extensión importante

---

<sup>39</sup> Según información del cluster de orégano y plantas medicinales, en 1 donum de orégano una familia puede obtener de 4.000 USD/año.

- Además las 20 ha no son continuas, sino que están “alineadas” entorno a la red principal de distribución.
- El Proyecto considera dosis del orden de 2 a 4 L/m<sup>2</sup>, lo que supone una dosis de riego muy pequeña que no ocasionarán pérdidas por percolación profunda.
- El sistema de riego por goteo que se está introduciendo limita las pérdidas por percolación.

En todo caso, sería pertinente realizar un análisis del suelo, hacer calicatas por ver si existe presencia de yeso o alguna otra sal que pudiera movilizarse en el perfil del suelo.

En cuanto a la calidad del agua de riego, está garantizada puesto que se trata de agua destinada al consumo humano.

### Factores económicos financieros

La Unión de Municipios ha manifestado su intención de determinar un canon de riego que incluya el coste de los gastos corrientes –gestión del municipio, policía de agua y mantenimiento de la infraestructura-.

En todo caso, es claro que los beneficiarios no podrán asumir los costes de amortización. Se supone que el regadío genera unos beneficios económicos indirectos que justifican las inversiones de las administraciones. La dimensión del Proyecto no justifica realizar ningún tipo de análisis de viabilidad económico-financiero. La justificación del Proyecto es eminentemente social.

## CONCLUSIONES

39. **El Resultado fue identificado adecuadamente.** ADR se limita a apoyar la intervención de la Unión de Municipios de *Bent Jbail* que pretende regar unas 20 ha con el agua sobrante de la limpieza de filtros y del depósito de agua potable que atiende a 3 municipios. La participación del Proyecto permitirá completar la red de distribución hasta llegar a las parcelas y trabajar con los agricultores para que realicen con éxito el cambio de cultivos de secano a regadío, Es una **buena estrategia de intervención**. La Unión de Municipios se encargan de los aspectos de la ingeniería de las obras, mientras que ADR tratará aquellos relacionados con la producción agrícola.
40. **La ejecución se desarrolla** con retraso debido a la dinámica propia de las obras de infraestructura públicas. Existían dudas sobre el volumen final de agua disponible así como el plazo de finalización de las obras de abastecimiento de agua potable a los municipios afectados. En todo caso, ambos extremos parecen estar solventados, de manera que se iniciarán en breve las obras financiadas a través del convenio.
41. Esta claro que hasta Julio-Agosto del año 2011 (como pronto) no se concluirán las obras previstas. No sólo se trata de la red de distribución, sino de la balsa de regulación y obras de fábrica complementarias. El proyecto tiene cierta complejidad desde el punto de vista de ingeniería.
42. Los indicadores de **seguimiento** hacen referencia a la obra concluida. De manera que habrá que esperar a finalizar las obras para cuantificarlos con exactitud. Existe una magnífica línea de base de los 60 beneficiarios a los que se les distribuirá el kit de riego que permitirá tener una idea clara del desempeño del Resultado. En todo caso ADR, no

termina de ser consciente de la importancia del seguimiento.

43. Con **buen criterio**, **ADR** ha retrasado la práctica totalidad de acciones previstas. Hubiera sido muy visible para el donante avanzar en el cumplimiento del cronograma y del gasto mediante el inicio de las actividades de formación y entrega de equipos de riego, pero **no hubiera sido eficaz ni honesto** ya que los beneficiarios no hubieran dispuesto de agua para regar. En otras palabras, las tuberías estarían instaladas, pero el agua no circularía por ellas.
44. No se puede valorar la **eficacia** puesto que no se han iniciado las actuaciones.
45. La **eficiencia**, será baja. El proyecto es costoso porque prevalecen criterios sociales y de reparto de agua entre los 3 municipios afectados. De forma que la red diseñada es muy extensa para la superficie que abarca. La parte positiva es que permitirá futuras ampliaciones con costes reducidos.
46. El **Impacto** será individual sobre los regantes. Las 20 hectáreas que se pondrán en riego no suponen una gran extensión en relación a la superficie agraria útil de los 3 municipios afectados. Los impactos serán socioeconómicos derivados del incremento de los ingresos por la producción agrícola, del cambio de la alternativa de cultivos y de la aparición de nuevos mercados para los nuevos productos.
47. La **sostenibilidad** está garantizada por partida doble: económica y política. Los beneficiarios pagarán una tasa que cubra los gastos corrientes y el municipio garantiza la gestión de la red.

## RECOMENDACIONES

1. Sobre la ejecución.
  - Repetimos la recomendación efectuada para el **Resultado-4**. FPSC debe realizar un control más exhaustivo de la marcha de este Resultado. Quizás contratando alguna persona que tenga información directa de los municipios implicados y de los problemas que van surgiendo a tiempo real.
  - A pesar de que se trata de un Proyecto muy técnico y complejo, no está siendo liderado por ADR por las municipalidades. ADR debe tener un mayor conocimiento del estado de avance de la ingeniería de las obras. Deben disponer de los planos que permita con claridad determinar de una forma sencilla (visual) la extensión y ubicación de las obras. No tiene justificación que después de 2 años de ejecución los planos que muestre ADR sigan siguiendo los de *Google MAP*.
2. Sobre el seguimiento. ADR debe leerse los indicadores que figuran en la matriz del Marco Lógico, e *“interiorizar”* que los indicadores deben justificarse.
3. Sería conveniente tener 3 análisis de suelo, uno por área de riego correspondiente a cada municipio (fertilidad actual y presencia de yeso y otras sales) y hacer una interpretación de los perfiles del suelo (uno por cada área de riego) aprovechando las excavaciones. Es muy improbable que aparezcan problemas de movilidad de sales por el riego, pero es preferible asegurarse antes de empezar a regar.
4. En este proyecto es importante alargar el plazo máximo que permita al Convenio acabar las obras y facilitar la introducción de cultivos de riego entre los beneficiarios.

5. Insistimos: Se recomienda a ADR que suba los presupuestos de las infraestructuras entre un 20 y 30% para cubrir conceptos de ingeniería de diseño e imprevistos que siempre surgen en las valoraciones a nivel de anteproyectos.



## **ANEXO XIII**

### **INFORME TÉCNICO DEL RESULTADO 6**

**CONVENIO DE COOPERACIÓN 07-CO1-025**

**AECID-FPSC**

**COMPONENTE DE APOYO A LA DIVERSIFICACIÓN  
PRODUCTIVA**

**RESULTADO Nº 6 (ADR)**

**CLUSTER DE PRODUCCIÓN DE PLANTAS  
AROMÁTICAS Y MEDICINALES**

Agosto, 2010

# MEMORIA

---

Página

<b>1</b>	<b>OBJETO Y ALCANCE DEL DOCUMENTO</b>	<b>129</b>
<b>2</b>	<b>ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN</b>	<b>129</b>
<b>3</b>	<b>EJECUCIÓN DEL PROYECTO</b>	<b>131</b>
<b>4</b>	<b>SEGUIMIENTO</b>	<b>131</b>
<b>5</b>	<b>CRITERIOS DE EVALUACIÓN</b>	<b>132</b>
5.1	PERTINENCIA	132
5.2	EFICACIA	133
5.3	EFICIENCIA	133
5.4	IMPACTO	134
5.5	SOSTENIBILIDAD	135
5.5.1	POLÍTICAS DE APOYO Y ASPECTOS INSTITUCIONALES	135
5.5.2	ENFOQUE DE GÉNERO	135
5.5.3	FACTORES TECNOLÓGICOS	135
5.5.4	PROTECCIÓN DEL MEDIO AMBIENTE	135
5.5.5	FACTORES ECONÓMICOS FINANCIEROS	135
<b>6</b>	<b>CONCLUSIONES</b>	<b>135</b>
<b>7</b>	<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>136</b>

## OBJETO Y ALCANCE DEL DOCUMENTO

El documento analiza los aspectos técnicos del **Resultado-6**, *60 productores de orégano de la Caza de Bent Jbail y 22 de la caza Sour (agrupados en sendas cooperativas), aumentan la producción de orégano, plantas medicinales y mejoran las condiciones de comercialización*, integrante del Componente de Apoyo a la diversificación Productiva ejecutado por la ONG local ADR<sup>40</sup>, dentro del marco de la evaluación intermedia del Convenio de cooperación **07-C01-025** entre la AECID<sup>41</sup> y FPSC<sup>42</sup>.

El Resultado contempla las siguientes actividades:

- **Actividad-A 6.1-** Instalación de un vivero de 500 m<sup>2</sup> y equipamiento y construcción de una sala de secado en la Cooperativa el-Charq (Aitaroun).
- **Actividad-A 6.2-** Acciones de capacitación, formación y marketing.

## ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN

Con el **Resultado-6**, ADR pretende fomentar la producción de plantas aromáticas –orégano y tomillo- y medicinales como alternativa al cultivo subvencionado del Tabaco. A diferencia del tabaco, estas plantas no son exigentes con el suelo ni el agua, están perfectamente adaptadas a las condiciones agras climáticas de los peores suelos de la zona. Los costes de producción son muy bajos, ya que no tienen prácticamente plagas ni enfermedades. Y, finalmente, tienen un mercado interior muy inelástico a la demanda pues el consumo de orégano es generalizado y de comercialización muy importante en el mercado internacional.

**ADR desempeña con esta intervención la mejor de sus estrategias.** Las cooperativas de el-Charq (Aitaroun) y Nabatat (Tiro) han nacido y crecido con el apoyo de ADR. Estos apoyos son puntuales, limitados en las cantidades económicas y no pretenciosas en sus objetivos y siempre a la demanda de las propias organizaciones. Las cooperativas crecen de forma natural y van adquiriendo capacidad de gestión de forma paulatina según sus necesidades. El **Resultado-6** es un apoyo más en el fortalecimiento de estas organizaciones.

**La cooperativa el-Charq** tenía 11 miembros en 2005 y en este momento cuenta con 55. Una tercera parte de sus socios son mujeres (resulta un requisito de las cooperaciones internacionales y no tiene problemas en cumplirlo, faltaría más), es intercultural e interreligiosa (una pequeña alianza de las civilizaciones en Aitaroun), tienen estatutos, no tienen gerente, pero sí un contratan los servicios de un contable. ¡Tienen contabilidad! Y sus miembros pagan 500 £L/mes (0.33 €/mes). Pero lo mejor está por venir:

- Comercializa la producción de sus socios y
- La tienda de venta al detalle la han reformado con un micromcrédito de 10000 USD

<sup>40</sup> Association for the Development of Rural

<sup>41</sup> Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo

<sup>42</sup> Fundación Promoción Social de la Cultura

asumido por la cooperativa

**La Cooperativa Nabatat** cuenta con 22 miembros (4 mujeres. Les gustaría que fueran más, pero no las encuentran). Los socios pagan 100.000 £L/año (67 €/año). Todavía no comercializan conjuntamente porque la superficie de orégano es muy pequeña. Pero saben cómo destilar esencias, preparar cremas de plantas medicinales, jabones y géles naturales...Conocen a ADR desde hace 7 años.

El Resultado cubre **necesidades sentidas por ambas Cooperativas**. En el caso de la **cooperativa el-Charq**, la decisión de construir el invernadero y la planta de secado parece que se tomó en asamblea general pero muchos socios no se enteraron. La figura del presidente – un líder nato-, es la clave del funcionamiento de la empresa y quien efectivamente tomo la decisión. Pretenden expandir masivamente el cultivo de plantas medicinales y aromáticas mediante la construcción de un vivero que les permita producir a un coste más bajos que los existentes (200 £L/plantón) y disponer de un equipo de secado industrial con la finalidad de homogeneizar la producción y poder acceder a mercados más exigentes. Por su parte, la **cooperativa Nabatat**, únicamente desea aumentar la superficie de plantas aromáticas y medicinales plantadas.

El Presidente de la cooperativa el-Charq es el que lleva la iniciativa, los cooperativistas conocen vagamente los objetivos propuestos por el proyecto. En el caso de la cooperativa Nabatat, no hay mucho que decidir considerar. Se les ha regalado un equipo básico para el riego de 1 donum por beneficiario. Están felices.

El **número de beneficiarios** sigue siendo el que inicialmente se proyecto con algunas variaciones no significativas entre los socios cooperativistas. El número de hectáreas plantadas mediante la distribución de “agro kits<sup>43</sup>” es de algo más de 5 ha.

**Tabla-1.** Beneficiarios y superficie de riego atendidos por el **Resultado-6**

	PROYECTADO		EJECUTADO	
	Beneficiarios	Superficie (ha)	Beneficiarios	Superficie (ha)
Cooperativa El-Charq	60	3	55	2,5
Cooperativa Nabatat	22	5	32	2,5
	82	8	87	5,0

<sup>43</sup> El “agro kit” consiste en un depósito de unos 4000 L, unos 1000 m de tubería de DN 16 mm, 50 m de tubería principal –seguramente de 25 ó 32 Mm.-, 40 válvulas de diversos diámetros, 3 filtros para el tanque, 1 tonelada de compost, y 1500 plantas de orégano. 50 agrokits por el módico precio de 36.000 €

Los **criterios de selección** de los agraciados para recibir los “agro kits” han sido básicamente el nivel de intercambio con la cooperativa, la asistencia a las sesiones formativas y las necesidades familiares.

La intervención no tiene ni hace falta ningún soporte institucional.

## EJECUCIÓN DEL PROYECTO

Por fin nos encontramos con un Resultado en el que ADR, aún con retraso, tiene un aceptable nivel de avance. Según muestra **Tabla-2**, el nivel de desarrollo de la intervención a fecha de la elaboración del informe de evaluación es algo mayor del 50% puesto que en la Tabla recoge únicamente el coste de los “agro kits” y no contabiliza una buena parte de formaciones de ya realizadas.

Sin embargo, el vivero y sala de secado de la cooperativa el-Charq, tienen un retraso motivado por consideraciones administrativas (hasta el día 19.07.10 la parcela no tenía registro de propiedad de la cooperativa) y consideraciones técnicas (las condiciones ambientales y la carencia de servicios como agua y electricidad complican el diseño ejecutivo del vivero). De la sala de secado no sabemos nada ¡sic!.

En definitiva que este Resultado también tendrá un retraso de unos meses respecto al plazo de cierre del Convenio motivado por las obras del vivero de ornamentales.

**Tabla-2.** Presupuesto inicial del Proyecto del **Resultado-5**

	Proyectado €	% sobre total	Ejecutado €	% sobre ejecutado
A 6.1 Instalación de un vivero de 500 m <sup>2</sup> y equipamiento de una sala de secado en la Cooperativa el-Charp	33.418	38%	0	0%
A 6.2 Acciones de capacitación, formación y marketing	54.260	62%	44.046	81%
	87.678		44.046	50%

El **coste medio** por beneficiario es de 1.620 Euros. El más bajo del Convenio.

## SEGUIMIENTO

Como ya es una constante en todos los resultados analizados, no se están siguiendo los indicadores del Resultado. Son indicadores muy contundentes, algunos inútiles, pero otros requieren seguimiento:

**Tabla-3.** Algunas consideraciones sobre los Indicadores Objetivamente Verificables

IOV	Estado	Comentario
Instalación de un vivero de aromáticas en Aitaroun	En proceso. Se está rediseñando el Proyecto ejecutivo	
Al menos 5 ha de terrenos han sido convertidos para el cultivo de plantas aromáticas	Cumplido. 50 beneficiarios han plantado 0,1 ha cada uno de orégano y plantas aromáticas	
Se ha otorgado al menos un certificado de cultivo orgánico.	En proceso. La cooperativa Nabatat conseguirá un certificado orgánico para 9 socios con 1 donum por socio al coste de para el proyecto de 600 USD	
Al menos 40 beneficiarios participan en las sesiones de formación	Cumplido	Esto no es un indicador ni es nada
La producción de plantas aromáticas de los beneficiarios aumenta en un 50%	-Cooperativa Nabatat. No comercializa, de manera que basta con comprobar que efectivamente los socios tienen plantados la superficie programada. Otra cosa es saber si al final del Proyecto algún socio no agraciado por el agro-kit ha plantado también plantas aromáticas o si los agraciados han aumentado la superficie.  -Cooperativa el-Charq. En este caso se debe solicitar una estadística de comercialización de los 2 últimos años y comprobar la evolución del volumen comercializado por la cooperativa.	El indicador está mal formulado. Lo que importa es la tendencia....

También, como viene siendo normal, ADR cuenta con la línea de base de los socios cooperativistas beneficiados con los “agro-kits. Las encuestas efectuadas contienen interesante información sobre aspectos económicos y productivos que, debidamente analizados, puede dar una idea bastante precisa sobre el impacto del Proyecto. Sería una pena que no se procesaran adecuadamente y quedaran como una mera relación de datos.

## CRITERIOS DE EVALUACIÓN

### PERTINENCIA

Los 50 beneficiarios por el “agro-kit” son pequeños agricultores que poseen una media 5 donums de suelo agrícola y la mayoría tienen experiencia en el cultivo de plantas aromáticas, de hecho la línea base indica que como media cultivan unos 300 m<sup>2</sup> de estas plantas. Son agricultores diversificados que conocen la técnica de riego por goteo. El proyecto les permitirá incrementar de forma significativamente la superficie dedicada a las plantas medicinales e incluso el 50% aumentará la superficie agrícola ya que el donum de orégano lo han implantado en terreno hasta ahora improductivo.

ADR viene trabajando desde hace años con estas dos cooperativas. Su estrategia es apoyarles inicialmente para luego darles servicios o buscarles donaciones en la medida que lo soliciten y que tengan unas necesidades producto de un crecimiento “orgánico”... natural, sin intervenciones forzadas. Es un modelo de libro para trabajar con asociaciones agrícolas.

La **transferencia tecnológica** que se está realizando no supone **ninguna innovación** salvo en lo referente a los procedimientos para la obtención de los certificados de cultivos orgánicos. La mayoría de los beneficiarios conocen el cultivo de plantas aromáticas y el sistema de riego por goteo. Pero siempre es bueno dar unas nociones teóricas que vistan la donación de los “agro-kits”. En todo caso, como muestra la **Tabla-4**, las formaciones representan únicamente un 11% del coste del Resultado.

La **aportación de los beneficiarios** van desde únicamente la preparación del terreno para la plantación del orégano (lo que representa un 10-15% de la donación), hasta algunos beneficiarios que han despedregado el terreno, lo que supone inversiones en mano de obra que llegan a triplicar el valor del “agro-kit” (unos 880 €/kit según muéstrala **Tabla-4**).

## EFICACIA

De momento, y a expensas de conocer cómo acaba la construcción del invernadero y vivero de la cooperativa el-Charq, la intervención está resultado extremadamente eficaz.

Todos los beneficiarios visitados están utilizando el “agro-kit”, muchos de ellos iniciarán la primera recolección este mismo verano. Algunos han mejorado las instalaciones mediante la adquisición de bombas hidráulicas para facilitar la gestión del riego.

Favorece la eficacia la sencillez de la tecnología aplicada y el hecho de que la mayoría de beneficiarios se trata de agricultores diversificados que conocen tanto el cultivo como el riego.

## EFICIENCIA

La **Tabla-4** muestra algunos indicadores de eficiencia obtenidos del presupuesto del Convenio.

Los costes directos en equipos e infraestructuras representan el 83%, los costes de formación únicamente el 12%, y los indirectos como asistencia técnica, licitaciones, etc., un 5%. Es decir, casi todos los gastos directos llegan a los beneficiarios en concepto de bienes (equipos e infraestructuras) y servicios (formación)

		€	%	nº unidades	€/unidad
<b>A6.1</b>	<b>Instalación de un vivero de 500 m<sup>2</sup> y equipamiento de una sala de secado en la Cooperativa el Charp</b>	33.418			



	instalación del vivero de 500 m <sup>2</sup>	6.652	8%	500	13,30
	Equipamiento sala de secado	9.624	11%		
	Vallado de la parcela de 280 m	11.760	13%	280	42,00
	Otros costes indirectos	5.382	6%		
<b>A6.2</b>	<b>Acciones de capacitación, formación y marketing</b>	54.260			
A6.2.1	Distribución agrokits	44.046	50%	50	880
A6.2.2	15 sesiones de capacitación	2.535	3%	15	169
A6.2.3	2 días de workshop	2.216	3%	2	1.108
A6.2.4	Implantación de un vivero en CASUR	4.603	5%	1	4.603
A6.2.5	Certificados plantaciones orgánicas	860	1%	2	430

Se identifica un sobre coste en la valla del vivero y una falta de recursos para el invernadero. Los 13,3 €/m<sup>2</sup> es un coste muy bajo considerando las necesidades de climatización, riego, etc.

**Tabla-4.** Coste de la intervención del **Resultado-6**

En definitiva probablemente se trata del **resultado con mayor eficiencia del convenio**.

## IMPACTO

El impacto será limitado a las dos cooperativas beneficiarias. Se identifican dos tipos de impactos. Uno de carácter social por el apoyo a las empresas cooperativas y otro en la economía de los beneficiarios.

Para valorar el primero se deberá buscar indicadores como el crecimiento del número de beneficiarios, en el caso de la cooperativa el-Charq del aumento del volumen de negocio, en el caso de la cooperativa Nabatat un posible principio de comercialización conjunta de la producción, etc.

La Línea de base incluye información relevante que, debidamente analizada, puede mostrar los impactos económicos generados por el Proyecto en las familias de los beneficiarios.

Actualmente, el ingreso medio por familia beneficiaria proveniente de la agricultura es de 1873 USD, de los cuales 313 USD, un 17%, corresponde a la venta de plantas aromáticas y medicinales. ¿Habrá cambios en la finalización del Convenio? Pero en la línea de base hay más información. ¿Alguien ha analizado estos datos?

**Medición de impactos.** El retraso en los plazos de ejecución impedirá observar el impacto del vivero y sala de secado en la cooperativa el-Charq. Pero los impactos sobre las familias beneficiarias por la producción de orégano se podrán medir en el plazo de ejecución del Convenio. Una novedad.

## SOSTENIBILIDAD

### Políticas de apoyo y aspectos institucionales

No existe ninguna iniciativa pública conocida de apoyo a los cultivos de plantas aromáticas y medicinales. La intervención nace de una necesidad de las dos cooperativas implicadas en el Proyecto.

### Enfoque de género

El 15% de los beneficiarios son mujeres, pero no se han desarrollado instrumentos diferenciados para el trabajo con el colectivo femenino. En todo caso, tampoco parece necesario.

### Factores tecnológicos

Los materiales y equipos de riego utilizados son de tecnología conocida por el agricultor. Se encuentran repuestos sin dificultad así como servicios técnicos para las reparaciones y mantenimiento.

### Protección del medio ambiente

No se identifican impactos por la puesta en riego de superficies tan pequeñas.

### Factores económicos financieros

Se echa en falta un pequeño estudio económico relativo a la viabilidad del invernadero de la cooperativa el-Charq. Necesitarán llevar el agua de riego en tanques, también necesitarán calefacción en los meses de invierno. En definitiva, no son las mejores condiciones para montar un invernadero, de forma que los costes de producción serán más altos que en otras zonas. ¿Alguien ha pensado en ello?. Es cierto que al parecer no existen viveristas que produzcan plantones de plantas aromáticas de forma industrial, de forma que la economía de escala rebajará los costes por unidad producida...pero sería bueno tener unos numerillos.

En cuanto a la rentabilidad de la producción de orégano, el Sr. Ali Ahmad Jaber (presidente de la cooperativa Nabatat, teléfono 00.961.3878195), garantiza unos ingresos –que casi son beneficios - de 1000 USD/mes por 1 donum de orégano bien llevada.

## CONCLUSIONES

48. **El Resultado fue identificado adecuadamente.** Las plantaciones de orégano permiten a los cooperativistas poner en producción terrenos marginales que de otro modo estarían improductivos. Los apoyos a las cooperativas entran dentro de la estrategia de ADR de favorecer la creación de estas empresas y ayudarlas a crecer de forma orgánica, siempre dando apoyos a la demanda de las propias organizaciones.
49. **La ejecución se desarrolla** sin contratiempos. Hay retrasos, como siempre, en la ejecución de las infraestructuras más complejas –invernadero y sala de secado en la cooperativa el-Charq- que obligarán a aplazar unos meses el final del Convenio.
50. Como viene siendo habitual, **no existe seguimiento** de indicadores pero en este caso resulta muy sencillo su valoración. El Resultado cuenta con una buena línea de base

que permitirá tener información dentro del alcance temporal del Convenio.

51. También en este Resultado se identifican indicadores inútiles y otros cuantificables en % que no quiere decir absolutamente nada. En todo caso, no es tan desesperante como en otros resultados.
52. Salvo en lo referente a la obtención del certificado de cultivos orgánicos, la **transferencia tecnológica** no ha supuesto innovaciones. De forma que la aceptación y uso por parte de los beneficiarios ha ido inmediata.
53. La valoración del trabajo realizado por los beneficiarios para preparar las parcelas sobrepasas, en la mayoría de os ocasiones, el valor de los “agro-kits” donados, de forma que no se identifican actuaciones *paternalistas*.
54. La intervención está resultando **eficaz**, los beneficiarios aceptan y aplican los equipos donados y **eficiente**, probablemente el coste de los recursos sea el más bajo del convenio. El **coste medio** por beneficiario se ha estimado en 1.620 Euros.
55. El **Impacto** social que supone el fortalecimiento de las cooperativas se verá en un plazo fuera del alcance del Convenio. Sin embargo, los impactos económicos en las familias beneficiarias se podrá medir a la finalización del convenio gracias a una excelente línea de base con que cuenta ADR. Pero... ¿alguien se preocupa de analizar los datos de las líneas de base? Hay información técnica y sociológica muy interesante.
56. La **sostenibilidad** se fundamenta en la viabilidad económica de las construcciones que se ejecutarán –es el caso del invernadero y de la planta de secado- y en la de las plantaciones fomentadas. En el primer caso existe cierta incertidumbre, mientras que en la rentabilidad de las plantaciones es evidente. Sin embargo en ningún caso está justificada numéricamente.

## RECOMENDACIONES

1. Sobre el seguimiento. Repetimos, ADR debe tomar conciencia de que existen unos indicadores y que deben realizar un seguimiento de los mismos. Y en este sentido:
  - Cooperativa el-Charq. Debe cuantificar el volumen de plantas aromáticas y medicinales comercializado en los 2 últimos años, disgregando la información para cada socio: (1) volumen aportado por cada socio, (2) precios percibidos por cada socio y de forma conjunta o como les sea más fácil (3) precios medios mensuales de venta. Esta información deberá compararse con la obtenida después del Proyecto, teniendo especial interés de comparar aquellos cooperativistas que han recibido el “agro-kit” del Proyecto.
2. La Línea de base contiene una información técnica y social muy interesante que podría ser útil para la evaluación de impacto. Recomendamos que ADR haga un convenio de colaboración con alguna universidad para que estudiantes puedan analiza y completar la información disponible con un mínimo coste y con rigor académico.
3. Repetimos. Se recomienda a ADR que suba los presupuestos de las infraestructuras entre un 20 y 30% para cubrir conceptos de ingeniería de diseño e imprevistos que siempre surgen en las valoraciones a nivel de anteproyectos.

## **ANEXO XIV**

### **INFORME TÉCNICO DEL RESULTADO 7**

**CONVENIO DE COOPERACIÓN 07-CO1-025**

**AECID-FPSC**

**COMPONENTE DE APOYO A LA DIVERSIFICACIÓN  
PRODUCTIVA**

**RESULTADO Nº 7 (AeC)**

**AGRICULTURA ECOLÓGICA Y SOSTENIBLE**

Agosto, 2010

# MEMORIA

---

Página

<b>1</b>	<b>OBJETO Y ALCANCE DEL DOCUMENTO</b>	<b>140</b>
<b>2</b>	<b>ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN</b>	<b>140</b>
<b>3</b>	<b>EJECUCIÓN DEL PROYECTO</b>	<b>143</b>
<b>4</b>	<b>SEGUIMIENTO</b>	<b>144</b>
<b>5</b>	<b>CRITERIOS DE EVALUACIÓN</b>	<b>145</b>
<b>5.1</b>	<b>PERTINENCIA</b>	<b>145</b>
<b>5.2</b>	<b>EFICACIA</b>	<b>146</b>
<b>5.3</b>	<b>EFICIENCIA</b>	<b>147</b>
<b>5.4</b>	<b>IMPACTO</b>	<b>147</b>
<b>5.5</b>	<b>SOSTENIBILIDAD</b>	<b>148</b>
5.5.1	POLÍTICAS DE APOYO Y ASPECTOS INSTITUCIONALES	148
5.5.2	ENFOQUE DE GÉNERO	148
5.5.3	FACTORES TECNOLÓGICOS	148
5.5.4	PROTECCIÓN DEL MEDIO AMBIENTE	148
5.5.5	FACTORES ECONÓMICOS FINANCIEROS	148
<b>6</b>	<b>CONCLUSIONES</b>	<b>149</b>
<b>7</b>	<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>150</b>

## OBJETO Y ALCANCE DEL DOCUMENTO

El documento analiza los aspectos técnicos del **Resultado-7, 50 Agricultores de Marjayoun, Hasbaya y Bent Jbeil adoptan prácticas agrícolas sostenibles y comercializan productos ecológicos**, integrante del Componente de Apoyo a la diversificación Productiva ejecutado por la ONG local AeC<sup>44</sup>, dentro del marco de la evaluación intermedia del Convenio de cooperación **07-C01-025** entre la AECID<sup>45</sup> y FPSC<sup>46</sup>.

El Resultado contempla las siguientes actividades:

- **Actividad-A 7.1-** Diseño e implementación de 50 proyectos de mejora de las explotaciones agrarias en la zona de Marjayoun, Hasbaya y Bent Jbeil.
- **Actividad-A 7.2-** Programa de comercialización para productos diferenciados.

## ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN

### Actividad 7.1

Mientras que **FRM** busca impactos regionales y sectoriales y **ADR** apoya preferentemente el fortalecimiento de organizaciones y asociaciones, **AeC** trabaja directamente con las personas y busca impactos en las familias.

La metodología de AeC es muy parecida a algunos de los ejes desarrollados en la Unión Europea con los Programa FEADER<sup>47</sup>. Lógicamente con recursos mucho más modestos, pero coinciden en lo fundamental:

- Se trabaja en base a demandas puntuales de personas físicas o jurídicas de carácter privado (en el caso del FEADER, también públicas).
- Las solicitudes se plasman en proyectos que se evalúan con criterios técnicos y económicos.
- Deben de cumplir una serie de condicionantes para obtener la ayuda. En el caso que nos ocupa, (1) deben ser proyectos vinculados con el sector agrícola y ganadero, y (2) los beneficiarios deben comprometerse a seguir en los procesos productivos de sus explotaciones la **metodología IDEA**.

La metodología IDEA contempla diversos criterios (1) agro-ecológicos, (2) socio-territoriales y (3) económicos para evaluar y clasificar las explotaciones bien sean agrícolas o ganaderas. Su cumplimiento debe permitir a medio y largo plazo, disminuir los costes de producción mediante la puesta en práctica de actividades respetuosas con el medio ambiente (no es

---

<sup>44</sup> Arcanciel

<sup>45</sup> Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo

<sup>46</sup> Fundación Promoción Social de la Cultura

<sup>47</sup> Fondo Europeo Agrícola de Desarrollo Rural

necesariamente agricultura ecológica o, como se la conoce en el Líbano, orgánica). Se trata claramente de una metodología con un perfil muy académico, excesivamente sofisticada para la mayoría de productores del Sur del Líbano que no ofrece ningún beneficio de forma inmediata.

Es además exigente en los compromisos que debe seguir el beneficiario. Según información de Arcanciel, de 150 solicitudes, únicamente se han aceptado, de momento, 31.

Pero al margen de estas consideraciones, IDEA presenta una metodología **innovadora**. Introduce parámetros de sostenibilidad, medibles (aunque sea con un gran componente de subjetividad), así como criterios de "buenas prácticas" que se mencionan en todos los proyectos pero que en pocos se indica cómo llevarlos a la práctica.

La debilidad del método es que se basa en el compromiso personal de los beneficiarios. Una vez obtenida la subvención pueden dejar de realizar las actividades sin que tengan una penalización por ello. En este sentido, la estrategia que sigue AeC es vincular a estos productores al componente de comercialización Wataneh. Vender siempre es lo más difícil para un agricultor. Si alguien les asegura su venta a unos precios razonables (no justos...los precios justos no existen), los productores seguirán las directrices del método IDEA.

### **Actividad 7.2**

En la formulación del Proyecto existía la idea de apoyar a la comercialización con una serie de actividades que en gran medida se han ido desarrollando, pero AeC todavía no había perfilado la idea de crear una marca diferenciada en el mercado de productos agrícolas en fresco y transformados.

**Wataneh** significa "lo nuestro", "lo del país", es una iniciativa de mercadotecnia impulsada por AeC con el objeto de ofrecer productos diferenciados a un sector de consumidores con un poder adquisitivo medio-alto. Según AeC existen estudios de mercado que han identificado la existencia de una demanda insatisfecha para este tipo de productos.

La definición de qué es Wataneh y cómo desarrollar la idea se ha ido configurando en el último año y en este momento es una línea estratégica que desarrolla AeC con el apoyo de diversas cooperaciones internacionales, entre ellas la ONGD española *Aída*.

No puede considerarse *sensu stricto* que Wataneh constituya una competencia desleal, pues aunque es cierto que su estructura y funcionamiento está subvencionado (y lo estarán por mucho tiempo) y que los márgenes de la cadena de valor no cubren los gastos corrientes, no lo es menos que la oferta que ofrece no existe en el mercado y que los precios de los productos frescos son más caros que los tradicionales (10-15%), mientras que los transformados casi doblan al de los productos transformados. No compite, pues, con productos semejantes porque no existen y la cantidad de productos comercializado por la red Wataneh es, y será por mucho tiempo, insignificante comparando con el volumen comercializado en el Líbano.

La operatividad de la red de comercialización se base en la existencia de 200 agricultores que producen productos frescos, básicamente hortalizas, 37 plantas procesadores de alimentos y



21 tiendas de venta al público, así como 2 Centros Principales de en el Valle de la Bekaa y en el Sur.

En principio, el **número de beneficiarios** siguen siendo los 50. Pero como muestra la **Tabla-1**, este número se puede matizar puesto que AeC está colaborando con Cooperativas. De manera que podríamos decir que hasta la fecha se está trabajando con 37 unidades productivas (equivalente al número de beneficiarios previstos) que supone un total de 402 personas directamente beneficiadas.

**Tabla-1.** Beneficiarios y superficie de riego atendidos por el **Resultado-6**

	PROYECTADO		EJECUTADO	
	Unidades productivas	Unidades productivas	Miembros de las unidades productivas	Unidades productivas familiares + cooperativistas
Familias Beneficiadas	50	31	-	31
Integrantes de las familias	-	-	155	-
Cooperativas	-	6	-	-
Integrantes de las cooperativas	-	-	247	247
	50	37	402	278

Los **criterios de selección** han seguido las directrices marcadas en el Convenio:

- Explotación agrícola, ganadera o pequeña empresa de transformación activa
- Propietarios de la tierra o con arrendad por más de 5 años
- Agricultor a tiempo completo
- Ingresos netos familiares menores de 10.000 USD/año
- Edad menor de 50 años
- 2 ó más miembros de la familia dependientes
- Con prioridad para los casos de (1) Agricultores discapacitados o con miembros de la familia discapacitados (2) agricultoras, ganaderas o empresarias.

## EJECUCIÓN DEL PROYECTO

AeC lleva un buen nivel de ejecución del Presupuesto. Según muestra la **Tabla-2**, el cumplimiento a Diciembre de 2009 era del 39%, mientras que a fecha del presente informe debe ser algo más del 50%. No se prevén retrasos en la ejecución presupuestaria.

**Tabla-2.** Presupuesto inicial del Proyecto del **Resultado-7**

		<b>Proyectado €</b>	<b>% sobre total</b>	<b>Ejecutado PAC-II €</b>	<b>% sobre ejecutado</b>
A 7.1	Diseño e implementación de 50 proyectos de mejora de las explotaciones agrarias en la zona de Marjayou, Hasbaya y Bent Jbeil.	136.500	75%	71.681	53%
A 7.2	Acciones de capacitación, formación y marketing	107.843	25%	24.229	22%
		244.343	100%	95.910	39%

A pesar de que AeC dispone de una oficina de atención para el programa de discapacitados en Marjayoun, parece evidente que se ha notado la falta de implantación en el sector agrícola en la zona. Es significativo que se hayan rechazado el 80% de las solicitudes de subvención y que al 75% del tiempo de ejecución del Convenio únicamente ha podido atender al 56% de los beneficiarios inicialmente previstos (alcanzan el 70% considerando las cooperativas). En definitiva, es claro que está suponiendo un esfuerzo notable para AeC.

AeC cuenta con un **técnico agrícola de campo** originario de la zona, encargado de identificar los posibles beneficiarios y realizar visitas quincenales.

Según ilustra la **Tabla-3**, el **coste medio** por beneficiario proyectado considerando el total del presupuesto asciende a 7.044 Euros. Sin embargo, si se discrimina las actividades y se consideran el número de beneficiarios atendidos por las cooperativas, los costes bajan drásticamente. Así, el coste por beneficiario directamente subvencionado por la actividad A.7.1, asciende a 2.730 Euros. Si se considera el número total de beneficiarios como la suma de las unidades productivas familiares más los cooperativistas, el coste desciende hasta los 879 Euros/beneficiario. En definitiva, la intervención es cara pero deben considerarse que la actividad A.7.2 en comercialización atiende a un número considerable de beneficiarios no identificados en el Convenio.

**Tabla-3.** Coste medio por beneficiario del **Resultado-7**

Actividad	Proyectado €	Nº unidades		Coste/beneficiario
		productivas	Beneficiarios	€
A.7.1	136.500	50 <sup>(1)</sup>		2.730
A.7.2	107.843		278 <sup>(2)</sup>	388
total	244.343	50 <sup>(1)</sup>		7.044
total	244.343		278 <sup>(2)</sup>	879

(1)Proyectados

(2)Unidades productivas familiares + cooperativistas

No se identifican actuaciones *paternalistas* que generen **dependencia** o **inhibido emprendimientos** individuales por parte de los beneficiarios... diferentes al resto de los Resultados. Las donaciones son comunes en los programas de desarrollo rural en todas las latitudes y longitudes. Como se ha repetido en otros resultados, lo que se está haciendo no es diferente de los programas de desarrollo rural que desarrolla la Unión Europea. Primero el FEOGA<sup>48</sup> y ahora FEADER<sup>49</sup> u otros de Desarrollo Regional como el FEDER<sup>50</sup>.

## SEGUIMIENTO

El técnico de campo realiza visitas quincenales a las familias que han recibido la subvención. Se trata de identificar los problemas que pueden surgir en el desarrollo de las diversas actividades productivas e ir orientando a los productores en la metodología IDEA.

Sin embargo, no nos consta que exista un control sistemático de cada uno de los beneficiarios midiendo indicadores productivos o económicos.

No se identifican problemas para el cumplimiento de los indicadores, si bien hay que hacer alguna matización recogida en la **Tabla-4** y con referencia al primer indicador.

**Tabla-4.** Algunas consideraciones sobre los Indicadores Objetivamente Verificables

<sup>48</sup> Fondo Europeo de Orientación y Garantía

<sup>49</sup> Fondo Europeo Agrícola de Desarrollo Rural

<sup>50</sup> Fondo Europeo de Desarrollo Regional

IOV	Estado	Comentario
50 certificados de agricultura ecológica entre los beneficiarios.	ArC entregará un diploma a aquellos agricultores que están siguiendo la metodología IDEA	<u>En Líbano no existen certificados de agricultura ecológica, sino de agricultura orgánica. De forma que este indicador debe entenderse como que aquellos beneficiarios que sigan en sus procesos productivos la metodología IDEA, recibirán un documento acreditativo por parte de ArC.</u>
Incremento de un 10% de los ingresos de los beneficiarios	Se podrá conseguir mediante el levantamiento de una nueva línea de base a la finalización de la intervención	Insistimos en la inutilidad de fijar porcentajes aunque en este caso no se trate de producciones agrícolas o ganaderas. ¿En base a qué criterio se ha establecido un incremento del 10%? ¿Qué consigue mejorar el beneficiario incrementando sus ingresos un 10%? ¿Son ingresos antes o después de impuestos? ¿Tienen impuestos?... en definitiva, un 10% no significa nada. Se tiene que analizar la tendencia.
10 productos elaborados (producidos) con el apoyo del Proyecto son comercializados en algunos supermercados de Beirut	Cumplido	En este momento ya se comercializa 10 tipos diferenciados de productos: zatar (3 tipos), frutas y hortalizas (varias especies y variedades), jabones (varios tipos), mermeladas de diversas frutas y de tomate...buenísima por cierto, olivas (verdes y negras y de diversas variedades).

En definitiva se cumplirán los indicadores, pero AeC, como el resto de las ONGs locales, no es consciente de que se tiene que hacer un seguimiento de éstos indicadores y que al final del Convenio deben ser justificados documentalmente.

## CRITERIOS DE EVALUACIÓN

### PERTINENCIA

Actividad de diseño e implementación de 50 proyectos de mejora de las explotaciones agrarias

Las ayudas individuales van destinadas a población con familiares dependientes (económicamente no activas, no disminuidos físico so mentales), ingresos que oscilan entre los 8400 y los 1760 € anuales, con una media de 4800 € anuales. Son agricultores a tiempo completo en el 95% de los casos.

Como media, los proyectos productivos individuales suponen un 44% el valor de los ingresos netos familiares anuales, de forma que sería imposible asumir estas inversiones sin la capitalización que supone la donación.

La metodología IDEA está fuera de contexto, pero no hace daño. Únicamente desvía recursos en el levantamiento de la información y en el procesamiento de los datos.

La metodología de transferencia *person to person* es la más apropiada para la estrategia de intervención dirigida a unos beneficiarios que tienen un aceptable nivel técnico. Probablemente se trate de la metodología de Extensión Agraria que deberían utilizar todas las

ONGDs locales en el Líbano, en lugar de las charlas divulgativas masivas sin seguimiento posterior en finca o granja.

Sin embargo no parece que la **transferencia tecnológica** suponga **innovaciones** relevantes. Todos los beneficiarios entrevistados conocían previamente los procesos productivos que estaban aplicando. La novedad hay que buscarla en (1) la metodología IDEA y (2) en la comercialización a través de Wataneh.

La **aportación de los beneficiarios** supone de media un 25% del valor económico de las intervenciones. Hay situaciones en las que los beneficiarios no han aportado nada. Consideramos que se debería incluir como una exigencia para acceder a la subvención.

#### Actividad del Programa de comercialización para productos diferenciados.

En principio, cualquier iniciativa en temas de comercialización debe ser apoyada por los proyectos de cooperación. Si además supone una acción novedosa, moderna, diferente, vale la pena arriesgarse. La propuesta de AeC cumple estos principios.

Pero hay dos aspectos que introduce la iniciativa Wataneh que son relevantes. Los productos Wataneh tienen **aseguramiento de la calidad** y **trazabilidad** del producto. En el Convenio se tratan también estos aspectos con las formaciones en GlobalGAP y EuropGAP.

## EFICACIA

#### Actividad de diseño e implementación de 50 proyectos de mejora de las explotaciones agrarias

La intervención es muy eficaz porque las necesidades son a la demanda de cada uno de los beneficiarios y existe una implicación absoluta por parte de los mismos.

Favorece la eficacia la metodología de transferencia utilizada, *“person to person”* y *“on the job training”* en las mismas explotaciones y el hecho de que las tecnologías son conocidas por los beneficiarios.

Un aspecto a mejorar es precisamente la falta de innovaciones y el dejar demasiada iniciativa a los beneficiarios. Da la sensación que se puede mejorar muchos aspectos del proceso productivo.

Sin embargo, la metodología IDEA no parece ser conocida ni entendida por los beneficiarios. El personal de AeC tendrá que hacer mucha pedagogía para conseguir que sea interiorizada por los beneficiarios. Éstos lo que sí que entienden es que si producen según las directrices de AeC, un aparte de su producción la pueden comercializar a través de la red Wataneh.

#### Actividad del Programa de comercialización para productos diferenciados.

Los beneficiarios que venden productos transformados (satar, jabones...) y cooperativas (mermeladas, conservas), están muy implicados en la comercialización. Es evidente la eficacia de la iniciativa.

Sin embargo aquellos que venden los productos en fresco (frutas y verduras), no se vinculan tanto al Proyecto. El tratamiento es de un intermediario más que les compra la producción y no les interesa si el producto es diferenciado o no.

## EFICIENCIA

### Actividad de diseño e implementación de 50 proyectos de mejora de las explotaciones agrarias

Como era de esperar, la actividad es muy poco eficiente. Debe añadirse que AeC es la única de las ONGDs locales que ha entregado una información breve pero clara con la que se ha podido valorar de forma sencilla la eficiencia en este componente. La **Tabla-5** muestra el coste medio por unidad de obra. Los precios son muy elevados. Estos precios incluyen forzosamente gastos indirectos derivados de la transferencia tecnológica como gastos de combustible, visitas de los extensionistas, etc. En todo caso, parece claro que el Líbano es un país muy caro.

Las intervenciones personificadas son así. Eficaces pero escasamente eficientes. La en general es escasamente eficiente debido a los gastos generales e indirectos en que se incurre en los Proyectos.

El coste medio subvencionado a beneficiarios individuales alcanza los 2.117 €, mientras que a las cooperativas es de 3.182 €.

Un aspecto a mejorar, en este y en todos los Resultados, es informar a los beneficiarios del coste de la intervención. Tienen un desconocimiento absoluto en este y en todos los Resultados.

**Tabla-4.** Coste de la intervención del **Resultado-6**

Unidad	Concepto	Euros	Precio plantación 1 árbol
m <sup>2</sup>	Construcciones ganaderas	37,17	
1000 m <sup>2</sup>	Plantación de frutales	265,72	20,44
Ud	Cabra	132,40	
Ud	Colmena con abejas	185,13	

### Actividad del Programa de comercialización para productos diferenciados.

No se dispone de información que permita valorar la eficacia de esta actividad

## IMPACTO

### Actividad de diseño e implementación de 50 proyectos de mejora de las explotaciones agrarias

La actividad tendrá impacto económico sobre las familias y cooperativas. Mucho más elevado y evidente para las primeras que para las segundas.

Debe solicitarse a AeC que en las visitas de seguimiento, inicie la recolección de información económica y que ésta se analice y se plasme en un documento. Los beneficiarios saben perfectamente los márgenes económicos que están teniendo con las nuevas actividades.

#### Actividad del Programa de comercialización para productos diferenciados.

La actividad está pensada para que tenga un impacto económico y social. Sin embargo no nos consta que exista una metodología establecida al respecto, de forma que ignoraos cómo se medirá. Y sin embargo, resulta estratégico para AeC poder mostrar el impacto de esta iniciativa.

## SOSTENIBILIDAD

### Políticas de apoyo y aspectos institucionales

No se identifican políticas de apoyo para pequeños emprendedores, líneas de créditos oficiales a bajo interés, o cualquier iniciativa gubernamental que apoye las actividades desarrolladas en el Resultado.

### Enfoque de género

No se ha diseñado ninguna estrategia especial. Sin embargo la actividad A.7.1 presenta un perfil muy adecuado para trabajar conjuntamente con los dos miembros del matrimonio.

### Factores tecnológicos

Los materiales y equipos utilizados en los proyectos productivos son de tecnología conocida (de hecho, demasiado conocidas) por los beneficiarios.

Sin embargo es de destacar el esfuerzo en la introducción tanto los procedimientos **IDEA** como de la iniciativa **Wataneh** entre agricultores y ganaderos.

### Protección del medio ambiente

La metodología **IDEA** contempla los aspectos ambientales.

**Wataneh** se presenta como una iniciativa “...de mercado justo, agricultura sostenible, con prácticas ambientalmente amigables y el derecho del consumidor al acceso de productos higiénicamente seguros”

### Factores económicos financieros

#### Actividad de diseño e implementación de 50 proyectos de mejora de las explotaciones agrarias

Las subvenciones a los beneficiarios privados tendrán un alto porcentaje de sostenibilidad precisamente porque obtienen beneficios económicos tangibles.

En el caso de las cooperativas siempre hay más incertidumbres. Pero las cooperativas que se visitaron durante el trabajo de campo parecían consolidadas... gracias al apoyo de diversas cooperaciones internacionales.

#### Actividad del Programa de comercialización para productos diferenciados.

Durante mucho tiempo AeC deberá apoyar la actividad de comercialización. La estrategia de vincular a diversas cooperativas de transformación a la iniciativa Wataneh El futuro de cualquier iniciativa económica es siempre incierto. Pero la experiencia es un grado. De manera que yo pronostico el fallecimiento de la línea de productos frescos y el mantenimiento, no sin esfuerzo, de la los productos transformados.

## CONCLUSIONES

57. El Resultado supone un **enfoque novedoso y actualizado** de entender el desarrollo rural en el mundo de la cooperación internacional. La metodología de intervención, salvando las diferencias presupuestarias y de intervención administrativa, es la misma que se sigue en Europa a través de los distintos programas de desarrollo rural (FEADER) y regional (FEDER).
58. La **ejecución se desarrolla** sin contratiempos. No hay retrasos previstos. La falta de implantación en el territorio se ha traducido en un retraso excesivo en la selección de los beneficiarios. Este hecho, debido a la metodología de extensión utilizada por AeC, hace perder un tiempo valioso en la transferencia tecnológica.
59. La metodología de extensión obliga a un **seguimiento** quincenal por parte del extensionista de AeC sobre el terreno. Lamentablemente no se sigue un método pautado para obtener información productiva y económica de los beneficiarios. Pero debe añadirse que la información que han entregado nos ha permitido medir de una forma clara y rápida, criterios tan difíciles como la eficiencia y la participación de los beneficiarios.
60. No existirá problemas en la justificación de los indicadores del resultado. Sin embargo, como en todos los casos, parece que es una novedad para AeC la necesidad de justificar éstos indicadores.
61. La **transferencia tecnológica** a los proyectos productivos no supone ninguna innovación salvo la **metodología IDEA**, que, como era de esperar, ha sido escasamente asimilada por los beneficiarios. AeC tiene una importante labor pedagógica por delante.
62. La iniciativa de comercialización Wataneh (“lo nuestro”, “lo del país”) consiste en una red de comercialización con un alcance geográfico y económico superior a la del Proyecto. Se trata de una estructura todavía (y por mucho tiempo) no autosuficiente desde el punto de vista económico que intenta explorar un sector del mercado con productos diferenciados que ofrecen **aseguramiento de la calidad y trazabilidad**.
63. La intervención resulta **pertinente**. Las ayudas individuales van destinadas a población rural, con familiares dependientes, ingresos netos medios de 4800 € anuales, agricultores a tiempo completo. La donación supone como media el 44% del valor de los ingresos netos familiares anuales. Los beneficiarios aportan como media el 25% de la inversión. AeC mide la contribución de los beneficiarios. La inclusión de cooperativas como beneficiarios debe entenderse como una estrategia para fortalecer la actividad de comercialización a través de la iniciativa Wataneh.
64. La intervención está resultando muy **eficaz** en cuanto a los proyectos productivos a pesar de que es claro que los beneficiarios ni entienden ni les interesa la metodología IDEA. La eficacia de la iniciativa Wataneh parece buena en los beneficiarios que comercializan productos transformados (sean individuales o cooperativas). No así en



los que comercializan los productos en fresco, cuyo interés es exclusivamente en vender la producción como sea.

65. Lógicamente, la **eficiencia** es muy baja. Trabajar con metodologías de extensión “*person to person*” supone un coste elevado. Aún así, AeC debería vigilar el coste de las inversiones. No existe la posibilidad de medir la eficiencia de la iniciativa Wataneh. El **coste medio** por beneficiario oscila entre los 7.044 y los 879 Euros según se considere únicamente los 50 beneficiarios identificados en el Convenio o se contabilicen los socios de las 6 cooperativas beneficiarias.
66. El **Impacto** será económico. Será sencillo disponer de datos de impacto relativos a los proyectos productivos financiados. Sin embargo AeC tiene que desarrollar una metodología para medir el impacto de la iniciativa Wataneh. Le será muy útil cuando pretenda buscar nuevas financiaciones para este proyecto.
67. La **sostenibilidad** se fundamenta en la viabilidad económica de las intervenciones. Está asegurada en el caso de los proyectos productivos financiados a beneficiarios individuales, e incluso a las cooperativas ya que todas ellas parecían bastante consolidadas. Pero Wataneh tienen muchas incertidumbres. Lo más probable es que desaparezca en poco tiempo la línea de productos frescos y se mantenga la comercialización de los productos transformados.

## RECOMENDACIONES

1. **Pertinencia.** ARC, y el resto de las ONG locales, deberían informar a los beneficiarios del valor de las subvenciones que reciben. En futuras intervenciones debería resultar un requisito indispensable la aportación por parte de los beneficiarios individuales (no en el caso de las cooperativas), de un 20-30% como mínimo del valor de la subvención.
2. **Seguimiento.** AeC, como el resto de las ONGs locales no es consciente de que se tiene que hacer un seguimiento de éstos indicadores y que al final del Convenio tiene que justificarse documentalmente. Al respecto:
  - Recomendamos iniciar un seguimiento de los aspectos productivos en aquellos casos en que se pueda realizar. Producción de huevos, de miel, de leche de cabras...
  - Cada beneficiario individual debería tener una ficha con las visitas realizadas y los comentarios y controles que se les realiza.
3. En el caso de la iniciativa Wataneh no existe información suficiente para medir la eficacia, eficiencia e impacto. En el caso del impacto consideramos que es estratégico para AeC realizar una **evaluación de impacto** con el objeto de poder justificar con rigor la iniciativa.

**ANEXO XV**

**INFORME TÉCNICO DEL RESULTADO 8**

**CONVENIO DE COOPERACIÓN 07-CO1-025**

**AECID-FPSC**

**COMPONENTE DE APOYO A LA DIVERSIFICACIÓN  
PRODUCTIVA**

**RESULTADO Nº 8 (ADR)**

**MICROCRÉDITOS**

Agosto, 2010

# MEMORIA

---

Página

<b>1</b>	<b>OBJETO Y ALCANCE DEL DOCUMENTO</b>	<b>154</b>
<b>2</b>	<b>ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN</b>	<b>154</b>
<b>3</b>	<b>EJECUCIÓN DEL PROYECTO</b>	<b>155</b>
<b>4</b>	<b>SEGUIMIENTO</b>	<b>155</b>
<b>5</b>	<b>CRITERIOS DE EVALUACIÓN</b>	<b>155</b>
5.1	PERTINENCIA	155
5.2	EFICACIA	156
5.3	EFICIENCIA	156
5.4	IMPACTO	156
5.5	SOSTENIBILIDAD	157
5.5.1	POLÍTICAS DE APOYO Y ASPECTOS INSTITUCIONALES	157
5.5.2	ENFOQUE DE GÉNERO	157
5.5.3	FACTORES TECNOLÓGICOS	157
5.5.4	PROTECCIÓN DEL MEDIO AMBIENTE	157
5.5.5	FACTORES ECONÓMICOS FINANCIEROS	157
<b>6</b>	<b>CONCLUSIONES</b>	<b>157</b>
<b>7</b>	<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>158</b>

## OBJETO Y ALCANCE DEL DOCUMENTO

El documento analiza los aspectos técnicos del **Resultado-8**, *Acceso al microcrédito* ejecutado por la ONG local ADR<sup>51</sup>, dentro del marco de la evaluación intermedia del Convenio de cooperación **07-C01-025** entre la AECID<sup>52</sup> y FPSC<sup>53</sup>.

El análisis no pretende evaluar a la institución gestora de los microcréditos, sino el alcance del Resultado.

## ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN

ADR trabaja en microcréditos desde 1999<sup>54</sup>. Gestiona una cartera de 2.600.000 USD, de los cuales 1.000.000 de USD son fondos propios. En este momento llevan 4 líneas diferenciadas de créditos; una de USAID para apoyo del sector turístico, del Saudi Bank de a AECID para fomento de las actividades agropecuarias y la propia de ADR.

Cuentan con 1600 clientes, de los cuales el 50% son habituales y reincidentes, atendidos por 3 oficiales de campo que se encargan, cada uno, de entre 500 y 600 clientes. Su zona de trabajo es la caza Sour.

Trabajan en fideicomiso<sup>55</sup>, con un coste del 2%. Los intereses son fijos al 12% en libras libanesas o dólares americanos, de forma que el margen para ADR es del 10%. Los impagados alcanzan el 0,5 % (la cajas españolas están en el 4%). Los bancos tienen líneas para créditos personales al 8%, pero los clientes prefieren la sencillez de los procedimientos de ADR.

Tienen un sistema estructurado, con procedimientos establecidos que se explican con detalle en el informe de seguimiento PAC-II:

- El oficial del terreno realiza una primera visita en donde se informa de las características del contrato de crédito. A diferencia de otras latitudes, la población conoce muy bien lo que es un interés y un crédito. Incluso está acostumbrada pagar sus deudas, de forma que no es necesario capacitaciones y demás mandangas.
- En una segunda entrevista, se empiezan los trámites administrativos que tienen que ver con la filiación del solicitante y con los avales (2 por solicitante).
- La tercera visita se rellena un formulario en donde figuran aspectos socioeconómicos del solicitante así como un pequeño análisis económico de la propuesta basado en análisis de ingresos y gastos esperados. Algo sencillo, pero necesario y suficiente para el marco en el que nos movemos.

---

<sup>51</sup> Association for the the Developement of Rural

<sup>52</sup> Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo

<sup>53</sup> Fundación Promoción Social de la Cultura

<sup>54</sup> En los alrededores de Tyro trabajan en microcréditos 4 ONGs; Maymonaa, Ameen, Emkan y ADR. Entre ellas hay competencia para la captación de clientes.

<sup>55</sup> Un banco comercial gestiona el desembolso, los pagos, cobros y cancelación de cada crédito

- Finalmente un Comité evalúa la propuesta.

Anualmente se realizan auditorias contables por la empresa *Choulam Auditors*.

Por lo que se refiere a los créditos ofrecidos con fondos del Convenio, **la finalidad es exclusiva de fomento de la actividad agropecuaria y de transformación agrícola**. Hasta la fecha en que se redacta este informe se han concedido 99 microcréditos, con valores entre 300 y 7000 USD y se ha colocado prácticamente el 85% de la cantidad asignada a microcréditos.

## EJECUCIÓN DEL PROYECTO

El nivel de desempeño del Resultado es del 85%. La existencia de una estructura con experiencia ha facilitado y agilizado la colocación de los créditos. Esta consideración no es baladí. Los créditos agrícolas no son sencillos de colocar.

Considerando que actualmente se han colocado créditos por 243.100 Euros, el valor medio por beneficiario es de 2.455 Euros.

## SEGUIMIENTO

El Proyecto no realiza un seguimiento especial fuera de los establecidos para el control del gasto por parte de los beneficiarios. A lo largo de la vida del crédito se realizan una serie de visitas informales y no establecidas para conocer la evolución del negocio. No es necesario ningún seguimiento adicional. La información recogida por la unidad de microcréditos de ADR es suficiente y permite un análisis del tipo de créditos, la cantidad, el tiempo de amortización, etc.

## CRITERIOS DE EVALUACIÓN

### PERTINENCIA

La población beneficiaria son familias humildes, con escasa capitalización que requieren de los créditos para realizar pequeñas mejoras en sus negocios agrícolas. Todos los créditos concedidos se destinan al sector agrícola, pecuario, pesquero y de pequeñas agroindustrias.

La población destinataria se localiza en los alrededores de Tiro.

Únicamente se detectan dos aspectos negativos que tienen una clara justificación desde el punto de vista de ADR:

- 1) No se ha accedido a las cazas de Marjayoun o Bent Jbail. Se han limitado a trabajar en las mismas zonas alrededor de Tiro y con los mismos clientes. Se debe entender el riesgo que supone empezar a trabajar en zonas desconocidas en donde la agricultura es extensiva (cereal y olivar) y por ello las capacidades económicas de los agricultores

mucho menores que en Tiro.

- 2) No se ha trabajado con el resto de los componentes del Proyecto. Aparentemente hubo una reunión de las 3 ONGs a los 18 meses del inicio del Convenio pero no llegaron a ningún acuerdo. Se entiende perfectamente que si existe una donación, porque se debe solicitar un crédito. En definitiva, **el diseño del Proyecto no estaba orientado** a que los beneficiarios del resto de componentes hicieran uso de los créditos de ADR.

En las pocas visitas realizadas a “tenedores de crédito”, se comprobó el alto nivel técnico de los beneficiarios. El vaquero que mudó su granja, realizaba inseminación artificial y utilizaba asiduamente los servicios veterinarios, el agricultor que adquirió un tractor de segunda mano era horticultor, fruticultor y no necesitaba mecánico para reparar el tractor. En fin, a diferencia de otras latitudes, no parece necesario asistencias técnicas ligadas a los créditos ni capacitaciones para que los beneficiarios entiendan qué es un crédito. Lo saben perfectamente.

## EFICACIA

Las actividades de microcrédito empezaron hace 15 meses. En el 75% del tiempo de ejecución del convenio se ha colocado el 85% del presupuesto asignado a microcréditos. El 70% de los créditos concedidos son para actividades puramente agrícolas (plantación de bananas, construcción de un invernadero, sistemas de riego...) o ganaderas (compra de cabras, vacas, cambio de ubicación del corral). No es fácil ver microcréditos para el sector agropecuario que tengan éxito ni en la solicitud y mucho menos en la devolución. El restante 30% casi se dedica de forma exclusiva al “mundo del motor” - cambiar tractores, adquisición de grupos generadores, pick-ups (es el antiguo Renault 4 de los agricultores), motores de botes de pesca...-.

## EFICIENCIA

Se han concedido créditos por valor de 242.400 €, lo que supone el 85% del presupuesto asignado a microcréditos.

En 15 meses de funcionamiento se han devuelto (principal e intereses) 77.539, lo que supone un 30% del capital prestado. La tasa del circulante en este corto periodo es del 1,32. La más alta que he visto en créditos agrícolas, justificada porque son para cultivos intensivos de alto rendimiento económico, para ganadería y “motores” en general.

La tasa de mora es 0 y la de devolución del 100%.

El 10% de intereses que cobra ADR es suficiente para cubrir los costes administrativos y del personal.

## IMPACTO

El instrumento no se ha diseñado para valorar el impacto. Tampoco es fácil porque los beneficiarios, no son población vulnerable a quienes pequeñas ayudas se traducen en mejoras inmediatas en su calidad de vida (mejoras en las viviendas, en el cuidado de los niños, etc.).

Si se desea medir el impacto se debería acudir a los formularios de solicitud de los créditos y analizar qué indicadores pueden ser útiles. Pueden ser varios de los que se encuentran en el

epígrafe IV del formulario con el título “*de ingresos y gastos familiares*”. Por el corto plazo en que se dan los créditos –de 12 a 36 meses, el impacto se podría medir dentro del plazo de ejecución de Proyecto.

## SOSTENIBILIDAD

### Políticas de apoyo y aspectos institucionales

Es estratégico para ADR continuar con la línea de microcréditos.

### Enfoque de género

No existe

### Factores tecnológicos

NO son relevantes. La población meta conoce perfectamente qué es un crédito y las condiciones de acceso a los mismos. Son libaneses.

### Protección del medio ambiente

No procede

### Factores económicos financieros

El formulario de solicitud del crédito contempla un sencillo análisis económico e incluso análisis de sensibilidad. Hay gestión del riesgo.

## CONCLUSIONES

68. ADR tiene **demostrada experiencia** en la gestión de microcréditos. En todo caso, no se trata de analizar el desempeño de la institución, sino el de los créditos concedidos dentro del marco del Convenio. ADR trabaja con fideicomiso, es un indicador importante de la madurez de la institución e indica un alto nivel de eficiencia en la gestión de la cartera, valorada en 2.600.000 USD. ADR es auditada por una empresa externa autorizada por el Banco Central del Líbano.
69. Los microcréditos concedidos con fondos del convenio siguen los procedimientos establecidos por ADR. Se trata de procedimientos internos pautados y reglamentados.
70. Se realiza el **seguimiento** establecido dentro de los procedimientos de la sección de créditos de ADR.
71. La actividad es **pertinente**. La población beneficiaria son familias humildes, con escasa capitalización que requieren de los créditos para realizar pequeñas mejoras en sus negocios agrícolas. Todos los créditos concedidos se destinan al sector agrícola, pecuario, pesquero y de pequeñas agroindustrias.
72. Como aspectos que deberían mejorarse, hay que señalar (1) ADR no ha aprovechado los fondos para ampliar su zona de actuación. Lo cual es comprensible porque fuera de Tiro, el sector agropecuario es de secano, con un potencial económico muy reducido y (2) No se ha trabajado con el resto de ONGs que colaboran en el Convenio. Pero hay que añadir que el Proyecto no estaba diseñado con este fin.
73. La intervención está resultando **eficaz**. En 15 meses de funcionamiento de los



microcréditos, se ha colocado el 85% del presupuesto establecido en el convenio para créditos.

74. Es **eficiente**. En los 15 meses de funcionamiento se han devuelto (principal e intereses) 77.539 Euros, lo que supone un 30% del capital prestado. La tasa del circulante en este corto periodo es del 1,32. La tasa de mora es 0% y la de devolución del 100%. El 10% de intereses que cobra ADR es suficiente para cubrir los costes administrativos y del personal.
75. No se han establecido indicadores para medir el **impacto**. Pero no costaría obtenerlos de la información recogida en los formularios de la solicitud.
76. La **sostenibilidad** está garantizada por el compromiso institucional de ADR y por el análisis de riesgo que debe pasar cada solicitud de crédito.

## RECOMENDACIONES

4. Se aconseja a ADR que monte un sistema de evaluación de los impactos. Sería un buen instrumento de marketing del componente de microcréditos para ADR.