

# camboya

2010



● ideas

1

evaluación



AYUNTAMIENTO  
DE CORDOBA



En 2010 se cumplen diez años desde que el Ayuntamiento de Córdoba comenzó con la política de evaluar los proyectos de Cooperación para el Desarrollo apoyados con fondos municipales. En este período, la ayuda al desarrollo ha ido incrementándose, y la evaluación sigue adquiriendo mayor importancia como instrumento de planificación y mejora de los procesos de cooperación.

Para la realización de estas evaluaciones hemos ido trabajando especialmente de la mano de la Fundación ETEA, con quienes hemos construido la forma de entender las evaluaciones y la metodología de llevarlas a cabo.

Desde el Ayuntamiento de Córdoba no entendemos la evaluación como la fiscalización de los fondos, ni como la comprobación de la realización de las actividades planificadas en un proyecto. La evaluación debe ser un instrumento de aprendizaje en el proceso de desarrollo que impregne a todos los agentes que en él intervienen. Con toda esta experiencia hemos ido modificando nuestros objetivos en los distintos tipos de evaluaciones. En una primera etapa se realizaron evaluaciones de diversos proyectos de acuerdo con los criterios del Comité de Ayuda al Desarrollo de la OCDE; durante varios años se intentó conocer y evaluar el trabajo del máximo número de ONGD en diversos países.

En una segunda etapa se realizaron evaluaciones país; tomamos como muestra todos los proyectos apoyados con fondos municipales en Nicaragua, Cuba y Marruecos. El objetivo ya no era evaluar actuaciones concretas, sino evaluar el impacto de la suma de intervenciones en una misma zona; este tipo de evaluación, además, nos dió luces para replantearnos las líneas de cooperación directa que manteníamos en estas zonas.

La actual evaluación responde a una tercera etapa: la evaluación por sectores. En esta ocasión nos hemos preguntado sobre el impacto que tienen los proyectos que intervienen en Género y Derechos Humanos (con especial incidencia en participación ciudadana), tanto de manera específica como de forma transversal. A esta nueva colección de evaluaciones, pertenecen los siguientes proyectos evaluados:

<b>País</b>	<b>ONGD</b>
COLOMBIA	MZC
PERÚ	Madre Coraje
	A.VV. Cañada Real Soriana
	PROMI
CAMBOYA	Ideas

Por otro lado, las evaluaciones nos sirven para dar a conocer las realidades de pueblos del Sur, y el trabajo que allí se viene realizando, con el reto de que estas experiencias nos sirvan para incorporar estilos de vida solidarios con los más empobrecidos. Nuestra conciencia sobre sus realidades, nuestros hábitos de consumo y nuestra colaboración con acciones de solidaridad, se deben unir a la propuesta de unas relaciones de justicia con estos pueblos.

Esperamos que estas evaluaciones contribuyan a la mejora de la planificación de los procesos de desarrollo, especialmente en estos ámbitos transversales.

**Marian Ruiz Saez**  
**Concejala-Delegada de Igualdad y Cooperación**

## Contenido

---

Introducción.....	4
Metodología.....	5
Descripción del proyecto.....	7
Análisis de los criterios de evaluación.....	11
I. Sobre la pertinencia del proyecto.....	11
II. Sobre la planificación de la ejecución.....	14
III. Sobre la eficacia en el logro de los objetivos perseguidos.....	17
IV. Sobre la eficiencia en la gestión de los recursos.....	21
V. Sobre el impacto del proyecto.....	26
VI. Sobre la sostenibilidad del proyecto.....	33
Conclusiones.....	38
Recomendaciones.....	40
Anexo I.....	41
Agenda de trabajo.....	41

## **Introducción**

El presente informe tiene por objeto mostrar los resultados de la evaluación del proyecto apoyado por IDEAS y AFESIP FAIR FASHION, que consistió en el apoyo a la rehabilitación social y económica de mujeres que han sufrido explotación sexual. Este proyecto estaba financiado por el Ayuntamiento de Córdoba en la subvención correspondiente al ejercicio 2006.

La evaluación fue llevada a cabo por la Fundación ETEA para el Desarrollo y la Cooperación de acuerdo al contrato de servicios existente entre ésta y el Ayuntamiento. La evaluación tuvo un carácter fundamentalmente cualitativo, haciendo énfasis en los procesos iniciados y los que se encuentran en realización. Es por ello que los ejes de estudio no se centraron en auditar las cuentas, sino en la consecución de los objetivos planificados y en el impacto que los procesos apoyados y desencadenados tuvieron en las beneficiarias.

El documento que se presenta es el informe final. Para su elaboración se ha seguido la estructura recomendada en distintas metodologías, en especial la de la Secretaría de Estado para la Cooperación Internacional y para Iberoamérica (SECIPI) y la Agencia Noruega, que se basa en el Enfoque de Marco Lógico (EML). Este informe tiene los siguientes objetivos:

- Medir los criterios de pertinencia, eficiencia, eficacia, sostenibilidad e impacto, para estimar la consecución del proyecto y los resultados obtenidos.
- Evaluar de manera global e independiente los resultados del proyecto, dedicándose más concretamente al impacto en género y derechos humanos de las acciones realizadas con respecto a su objetivo; y por otro lado, extraer las principales lecciones y formular recomendaciones prácticas para futuros proyectos.
- Comunicar las conclusiones del informe, es decir presentar los hechos y recomendaciones obtenidas en la evaluación, a los diferentes agentes implicados, para la mejora de sus procedimientos.

El documento inicia con una descripción de la metodología implementada, la descripción general del proyecto y, posteriormente, los criterios de evaluación utilizados en este proyecto. Como resultado de lo anterior, se exponen las conclusiones y recomendaciones en la parte final del informe.

## **Metodología**

La metodología que utiliza la Fundación ETEA se apoya en la metodología de Gestión del Ciclo del Proyecto, haciendo énfasis en la herramienta del Enfoque del Marco Lógico. Esta herramienta analítica empleada en la planificación y gestión de proyectos orientada por objetivos, viene siendo aplicada por la mayor parte de las organizaciones que financian y ejecutan proyectos y programas de desarrollo.

Desde la perspectiva de la gestión del ciclo del proyecto, la Fundación ETEA entiende la labor de evaluación como una actividad necesaria que influye sobre todas las demás. No se trata solamente de un examen a realizar en momentos puntuales, sino sobre todo de un mecanismo útil para aprender de fracasos y éxitos, de errores y de aciertos, y así mejorar la planificación y la gestión de la política en general y de los proyectos en particular.

De esta forma, la Fundación ETEA define los siguientes principios para la evaluación:

- La evaluación debe ser **cualitativa**. Debe carecer de ánimo fiscalizador.
- La evaluación debe ser **participativa**, en cuanto a que debe aprovechar la aportación de todos los agentes implicados a lo largo de todo el proceso de evaluación. Se debe contar en todo momento con el criterio de la base local como promotor del cambio.
- La evaluación **no** es una **auditoría**; el hecho de que la Fundación ETEA sea una institución que desarrolla proyectos de cooperación solidaria la hace conocedora tanto de sus potencialidades como de las limitaciones externas que pueden influirle.

- Está orientada a **aprender de la experiencia**. Lo más importante es la información metodológica que puedan aportar para las diferentes fases del ciclo del proyecto, y la formación para el desarrollo que de ellos se pueda emanar.

Para la realización de este informe de evaluación se han tenido en cuenta los siguientes criterios de evaluación: Pertinencia, Eficiencia, Eficacia, Impacto y Sostenibilidad, los mismos que se explicarán durante la evaluación de cada criterio.

La presente evaluación ha contado con las siguientes actividades:

### **1. Planificación de la evaluación**

Durante esta etapa se realizaron varias entrevistas con el equipo de IDEAS en Córdoba. En estas entrevistas se procuró tener un marco de referencia sobre lo acontecido en el proyecto y el contexto.

### **2. Recopilación y estudio de la documentación**

Previo y durante la evaluación del proyecto, se hizo una recopilación de documentos relacionados con la intervención. De esta documentación, se lista la más relevante:

- Documentos de formulación del proyecto.
- Informe intermedio.
- Informes financieros.
- Documentación anexa al proyecto.
- Plan Municipal de Paz y Solidaridad 2004-2008 del Ayuntamiento de Córdoba.
- Manual “Un paso más: evaluación del impacto de género”. Cooperació 2005. Clara Murguialday y Norma Vázquez.

Toda esta información fue revisada estudiada, analizada y sistematizada detenidamente por el equipo de la Fundación ETEA.

### **3. Trabajo en campo: Preparación, recolección y análisis de la información**

Para la recolección de la información, se movilizó un equipo de dos técnicos de la Fundación ETEA a la zona de actuación del proyecto, del 30 de enero al 6 de febrero de 2009.

En terreno, la recogida de datos se basó en entrevistas individuales y talleres grupales. Para ello se entrevistaron a los responsables de AFF; realizando diferentes talleres con las trabajadoras de AFF. Al final de este informe se añade la agenda de trabajo, con las actividades y entrevistas mantenidas a lo largo de la evaluación.

### **4. Elaboración y devolución del informe de evaluación**

Posteriormente, ya en sede, se procedió a la elaboración del borrador del informe para entregarlo al Ayuntamiento de Córdoba, quien a su vez, lo trasladará a la ONGD IDEAS para aportar comentarios al respecto. Finalmente, ya con los comentarios de la ONGD y el Ayuntamiento, se procederá a la redacción final del informe que se compartirá en un taller conjunto con todas las ONGD que han sido objeto de evaluación de sus proyectos.

Como se ha comentado al inicio del informe, la finalidad de la evaluación no está orientada a la fiscalización de los hechos, sino más bien a lograr el aprendizaje de la experiencia. Con ello se quiere implicar a todos los agentes para extraer lecciones que sirvan para futuras acciones.

## **Descripción del proyecto**

El proyecto **“De mujer explotada a mujer artesana- Capacitación técnica en producción artesanal y corte y confección de mujeres víctimas de explotación sexual en Camboya”**, presentado por IDEAS al Ayuntamiento de Córdoba en 2006 y ejecutado entre abril de 2007 y abril de 2008, pretendía lograr una mejora integral de la línea productiva de corte y confección de AFESIP Fair Fashion a través de la capacitación

técnica en gestión productiva, organizativa, administrativa y comercial. Este proyecto trataba de actuar en la resolución de carencias de la línea productiva de AFESIP Fair Fashion y de esta forma lograr la mejora en la reintegración económica de las mujeres víctimas de explotación sexual.

El proyecto constaba de los siguientes componentes:

- Capacitación a nivel organizacional y capacitación técnica en corte y confección a los gestores y trabajadoras de AFESIP Fair Fashion.
- Innovación y diversificación de la línea productiva de AFESIP Fair Fashion para mejorar el acceso a mercados locales y europeos.
- Integrar la actividad de AFESIP Fair Fashion en el marco del comercio justo.

AFESIP Fair Fashion (de aquí en adelante, AFF) es un programa productivo ligado a la actividad de AFESIP, organización camboyana dedicada a la reintegración de mujeres y menores víctimas de explotación sexual. La principal función de AFF es la de proporcionar la independencia financiera a este colectivo beneficiario a través de su trabajo en corte y confección y costura. El proyecto de IDEAS estaba enfocado a la mejora de la actividad general de AFESIP Fair Fashion y al logro de su sostenibilidad en el actual contexto de mercado, para que de esta manera se pudieran establecer mejoras en las condiciones laborales de las trabajadoras y se logren avances en su rehabilitación social y económica. Por otro lado se pretendía que las buenas prácticas instauradas y los progresos generados a través del proyecto pudieran servir como modelo para otras organizaciones camboyanas de similares características, sirviéndose para ello de la red camboyana de organizaciones artesanas de carácter social “Asociación de Artesanos de Camboya” (Association of Artisans of Cambodia – AAC).

El coste total del proyecto fue de 68.213 euros<sup>1</sup>, desglosados de la siguiente manera:

Contraparte	Monto (euros)	Porcentaje (%)
Ayuntamiento de Córdoba	37.537	55,03
IDEAS + AFF	6.127	8,98
Instituto Municipal de	24.549	35,99

<sup>1</sup> Tomado del documento de formulación del proyecto presentado por IDEAS al Ayuntamiento de Córdoba. En cualquier caso, hay cierta confusión en la cofinanciación del proyecto, toda vez que aparecen diferentes cantidades asignadas a IDEAS, socio local e Instituto Municipal de Desarrollo Económico y Empleo, que desaparece como financiador. En el informe final tampoco aparece referencia alguna a la financiación de financiadores distintos del Ayuntamiento.

Desarrollo Económico y		
Empleo		
Coste total del proyecto	68.213	100

### Objetivos

El **objetivo general** del proyecto era: El empoderamiento social y económico de mujeres y menores, víctimas de explotación sexual en Camboya a través de la capacitación y formación profesional en textil, corte y confección, diseño y moda a través de AFESIP Fair Fashion.

- De mujeres víctimas a mujeres protagonistas, con autoestima: Empoderamiento psicológico y social.
  
- De mujeres de exclusión social y explotación económica (explotadas a través del sexo) a mujeres con independencia financiera, trabajo e ingreso digno: Empoderamiento económico.

Los **objetivos específicos** del proyecto eran:

- Proveer de capacitación técnica en temática organizativa (gestión, administración, RRHH, racionalización de recursos, etc.) a AFESIP Fair Fashion y sus integrantes, las mujeres que trabajan en corte y confección.
  
- Innovar y diversificar la línea productiva, con una nueva línea de diseño (ropa niños y ropa bebé).
  
- Proveer de capacitación técnica permanente en temática de corte y confección y diseño AFESIP Fair Fashion (unas 60 personas).
  
- Proveer de capacitación técnica puntual a ACC, la red camboyana Association of Artisans of Camboya, sus 16 organizaciones miembros, y todos sus integrantes (unas 1.100 personas).
  
- Contribuir a través de AFESIP Fair Fashion a mejora del autodesarrollo de las mujeres y del nivel de sus condiciones de vida.
  
- Formar y capacitar a las residentes sobre comercio justo.
  
- Inserción de la línea textil de corte y confección en el marco del comercio justo.

Los **resultados** que perseguía el proyecto eran cinco:

- RE1. Haber prestado asistencia técnica en temática organizativa y de gestión a AFESIP Fair Fashion y a 60 mujeres trabajadoras en su programa de corte y confección.
- RE2. Haber prestado capacitación y formación profesional en corte y confección y diseño a AFESIP Fair Fashion y a 60 mujeres trabajadoras en su programa de corte y confección.
- RE3. Haber prestado capacitación en corte y confección a unas 1.100 personas de ACC (Association of Artisans of Camboya), en su gran mayoría mujeres, víctimas de la explotación sexual.
- RE4. Haber insertado una nueva línea productiva (diseño y corte y confección de ropa para niños y bebés) para el mercado local y europeo Haber ejecutado un curso de formación sobre comercio justo.
- RE5. Haber ejecutado seguimiento permanente y evaluación periódica.

### **Algunos elementos de análisis y antecedentes importantes en la evaluación del proyecto**

- El informe final de IDEAS ha sido proporcionado con varios meses de retraso. Por este motivo, durante los diversos contactos con el socio local del proyecto y en las entrevistas con las beneficiarias, los documentos de referencia usados han sido el documento de formulación, un informe de seguimiento elaborado por IDEAS tras el primer semestre de implementación del proyecto y los informes de progreso aportados por la contraparte. Por otra parte, los objetivos específicos del proyecto según dicho informe final, difieren de los objetivos definidos en el documento de formulación, lo que resta operatividad al informe final y dificulta la evaluación del proyecto.
- La información proporcionada al equipo de evaluación por AFF en los primeros encuentros difiere en gran medida de la información aportada en el último encuentro, tanto en lo que se refiere a la implementación de actividades como a la ejecución del presupuesto del proyecto.
- La implementación del proyecto ha estado afectada por los continuos cambios de dirección tanto en la organización solicitante como en la contraparte local. Estos cambios han derivado en problemas de comunicación y falta de información entre

las partes, elementos que se han constituido como un auténtico lastre en la ejecución del proyecto.

## **Análisis de los criterios de evaluación**

### ***I. Sobre la pertinencia del proyecto***

---

Grado en que la justificación y objetivos del proyecto son adecuados, significativos y válidos, en relación con las necesidades y preocupaciones prioritarias identificadas<sup>2</sup>.

En este punto se dará respuesta a la manera en que el proyecto ha respondido al diagnóstico y prioridades en torno a la rehabilitación de mujeres y niñas víctimas de explotación sexual en Camboya. Se trata de apreciar si la intervención ha supuesto una aportación significativa a los resultados planteados en la formulación del proyecto, viendo los cambios que se han producido en los procesos de desarrollo planteados.

Por lo tanto, el análisis sobre la identificación del proyecto implica indagar en las siguientes cuestiones:

- Adecuación del proyecto a las necesidades de las víctimas de explotación sexual y a los problemas y prioridades identificados en este ámbito.
- Adecuación del proyecto a las prioridades del Ayuntamiento de Córdoba en sus líneas de actuación.
- Adecuación del proyecto con las prioridades del país receptor, haciendo énfasis en sus políticas locales.

#### **Adecuación del proyecto a las necesidades de las víctimas de explotación sexual y a los problemas y prioridades identificados en este ámbito**

La situación de las víctimas de explotación sexual continúa siendo un grave problema en Camboya. Informes de organizaciones internacionales fijan entre 60.000 y 80.000 las víctimas de explotación sexual en Camboya, el 40% de ellas mueren antes de haber pasado cinco años atrapadas en las mafias que las prostituyen, y más de 20.000 niños se

---

<sup>2</sup> UD-NORAD (1997), Evaluación de proyectos de ayuda al desarrollo, CEDEAL, Madrid, Pág. 133

encuentran en riesgo de caer en las redes de prostitución y pederastia. Lamentablemente, el número de víctimas de explotación sexual en Camboya continúa siendo escalofriante y dan una idea de la importancia de proyectos, como el que nos ocupa, para dar respuesta a semejante problema.

La coyuntura que determinó la formulación del presente proyecto se mantuvo durante toda la vida del mismo. AFESIP ha seguido trabajando en la recuperación y rehabilitación de víctimas de explotación sexual, siendo la formación en corte y confección una de las principales herramientas para la preparación de las beneficiarias para el mercado laboral y para su trabajo en AFF en los casos que así lo desearan. Y por último, AFESIP Fair fashion ha continuado su actividad de la manera prevista en la contextualización del proyecto. Sin embargo, el número de trabajadoras de AFF se redujo durante el periodo de proyecto debido al cierre de uno de los 2 talleres de esta organización, el taller localizado en la provincia de Kompong Cham. Aunque esto ha supuesto ninguna diferencia cualitativa en actividades y objetivos ya que todas las trabajadoras de sus talleres han recibido la formación prevista, sí que ha tenido lugar una drástica disminución en cuanto al número esperado de beneficiarios directos (de 60 a un número máximo de 30). El cierre de este taller tiene lugar en abril de 2007 justo a inicio de proyecto, sin embargo esta circunstancia no es constatada de manera específica en el informe intermedio de proyecto en el que tan sólo se habla de una reducción en el número de trabajadoras. Esta variación no ha dado lugar a cambios en la planificación del proyecto que hayan sido informados al donante.

### **Pertinencia en relación a las prioridades del donante**

En el momento de la ejecución del proyecto estaba en vigor el Plan Municipal de Paz y Solidaridad de 2004, donde van recogidas las prioridades del Ayuntamiento de Córdoba en el ámbito de la cooperación. El proyecto de IDEAS plantea objetivos que están recogidos explícitamente en dicho plan, en diferentes líneas estratégicas. En concreto, en el Plan de cooperación se define una línea de trabajo dedicada a la promoción del comercio justo y la economía social solidaria en el mercado local e internacional. Por otro lado, se hace referencia específica a la perspectiva de género como elemento transversal de cualquier actuación de cooperación apoyada por el Ayuntamiento de Córdoba, y en el caso que nos ocupa, aunque no es tratado como elemento transversal, se puede decir que se contiene un fuerte componente de género. Por último, en el proyecto se

establecen actividades de difusión de la actividad de AFF y de sensibilización sobre la problemática que define este tipo de actuaciones, medidas que entrarían en el ámbito de educación para la paz y el desarrollo definido como segunda línea estratégica del Plan Municipal.

Por otro lado, en lo que respecta a las políticas de cooperación a nivel nacional, en los últimos años y durante la planificación e implementación del proyecto de IDEAS, Camboya se constituye como país de atención especial de la cooperación española. En el Plan de Acción Especial para Camboya, de aplicación entre los años 2006 y 2008, los proyectos contra el tráfico y la explotación sexual se consideran prioritarios, tanto a nivel nacional como regional, constituyéndose como una de las medidas específicas del objetivo estratégico “aumento de las capacidades y autonomía de las mujeres”. De hecho, la Cooperación Española ha sido uno de los principales financiadores de AFESIP durante varios años.

### **Adecuación del proyecto con las prioridades del país receptor, haciendo énfasis en sus políticas locales**

Las autoridades identifican el problema de la explotación sexual como una de las principales lacras del país. No obstante, su propia incapacidad hace que el propio gobierno del país tenga que recurrir al apoyo de instituciones como AFESIP y AFF para dar una respuesta a este problema.

Es en enero de 2008, cuando se aprueba la ley camboyana contra el tráfico de seres humanos y la explotación sexual. Esta ley constituye una clara expresión de la preocupación del gobierno por este problema y, a pesar de que llega cuando el proyecto está finalizando, respalda la absoluta pertinencia del proyecto y su alineación con las prioridades del gobierno local.

Esta ley tiene varios efectos en la sostenibilidad a largo plazo del proyecto. Por un lado, dicha ley reconoce la existencia e importancia de la problemática de la explotación sexual en el contexto del país, lo que en cierta medida supone la confirmación del apoyo institucional a la labor de AFF y Afesip. Por otro lado, esta ley ha determinado la ilegalización de la prostitución y la imposición de rehabilitación para las mujeres que ejercen esta actividad. Esta situación puede derivar en el fracaso de los sistemas de rehabilitación al no plantearse ninguna diferenciación entre víctimas de explotación

sexual, con una problemática psicológica y social muy compleja, y las mujeres que ejercen la prostitución por decisión propia.

En otro orden de cosas, en cuanto a las políticas de apoyo a la actividad meramente comercial de AFF, las negociaciones con las autoridades para la simplificación en la consecución del Certificado de Origen y el establecimiento de medidas anticorrupción en todos los procesos fiscales y comerciales que envuelven a la administración se constituyen como iniciativas que contribuyen al mantenimiento y mejora del rendimiento de la actividad de AFF.

## ***II. Sobre la planificación de la ejecución***

---

Analizaremos la planificación del cronograma, la metodología usada para su ejecución, la organización de las funciones y responsabilidades, así como los mecanismos de coordinación que se han determinado para la buena ejecución del proyecto.

Para aprender sobre los mecanismos que se aplicaron para la planificación hay que analizar el cronograma de trabajo, la metodología utilizada, y la organización de funciones y responsabilidades.

Los actores implicados en la ejecución del proyecto son AFESIP Fair Fashion, IDEAS, AFESIP y Diseños para el Desarrollo, no habiendo ninguna institución pública relacionada directamente con el proyecto. Para hacer un análisis de la organización de funciones y los mecanismos de coordinación, se hará una descripción previa de estos actores y su papel en la implementación del proyecto.

- AFESIP: Se constituye en 1996 con el objetivo de combatir el tráfico de mujeres y niñas para la explotación sexual y para ofrecer rescate y rehabilitación para las afectadas. AFESIP procura subsistencia para las víctimas a través de programas productivos y rehabilitación laboral en los ámbitos de corte y confección, peluquería y cocina, principalmente. Una vez acabado el periodo de formación, las beneficiarias pueden decidir establecer su propio negocio, para lo cuál recibirían el

apoyo de AFESIP, o buscar trabajo en otras empresas. AFF es una de las salidas laborales para las beneficiarias con formación en corte y confección.

- AFESIP Fair Fashion: AFF surge en 2003 como un programa piloto de AFESIP destinado a la rehabilitación socio-laboral particularmente vinculada a actividades de corte y confección de mujeres víctimas de explotación sexual. AFF se independiza de AFESIP en abril del 2005, aunque durante el periodo del proyecto aún mantienen estrechos vínculos de cooperación dado que la mayor parte de trabajadoras de AFF han sido residentes en los centros de capacitación profesional de AFESIP. En un principio AFF cuenta con 2 talleres, en Phnom Penh y Kompong Cham, con una capacidad máxima de 60 trabajadoras. Sin embargo, el taller de Kompong Cham fue cerrado en abril de 2007.
- Diseños para el Desarrollo: Organización destinada a solucionar los problemas de diseño de colectivos artesanos en países en vías de desarrollo que es contratada como asistencia técnica para la consecución del resultado 4, participando también en el resultado 2.
- IDEAS (Iniciativas de Economía Alternativa y Solidaria): Organización de Comercio Justo cuya misión es transformar el entorno económico y social para construir un mundo más justo y sostenible, desarrollando iniciativas de Comercio Justo, Economía Solidaria y Consumo Responsable, tanto en el ámbito local como internacional. IDEAS es la organización que solicita la subvención del Ayuntamiento de Córdoba. Es por tanto la responsable directa del envío de los fondos al socio local. Asimismo, participa en la implementación y facilitación de actividades del proyecto, tales como el programa de difusión o la contratación de la asistencia de Diseños Para el Desarrollo.

La insuficiente coordinación y comunicación entre la organización solicitante y su socio local ha sido uno de los principales problemas en la implementación del proyecto. Muchas de las deficiencias detectadas en este sentido se han debido a los constantes cambios en la dirección del proyecto tanto en AFF como en IDEAS. Durante la definición del proyecto, Ana Chico era la coordinadora del programa de AFF, y es la persona que estaba en contacto con los diferentes donantes y organizaciones colaboradoras como IDEAS. Ana Chico deja AFF en marzo de 2007, siendo sustituida por Alejandra Marcos, quien también deja el cargo al cabo de 6 meses y remite a los responsables de AFF a Federica,

responsable de IDEAS. Federica es sustituida por Ana, quien ha continuado hasta la actualidad. En resumen, durante el tiempo del proyecto, IDEAS cambió de coordinadora 4 veces y AFF 3. Aunque es cierto que esta situación puede conllevar mayores dificultades en la coordinación entre las partes, si hubiera existido una adecuada metodología de coordinación y comunicación a nivel interno en cada organización, y los intercambios de información y visitas al terreno se hubieran sistematizado, estas dificultades podrían haber quedado resueltas.

Por otro lado, y redundando en las deficiencias detectadas en cuanto a coordinación y definición de funciones, los fondos del proyecto no son recibidos por la organización implementadora hasta agosto de 2007. Aparentemente, el personal local no tenía ningún conocimiento sobre el proyecto que debía ser implementado. Durante el periodo de implementación del proyecto, IDEAS establece el primer contacto con AFF en diciembre de 2007 para solicitar un informe de progreso. Es en ese momento cuando el personal de AFF descubre el contenido del proyecto y solicitan información a IDEAS. IDEAS envía en diciembre el documento de proyecto presentado al Ayuntamiento de Córdoba, aunque sin haber sido traducido a inglés o khmer. Esta situación de desconocimiento del marco lógico del proyecto en detalle por parte del personal local nunca fue del todo resuelta y de hecho durante las reuniones del equipo evaluador con AFF pudo comprobarse cómo algunos resultados y actividades no habían sido totalmente comprendidos. Todos estos factores están relacionados con el retraso en el comienzo del proyecto, en su implementación, y con las deficiencias encontradas en la consecución de resultados. Las actividades llevadas a cabo entre abril y diciembre de 2007 pueden considerarse como parte del normal funcionamiento de la organización, pero no como actividades encaminadas a la consecución de los resultados planteados en el proyecto.

La participación de AFESIP en el proyecto está limitada al seguimiento y apoyo de las residentes que deciden trabajar en AFF. En lo que respecta a las responsabilidades de Diseños para el Desarrollo, su participación se ajusta las actividades encaminadas a la consecución del objetivo 4, no habiéndose detectado ningún problema en cuanto a la coordinación y comunicación con IDEAS o AFF.

### **III. Sobre la eficacia en el logro de los objetivos perseguidos**

---

Es una medida del alcance del objetivo y los resultados de una actividad en una población beneficiaria y en un periodo temporal determinado, sin considerar los costes en que se incurre para obtenerlos.<sup>3</sup>

Es un criterio de evaluación restringido, dado que el objetivo específico del proyecto indica únicamente los efectos positivos correspondientes a las partes implicadas.

Para el estudio de este criterio son preceptivos dos análisis:

- Logro esperado y real de objetivos en el mismo momento de la evaluación.
- Factores y procesos que afectan al logro de los objetivos, examinando factores tanto favorecedores como limitantes.

#### **a. Logro esperado y real de objetivos los objetivos**

##### **Sobre los objetivos**

###### ***Objetivo general***

*El empoderamiento social y económico de mujeres y menores, víctimas de explotación sexual en Camboya a través de la capacitación y formación profesional en textil, corte y confección, diseño y moda a través de AFESIP Fair Fashion.*

###### ***Objetivos específicos***

- *Proveer de capacitación técnica en temática organizativa (gestión, administración, RRHH, racionalización de recursos, etc.) a AFESIP Fair Fashion y sus integrantes, las mujeres que trabajan en corte y confección.*
- *Innovar y diversificar la línea productiva, con una nueva línea de diseño (ropa niños, y ropa bebé).*
- *Proveer de capacitación técnica permanente en temática de corte y confección y diseño AFESIP Fair Fashion (unas 60 personas).*

---

<sup>3</sup> SECIPI (1998), Informe ejecutivo. Metodología de evaluación de la Cooperación española, Madrid, Pág. 14.

- *Proveer de capacitación técnica puntual a ACC, la red camboyana Association of Artisans of Camboya, sus 16 organizaciones miembros, y todos sus integrantes (unas 1.100 personas).*
- *Contribuir a través de AFESIP Fair Fashion a mejora del autodesarrollo de las mujeres y del nivel de sus condiciones de vida.*
- *Formar y capacitar a las residentes sobre comercio justo.*
- *Inserción de la línea textil de corte y confección en el marco del comercio justo.*

De la información documental obtenida a través de las distintas organizaciones involucradas y mediante los encuentros con la organización implementadora y con las trabajadoras de los talleres de la organización se desprende que la actividad llevada a cabo por AFESIP Fair Fashion facilita la inserción laboral y por tanto la independencia económica de las beneficiarias en el ámbito del diseño y de corte y confección. Por otro lado, las beneficiarias reciben el apoyo constante de los miembros del equipo de AFESIP Fair Fashion, así como el seguimiento y apoyo por parte de AFESIP sobre todo durante los primeros meses de trabajo. Queda por determinar si la independencia económica y el apoyo por parte del entorno laboral son factores suficientes para garantizar el empoderamiento social de las beneficiarias. Durante las entrevistas con las trabajadoras, la mayor parte de ellas reconocieron que aunque sus condiciones laborales con AFF son mejores que en los talleres de corte y confección que conocen y el apoyo de la organización es inmejorable, su deseo sería volver a sus comunidades y establecer negocios de corte y confección en ellas. La vida social de las trabajadoras está limitada a su entorno laboral, en parte debido a la desconfianza para el establecimiento de relaciones en el contexto de una gran ciudad. Por otro lado, aunque los sueldos son dignos y suficientes para vivir en Phnom Penh, las trabajadoras tratan de ahorrar lo máximo posible para sus familias o para intentar establecerse en sus áreas de origen, lo que tampoco deja mucho margen para las relaciones sociales, siendo complicado hablar de empoderamiento en este ámbito. AFF se constituye más como un puesto de trabajo transitorio hasta que las trabajadoras pueden volver a sus comunidades.

En lo que respecta a los objetivos específicos, su grado de cumplimiento es similar a lo establecido en cuanto al logro de resultados (sección IV. Eficiencia) dado que, siguiendo el documento de proyecto, los resultados y objetivos específicos son prácticamente

iguales. Por otro lado, gran parte de estos objetivos específicos son en realidad resultados o actividades, lo que dificulta una valoración global de los logros del proyecto.

Podemos considerar que la mejora del autodesarrollo de las mujeres y de sus condiciones de vida se ha logrado si vinculamos estos objetivos con el desempeño de un trabajo remunerado y con el hecho de que el apoyo emocional brindado por los miembros de AFF pueda actuar en este ámbito. Sin embargo, no se han planteado indicadores adecuados para responder sobre la consecución o no de este objetivo, aparte de que por estar relacionado con factores personales y psicológicos es difícilmente mensurable. Los hijos de corta edad de las beneficiarias pueden estar en las instalaciones de AFF durante la jornada laboral. Esta medida para la conciliación de la vida familiar y laboral debe considerarse como una mejora en las condiciones de las mujeres beneficiarias.

Entre los objetivos específicos hay dos relacionados con el comercio justo. Las trabajadoras han sido informadas acerca de lo que supone trabajar en una organización bajo los principios del comercio justo, aunque en las entrevistas no demostraran conocer este concepto (lo cuál pudiera deberse a cambios en la traducción). Hay que destacar que algunas trabajadoras preferirían trabajar durante más horas cada día y los fines de semana para recibir un salario más alto y de esta forma poder ahorrar más para sus familias. Aunque la inserción de la línea productiva de AFF en el marco del comercio justo no ha sido posible, tanto esta organización como su producción han demostrado seguir las líneas establecidas por el comercio justo. El principal condicionante para evitar la acreditación de AFF como organización de comercio justo es el precio que supone formar parte de este sistema. AFF forma parte de Fair Trade Forum y de AAC, ambas redes de Comercio Justo; y han participado en mercados de comercio justo organizados en Phnom Penh.

## **b. Factores y procesos que afectaron al logro de los objetivos y resultados**

De una forma sintética, los factores y procesos que han incidido en la consecución de los objetivos y resultados propuestos han sido los siguientes:

### **Factores favorecedores**

- ✓ Antes del comienzo del proyecto Pricewaterhouse Coopers hizo una evaluación de la actividad de AFF y elaboró un informe con recomendaciones sobre mejoras en la gestión. Ésta es la guía que están siguiendo para mejorar la organización, habiéndose

alcanzado hasta el momento un 90% de los objetivos definidos en ese informe. El seguimiento de las recomendaciones de esta auditoría han solventado en cierta medida las deficiencias en la coordinación del proyecto.

- ✓ La relación entre AFF y AFESIP facilita la inserción laboral de las víctimas de explotación sexual y permite aumentar los apoyos a las mismas, ya que ambas organizaciones colaboran en este sentido sobre todo en los primeros meses como trabajadoras de AFF (en AFF existe un periodo de prácticas de 3 meses en que el salario no es completo, siendo AFESIP responsable durante este tiempo de apoyar con fondos para manutención y alojamiento). Por otro lado, AFF cuenta con recursos humanos formados previamente en los centros de AFESIP.
- ✓ La pertenencia de AFF a redes integradas en el marco del Comercio Justo (AAC y Fair Trade Forum) favorece el cumplimiento de medidas en relación con este sistema y podrá facilitar la entrada de la nueva línea de producción en mercados de comercio justo.

### **Factores limitantes**

- ✓ Los constantes cambios en la coordinación del proyecto tanto en la organización solicitante como en la contraparte local han dificultado la implementación del proyecto.
- ✓ Las acusaciones de corrupción en torno a AFESIP, la organización de la que surge AFF, generó dudas por parte de IDEAS respecto a la capacidad de su socio local de gestionar fondos. Este factor junto con los cambios en la coordinación del proyecto son los desencadenantes de los retrasos en la puesta en marcha del proyecto<sup>4</sup>.
- ✓ Uno de los talleres de AFF cerró al comienzo del proyecto, de forma que el número de beneficiarias de los procesos del proyecto ha estado en torno a los 23 y no 60 como había sido definido en la formulación.
- ✓ El coste económico de pertenencia al sistema de Comercio Justo es muy elevado.
- ✓ Las nuevas y restrictivas normativas europeas sobre productos químicos hacen más complicada la entrada de la producción de AFF en los mercados europeos.

---

<sup>4</sup> Para compensar estos retrasos iniciales IDEAS solicita una prórroga de 4 meses, que sin embargo en la solicitud oficial se fundamenta en un empeoramiento en las condiciones de seguridad para AFESIP y las residentes en los centros debido al resurgimiento de mafias relacionadas con la explotación de mujeres.

- ✓ Los indicadores definidos no son adecuados para medir el logro de objetivos, lo que ha podido dificultar el seguimiento del proyecto.

Tras el análisis de los factores favorecedores y limitantes, así como del logro de los objetivos que perseguía el proyecto, consideramos que la eficacia de las acciones llevadas a cabo no ha sido adecuada, por lo general debido al desconocimiento por parte del socio local de las acciones que formaban parte del proyecto. Sin embargo, han existido factores que han permitido un mayor logro de objetivos de lo que cabría esperar dado el contexto.

#### ***IV. Sobre la eficiencia en la gestión de los recursos***

---

Es una medida de la productividad del proceso de ejecución, es decir, hasta qué punto los resultados alcanzados derivan de una utilización eficiente de los recursos financieros, humanos y materiales<sup>5</sup>

Según el informe económico aportado por IDEAS en su informe final, se ha ejecutado un presupuesto de 37.599,58 euros, incluidos costes directos e indirectos, lo que correspondería casi en su totalidad a la subvención de 37.537 euros otorgada por el Ayuntamiento de Córdoba. No se hace ninguna mención a los gastos relacionados con la contribución del solicitante o del socio local.

Para ampliar los criterios de evaluación sobre este apartado, será necesario hacer una descripción sobre la ejecución de cada uno de los componentes de este proyecto:

##### **Diagnóstico**

En el diagnóstico se imputan los gastos relacionados con varias reuniones en Madrid y Córdoba entre IDEAS y AFESIP España. Es de suponer que AFESIP Madrid estaba en contacto con AFF durante este proceso, pero hay que tener en cuenta que en el periodo de diagnóstico y planificación del proyecto, AFF era ya una organización independiente de AFESIP, de manera que los contactos deberían haberse establecido

---

<sup>5</sup> UD-NORAD (1997), *Evaluación de proyectos de ayuda al desarrollo*, CEDEAL, Madrid, Pág. 44.

directamente entre las 2 organizaciones que participan en la implementación del proyecto.

### **Capacitación técnica y de gestión**

En este ámbito se han incluido los gastos relacionados con el alquiler de los locales de AFF, los materiales necesarios para la producción textil y para las oficinas de AFF, porcentajes de los salarios de miembros de AFF y compensaciones económicas para las trabajadoras durante las formaciones. Sin embargo, la única capacitación técnica real (específicamente derivada de esta intervención) que ha tenido lugar en el periodo de duración del proyecto ha sido la formación llevada a cabo por las diseñadoras de Diseños para el Desarrollo, de una duración de 6 semanas. Esta formación estaba dirigida a las jefas de equipo del taller que posteriormente han transmitido la formación al resto de trabajadoras. En lo que se refiere a la capacitación a nivel organizativo, en esta partida se han incluido compensaciones por la participación del equipo gestor de AFF en diversos cursos de formación, en muchos casos llevados a cabo por AAC para todas las organizaciones pertenecientes a esta red. Las reuniones semanales y mensuales de trabajadoras y equipo gestor, y el seguimiento de las indicaciones del informe de auditoría se consideran como actividades en este ámbito que sin embargo no conllevan ningún coste asociado.

### **Sesiones de formación para la Asociación de Artesanos de Camboya**

Esta actividad no ha tenido lugar. Los costes imputados a este apartado corresponden a los gastos de comunicaciones y encuentros con otras organizaciones. Por ejemplo, se imputa en esta partida las visitas del personal de AFF a los centros de AFESIP para informar a las residentes sobre la posibilidad de trabajar en sus talleres.

### **Servicios profesionales externos**

En esta categoría se imputa la asistencia técnica de Diseños para el Desarrollo: los servicios profesionales de la diseñadora y el fotógrafo, así como los viajes y manutención. El equipo evaluador tuvo la oportunidad de ver los nuevos modelos y el catálogo generados como producto de esta asistencia técnica.

## Difusión

Siguiendo la información proporcionada en el informe final tienen lugar varias actividades de difusión como charlas, edición y difusión de material informativo en exposiciones y ferias, y un desfile de moda; siendo estos costes imputados al proyecto en forma de edición de materiales y del salario de una persona durante 2 meses.

## Sobre los resultados

**RE1.** *Haber prestado asistencia técnica en temática organizativa y de gestión a AFESIP Fair Fashion y a 60 mujeres trabajadoras en su programa de corte y confección.*

Entre las actividades incluidas por AFF para el logro de este resultado se incluyen la contratación de la Directora de proyectos en AFF, el apoyo salarial de la Asistente de Administración, el seguimiento de las indicaciones realizadas por una auditoría que evaluó la actividad de AFF en 2006, así como las capacitaciones sobre contabilidad, impuestos, compra de telas y establecimiento de precios, a las que el personal gestor de AFF ha asistido, por lo general a través de la Asociación de Artesanos de Camboya. Sin embargo, todos estos hechos puntuales difícilmente pueden corresponderse con la consecución de un resultado que determina la prestación de una asistencia técnica permanente en el ámbito organizativo y de gestión.

Por otro lado, queda por determinarse si estas mejoras y capacidades adquiridas por parte del personal gestor de AFF ha alcanzado de la misma manera a las trabajadoras de los talleres. A este respecto, sólo hay constancia de la realización de reuniones de seguimiento de carácter semanal en que participan todas las trabajadoras, o la asistencia a los cursos impartidos por las diseñadoras de Diseños para el Desarrollo en los que además de aspectos técnicos se enseñaban algunas prácticas relacionadas con la gestión de materiales. Podría considerarse como una buena práctica desde el punto de vista organizativo la existencia de grupos de trabajo constituidos por 5 mujeres, dirigidos por las trabajadoras con mayor experiencia, pero un resultado no puede considerarse alcanzado por logros de esta escasa magnitud.

Por otro lado, a lo largo de todo el documento del proyecto y en lo que respecta a los resultados esperados se habla de 60 mujeres trabajadoras de AFF, sin embargo, el número máximo de beneficiarias que se ha alcanzado durante la implementación del proyecto es de 35, siendo la media de trabajadoras en todo el tiempo de proyecto de 23.

La aparente razón de esta variación en el número de beneficiarias es que en el documento de proyecto se considera la máxima capacidad de trabajadoras de los talleres de Kompong Cham y Phnom Penh. Sin embargo, los talleres de Kompong Cham cerraron antes del comienzo de proyecto y gran parte de las trabajadoras de estos talleres optaron por trasladarse a sus pueblos en lugar de continuar trabajando en el taller de Phnom Penh.

**RE2.** *Haber prestado capacitación y formación profesional en corte y confección y diseño a AFESIP Fair Fashion y a 60 mujeres trabajadoras en su programa de corte y confección.*

Ha tenido lugar la capacitación en corte y confección y diseño a todo el personal de AFF, vinculada casi exclusivamente a la creación de una nueva línea de ropa principalmente dirigida al mercado europeo. Considerando por tanto que esta capacitación está ligada a la actividad de Diseños Para el Desarrollo, que la participación de esta organización tiene lugar en los últimos meses del proyecto, y siguiendo los datos aportados por IDEAS y AFF acerca de la evolución en el número de trabajadoras, el número de beneficiarias de la capacitación técnica ha sido de aproximadamente 16.

**RE3.** *Haber prestado capacitación en corte y confección a unas 1.100 personas de ACC (Association of Artisans of Camboya), en su gran mayoría mujeres, víctimas de la explotación sexual.*

El resultado relacionado con la prestación de capacitaciones para la AAC no ha sido alcanzado. En esta asociación se incluyen multitud de organizaciones artesanas en distintos ámbitos, siendo la mayor parte de ellas de temática diferente al corte y confección. Por otro lado, los trabajadores de las organizaciones miembro de esta asociación pertenecen a diversos colectivos vulnerables, no siendo en su mayoría mujeres víctimas de explotación sexual. Parece concluirse, por tanto, que el planteamiento de este resultado parte de una concepción equivocada acerca de la naturaleza de esta organización.

**RE4.** *Haber insertado una nueva línea productiva (diseño y corte y confección de ropa para niños y bebés) para el mercado local y europeo Haber ejecutado un curso de formación sobre comercio justo.*

Se ha creado una nueva línea de ropa principalmente dirigida al mercado europeo,

aunque en lugar de ropa para niños y bebés está destinada a jóvenes entre 20 y 35 años. La inserción de esta línea en el mercado europeo se ha visto limitada por varios factores: por un lado, este planteamiento se fundamentaba en el hecho de que la antigua coordinadora de AFF tenía los contactos necesarios para abrir mercado en Europa; por otro lado, las nuevas normativas europeas dificultan la entrada de la producción textil camboyana por el tipo de tintes utilizados. En lo que respecta a la formación en comercio justo, las trabajadoras reciben información sobre este concepto cuando entran formar parte de AFF, sin embargo esta formación no es de carácter formal y se limita a charlas informativas. Cuando las trabajadoras de AFF fueron preguntadas acerca del concepto de comercio justo, aparentemente ninguna conocía el término, aunque todas ellas sí que eran conscientes de que trabajar en AFF supone mejores condiciones de trabajo que en otros talleres de corte y confección. Además de esta valoración es importante puntualizar que la ejecución de un curso es una actividad, y por tanto no debería ser considerado como un resultado en si mismo.

**RE5.** *Haber ejecutado seguimiento permanente y evaluación periódica.*

El resultado relacionado con la realización de un seguimiento permanente del proyecto y de evaluaciones periódicas no puede considerarse alcanzado. IDEAS no ha apoyado la actividad de AFF durante la mayor parte de la implementación del proyecto, hecho determinado en gran medida por los constantes cambios en los responsables de ambas organizaciones, y según IDEAS, debido además a la desconfianza que había generado la gestión de AFESIP en esos momentos. Según la información proporcionada por el socio local, IDEAS se pone en contacto con AFF a respecto del proyecto por primera vez en diciembre de 2007. Siguiendo esta misma información, AFF y su nuevo equipo gestor desconocía la existencia del proyecto hasta esa fecha, por lo que difícilmente se han podido llevar a cabo un monitoreo y evaluación adecuados. Es cierto que AFF ha implementado medidas para el seguimiento y evaluación pero éstas estaban dirigidas al control de su funcionamiento cotidiano, por lo que difícilmente pueden considerarse como actividades encaminadas a lograr un resultado del proyecto. Entre estas medidas encontraríamos la realización de reuniones semanales con la participación de todos los miembros de AFF, y reuniones mensuales entre los responsables de la gestión. O las auditorías anuales llevadas a cabo por Price Waterhouse Coopers que garantizan la evaluación de todos los aspectos económicos y de gestión de la actividad de AFF (aunque

los aspectos técnicos y de contribución a la mejora de la calidad de vida de las beneficiarias no sean específicamente tratados).

Los recursos del proyecto no se han empleado por lo general de manera eficiente para el logro de resultados. Una gran parte de estos gastos corresponden a la rutina de AFF y no a actividades específicas de capacitación en corte y confección y temática organizativa.

## ***V. Sobre el impacto del proyecto***

---

Conjunto de cambios positivos y negativos, directos o indirectos, producidos como resultado de un programa o proyecto<sup>6</sup>.

A diferencia del criterio de eficacia, éste es un concepto más amplio, ya que incluye tanto las consecuencias positivas como las negativas, hayan sido previstas o no. Este elemento se debe analizar sobre la base de los impactos previstos y no previstos sobre los beneficiarios/as y otras partes afectadas.

Desde esta doble perspectiva, el estudio del impacto tiene una relación estrecha con la consecución del objetivo general, a través del grado de cumplimiento del objetivo específico. Por otro lado, debe tenerse en cuenta que el impacto total es el resultado de condiciones causales complejas cuyo análisis puede resultar dificultoso, y no siempre es una consecuencia exclusiva de las acciones realizadas en el marco del proyecto, sino que puede ser de otras actuaciones realizadas hacia la población.

### **1. Impacto en las mujeres beneficiarias**

A través del trabajo en AFF las mujeres beneficiarias tienen acceso a un salario digno y a adecuadas condiciones de trabajo establecidas siguiendo los parámetros del Comercio Justo. Esta independencia económica junto con el apoyo recibido a través de AFF y de AFESIP actuarían como elementos generadores del empoderamiento de las beneficiarias,

---

<sup>6</sup> UD-NORAD (1997), Evaluación de proyectos de ayuda al desarrollo, CEDEAL, Madrid, Pág. 132.

tanto psicológico y social como económico. El autodesarrollo y la autoestima de las trabajadoras se ven reforzados por el hecho de que algunos de los diseños de las trabajadoras, generados tras la capacitación llevada a cabo por Diseños para el Desarrollo, se han integrado en la línea de producción comercial de AFF.

Es cierto que los talleres de AFF se constituyen por lo general como un puesto de trabajo transitorio hasta que las beneficiarias se trasladan a sus pueblos de origen. La formación recibida en diseño y corte y confección y la experiencia adquirida como trabajadoras de AFF dotan a las mujeres beneficiarias de la capacidad técnica necesaria para establecer sus negocios de manera autónoma y exitosa en sus comunidades.

Por último, las beneficiarias han recibido información sobre lo que supone trabajar en una organización en el marco del Comercio Justo, y han demostrado saber qué diferencia a AFF de otros talleres textiles en Phnom Penh. Se da la circunstancia de que algunas trabajadoras no consideran estas condiciones como una ventaja, ya que preferirían tener la posibilidad de trabajar durante más horas y así generar más ingresos para sus familias.

Todos estos factores deben considerarse como impactos positivos de la normal labor de AFF. El empoderamiento social de las víctimas de explotación sexual está en gran medida determinado por factores culturales, más difíciles de modificar, por lo que el impacto en este sentido es menor. Por otro lado, el planteamiento del proyecto está dirigido a generar impactos en el empoderamiento social a través del empoderamiento económico de las beneficiarias.

Es necesario hacer mención en este punto al cierre del taller de AFF en Kompong Cham por insuficiente producción y falta de pedidos, antes del comienzo del proyecto<sup>7</sup>. A raíz de este cierre se plantea el traslado a las instalaciones de Phnom Penh de las trabajadoras de Kompong Cham que lo soliciten. La mayor parte de las trabajadoras de Kompong Cham deciden dejar AFF y establecerse en sus comunidades de origen. Este hecho determinó que los impactos positivos del proyecto sean menores, por afectar a un menor número de beneficiarias (aproximadamente la mitad de lo establecido en la formulación), pero también se constituye como impacto negativo al generar la inestabilidad en la situación laboral y personal de las trabajadoras de Kompong Cham. La decisión de volver

---

<sup>7</sup> Respecto a la fecha de cierre, existen diferencias entre las versiones aportadas por el solicitante y por el socio local. Según AFF el cierre se produce en abril de 2007, mientras que en el informe final de IDEAS se habla de julio de 2007 como fecha de cierre y se define el descenso en el número de trabajadoras a 31 de marzo de 2008. Este punto no es muy claro en el informe de progreso de septiembre de 2007, en el que ya se habla del descenso del número de trabajadoras (de 35 a 20) pero no de los factores que lo motivan.

a sus comunidades de origen podría no ser totalmente libre y estar determinada por la problemática en torno a la vida en una gran ciudad.

De todo ello se concluye que en gran medida, los impactos socioeconómicos en las beneficiarias dependen directamente de una adecuada gestión empresarial y comercial de AFF. La incompleta realización de actividades del proyecto ha derivado en que la capacitación de las trabajadoras de AFF sobre todo a nivel de gestión (a nivel técnico esta capacitación viene dada únicamente a través de DPD) no haya alcanzado los logros definidos en la formulación y por tanto el grado de impacto hay que considerarlo menor del esperado.

## **2. Impacto en las familias de las mujeres beneficiarias**

El acceso a ingresos por parte de las beneficiarias repercute en los ingresos familiares y por tanto en la mejora del nivel de vida del núcleo familiar. Además de estos impactos relacionados con el empoderamiento económico, las mejoras en el autodesarrollo y autoestima de las beneficiarias tienen un impacto positivo en el bienestar de sus familias. Durante el periodo del proyecto algunas de las beneficiarias decidieron volver a sus comunidades de origen para reunirse con sus familias. En algunos casos estas mujeres han establecido pequeñas actividades empresariales siendo fundamental para ello los conocimientos adquiridos durante su etapa en AFF. De esta forma, AFF no sólo proporciona los ingresos sino también las capacidades técnicas (diseño y corte y confección, pero también conocimientos en gestión de empresas) que permitirán a las mujeres beneficiarias decidir su opción de vida, y facilitar su retorno a sus pueblos de origen si así lo deciden.

El hecho de que los hijos de corta edad de las trabajadoras puedan estar en las instalaciones de AFF durante la jornada laboral es otro impacto positivo que redundará en el bienestar de madres e hijos.

## **3. Impacto en las organizaciones pertenecientes a la Asociación de Artesanos de Camboya**

Esta actividad se planteó como medio para aumentar el impacto de las buenas prácticas en diseño y corte y confección generadas en AFF a través del proyecto. El planteamiento de partida responde a una concepción errónea de esta asociación y de sus miembros. Por un lado, esta asociación engloba a organizaciones artesanas de índole diversa y no sólo

relacionadas con la confección de prendas de vestir. Por otro lado, los trabajadores pertenecen a distintos colectivos vulnerables, no únicamente al de víctimas de explotación sexual tal y como se había definido en el documento de formulación. En cualquier caso, y al margen de esta confusión acerca de las características de AAC, no se ha producido el impacto deseado dado que no ha tenido lugar ninguna capacitación desde AFF a los miembros de esta asociación. De hecho, las capacitaciones se han producido en sentido inverso, y han sido los gestores de AFF los que, como miembros de dicha asociación, han asistido a cursos y foros relacionados con la gestión y comercialización de los productos artesanos.

#### **4. Impacto en las instituciones públicas**

AFF no mantiene una relación estrecha con ninguna institución pública. No existe un impacto del proyecto en las actuaciones institucionales relacionadas con la explotación sexual y el tráfico de personas. Un impacto positivo en este ámbito, aunque generado de manera indirecta, es la sensibilización de la opinión pública en materia de explotación sexual gracias a las organizaciones que como AFF trabajan en esta temática. Se trataría de un impacto positivo sólo si se considera que las actuaciones de las instituciones públicas en cuanto a políticas y leyes vienen determinadas en parte por las demandas de la sociedad.

La pertenencia de AFF a la AAC y a través de ella, la participación en diversos foros de diálogo con el gobierno camboyano en ámbitos como la exportación de artesanía o el acceso a certificados de origen determina un impacto positivo en la generación de procesos burocráticos más transparentes y en la lucha contra la corrupción, ya que a través de estos foros el gobierno está estableciendo las medidas necesarias para facilitar la actividad de las empresas camboyanas.

#### **5. Impacto en la organización implementadora**

El impacto del proyecto en la organización implementadora podría haber sido mucho mayor si las actividades del proyecto se hubieran llevado a cabo de la manera adecuada, puesto que gran parte de estas actividades estaban destinadas a reforzar la capacidad técnica y de gestión de AFF. Uno de los hechos generadores de un mayor impacto en AFF es su pertenencia a la Asociación de Artesanos de Camboya, y a través de ella, el

asesoramiento constante en materia de Comercio Justo y el apoyo en cuanto a medidas fiscales y comerciales, pero sin embargo esto tiene lugar al margen del proyecto.

## **6. Impacto en género<sup>8</sup>**

En este apartado trataremos de ir más allá del impacto positivo obvio en este ámbito al ser las mujeres las principales beneficiarias de todos los procesos. Para ello se plantea el estudio del impacto en género en los siguientes contextos:

### **6.1 Impacto sobre el “poder propio”**

#### **a) Cambios subjetivos**

- Personal:

En este ámbito podemos hablar de cómo las mujeres beneficiarias demostraron su capacidad para expresar abiertamente sus opiniones durante las entrevistas llevadas a cabo con el equipo evaluador. Otros elementos demostradores de cambios en la percepción de las beneficiarias sobre si mismas están vinculados a su validez profesional como trabajadoras de AFF o el refuerzo de su capacidad creativa mediante la inclusión de sus diseños en la línea de producción.

- Relación con pareja y familia:

No existen datos suficientes que permitan determinar si a través del proyecto se ha generado algún impacto relevante en lo que respecta a las relaciones de las mujeres con sus parejas. Para poder hacer una valoración en este sentido hay que considerar la situación de partida de las beneficiarias, que por lo general han sido vendidas y explotadas sexualmente durante años. Su relación con los hombres antes de su paso por los centros de Afesip es totalmente desigual y vinculada a una situación de dominación. Considerando estos hechos, la circunstancia de que muchas de las trabajadoras de AFF consigan rehacer su vida con parejas podría constituirse como un indicador de cambio en cuanto a la percepción que las propias mujeres tienen de ellas mismas y de las relaciones con los hombres. Por otro lado, el hecho de que las

---

<sup>8</sup> En este apartado se mide sobre todo el impacto en género de la actividad de AFF. En lo que se refiere al impacto específico del proyecto en este ámbito, su descripción es similar dado que el proyecto de IDEAS básicamente apoya la actividad de AFF. En apartados anteriores ya se ha hecho mención a una mejorable eficiencia en el uso de recursos y a los insuficientes logros en lo que a la consecución de objetivos se refiere. Esta deficiencia en la implementación repercute en el logro de impactos menores de lo que cabría esperar.

beneficiarias generen ingresos para la familia tampoco permite establecer con toda certeza que tengan un mayor acceso al control de los recursos familiares.

- Relaciones en el ámbito público:

Podemos hablar de algunos ejemplos en los que las beneficiarias, tras su paso por AFF deciden emprender pequeñas actividades empresariales. En algunos casos, estas actividades son emprendidas junto con sus maridos por lo que es complicado saber si las beneficiarias son las principales responsables de estos negocios o de su gestión, o hasta qué punto se produce la colaboración con sus maridos en la toma de decisiones empresariales. Pero en otros casos, las beneficiarias son las gestoras de estas actividades, demostrando poseer la capacidad técnica y sobre todo la confianza necesaria para ello.

#### **b) Empoderamiento económico**

En el ámbito del poder propio se encuentra el empoderamiento económico. Las actividades del proyecto están encaminadas a mejorar el funcionamiento de Afesip Fair Fashion, con el objetivo de generar el empoderamiento económico y social de las beneficiarias. Como ya se ha definido a lo largo del documento de evaluación, AFF genera ingresos para las beneficiarias, bien de manera directa como trabajadoras en esta organización, o bien de manera indirecta, al proporcionar la capacidad y experiencia necesaria para el establecimiento de iniciativas empresariales. Ingresos y autonomía económica son 2 conceptos que suelen confundirse. En el proyecto, se considera que las beneficiarias acceden a una independencia financiera por el hecho de tener un puesto de trabajo y generar ingresos. Sin embargo, no se establecen medidas especiales para incidir en una gestión equitativa de los ingresos familiares y garantizar que las beneficiarias participan en la toma de decisiones sobre el gasto de los recursos que ellas mismas generan.

### **6.2 Impacto sobre el “poder con”**

#### **a) Capacidad de género en las organizaciones de mujeres y capacidad de género en las organizaciones mixtas**

El proyecto o la actividad de AFF no han desencadenado ningún impacto positivo en este sentido. El único hecho relativo a la generación de organizaciones con la

participación de las beneficiarias es el establecimiento de grupos de trabajo dirigidos por una jefa de equipo, aunque ésta es una medida para mejorar la gestión y producción de AFF que no puede considerarse como empoderamiento organizacional. Podría considerarse un impacto positivo puntual en este ámbito el caso del establecimiento conjunto de una actividad empresarial por 3 trabajadoras de AFF.

En el impacto sobre la capacidad de género en las organizaciones mixtas incluiremos el análisis de la estructura del socio local. AFF es una organización dirigida al empoderamiento socioeconómico de las mujeres y menores víctimas de explotación sexual a través de la actividad productiva. Su misión y visión están por tanto vinculadas a la generación de impactos positivos en género. En lo que respecta al funcionamiento interno de esta organización quedaría por determinar si en la selección de personal gestor se considera la perspectiva de género o si los salarios para hombres y mujeres situados al mismo nivel son semejantes. En estos momentos hay 3 personas a nivel gestor: director, director comercial, y responsable económico, siendo 2 de ellas mujeres.

### **6.3 Impacto sobre el “poder para”**

#### **a) Calidad de participación e incidencia política**

La puesta en marcha por parte de AFF de reuniones semanales con las beneficiarias para el seguimiento de la producción y gestión, y para la puesta en común de problemas y soluciones en estos ámbitos puede considerarse como una medida generadora de un impacto positivo en cuanto a la participación activa de las trabajadoras en los procesos de toma de decisiones. El equipo evaluador no ha podido comprobar fuera de toda duda que las opiniones de las trabajadoras sean tenidas en consideración en la toma de decisiones a nivel de gestión y producción de AFF; sin embargo, el hecho de que se estén incluyendo los diseños de las beneficiarias en la línea de producción puede ser un indicativo en este sentido.

El proyecto no es generador de impactos en el ámbito de la incidencia política.

#### **6.4 Asimetría de género: cambios en necesidades prácticas y estratégicas**

Las necesidades prácticas están referidas a las necesidades materiales básicas asociadas con la supervivencia, mientras que las necesidades estratégicas son aquellas referidas al lugar que se ocupa en la sociedad, estando este concepto relacionado con la búsqueda de igualdad entre hombres y mujeres. Un proyecto con una adecuada perspectiva de género debería incidir en la consecución de necesidades estratégicas y generar cambios en las necesidades prácticas. El principal efecto de la actividad de AFF es que permite la generación de ingresos por parte de las beneficiarias. Aunque no puede ser considerado como un cambio en las necesidades prácticas, dado que la generación de ingresos es un rol tradicionalmente asociado al hombre este hecho se plantearía como un cierto logro en la consecución de necesidades estratégicas.

## **VI. Sobre la sostenibilidad del proyecto**

Grado en el que las instituciones del país anfitrión continuarán persiguiendo el objetivo después de que finalice el apoyo al proyecto<sup>9</sup>.

La viabilidad futura del proyecto, o sostenibilidad del mismo, no se entiende sólo como viabilidad "técnica", sino como viabilidad en el contexto "social" o humano: grado o nivel de apropiación de la intervención por parte de las personas involucradas. Mientras que el resto de criterios se preocupan más específicamente por el proyecto en sí; el análisis de la sostenibilidad es más cuestión del proceso de desarrollo. Es, por tanto, una perspectiva más de largo plazo, depende de lo que ocurre cuando el proyecto ha finalizado.

En ese sentido se estudia a partir de aquellos factores que afectan la viabilidad. Los más relevantes son:

<sup>9</sup> UD-NORAD (1997), Evaluación de proyectos de ayuda al desarrollo, CEDEAL, Madrid, Pág. 134.

- **Políticas de apoyo:** prioridades, compromisos específicos, iniciativas que apoyen las posibilidades de éxito del proyecto.

En enero de 2008 se aprobó la nueva ley camboyana contra el tráfico de seres humanos y la explotación sexual. Esta ley tiene varios efectos en la sostenibilidad a largo plazo del proyecto. Por un lado, dicha ley reconoce la existencia e importancia de la problemática de la explotación sexual en el contexto del país, lo que en cierta medida supone la confirmación del apoyo institucional a la labor de AFF y Afesip. Por otro lado, esta ley ha determinado la ilegalización de la prostitución y la imposición de rehabilitación para las mujeres que ejercen esta actividad. Esta situación puede derivar en el fracaso de los sistemas de rehabilitación al no plantearse ninguna diferenciación entre víctimas de explotación sexual, con una problemática psicológica y social muy compleja, y las mujeres que ejercen la prostitución por decisión propia (no entraremos a valorar el hecho de que la pobreza es el principal motivo que determina esta opción).

En otro orden de cosas, en cuanto a las políticas de apoyo a la actividad meramente comercial de AFF, las negociaciones con las autoridades para la simplificación en la consecución del Certificado de Origen y el establecimiento de medidas anticorrupción en todos los procesos fiscales y comerciales que envuelven a la administración se constituyen como iniciativas que contribuyen al mantenimiento y mejora del rendimiento de la actividad de AFF.

- **Aspectos institucionales:** capacidad institucional que contribuya a los objetivos del proyecto en el grado esperado, personal estable adecuadamente cualificado y motivado, apoyo y participación directos por parte de los beneficiarios.

AFF ha establecido mecanismos para la planificación estratégica de su actividad, y también para el seguimiento y evaluación de la misma. Por un lado, la planificación estratégica establece las líneas maestras a seguir por AFF tanto en el aspecto comercial como en el social. Por otro lado, la realización de auditorías anuales y la implementación de las recomendaciones planteadas por la auditoría permiten una constante revisión y mejora de la actividad de AFF. Entre las medidas de seguimiento se encuentra la realización de reuniones periódicas del equipo gestor con las trabajadoras, de forma que éstas pueden participar activamente en las decisiones de AFF. Todos estos elementos de mejora institucional han sido establecidos por AFF no

existiendo una relación directa entre estos elementos y las actividades planteadas en el proyecto.

En lo que respecta a la relación entre la institución beneficiaria y AFF, existe el compromiso de seguimiento y apoyo continuo tras el fin del proyecto, especialmente en todo lo relacionado con la inclusión de AFF en las redes de comercio justo a nivel europeo.

Un elemento garante del constante refuerzo institucional de AFF es su pertenencia a la Asociación de Artesanos de Camboya. Esta Asociación actúa como soporte en los procesos de diálogo con las autoridades y en el establecimiento de medidas para consolidar la actividad de AFF en el marco del comercio justo.

Por último, la vinculación de AFF con AFESIP, si bien ha podido contribuir al éxito en los primeros pasos de AFF, las dudas respecto a la actuación y gestión económica de la actividad de AFESIP pueden derivar en problemas para AFF como de hecho así ha sido en los comienzos del proyecto. Por otro lado, todas las beneficiarias de AFF proceden de los centros de AFESIP, por lo que la situación de esta organización está directamente relacionada con el mantenimiento y sostenibilidad futura de la actividad de AFF.

- **Condiciones financieras y económicas:** financiación adecuada disponible para cubrir funcionamiento, mantenimiento y depreciación, análisis de costes y rentabilidad.

La sostenibilidad económica del proyecto está garantizada siempre y cuando la gestión económica y comercial llevada a cabo por AFF sea la adecuada. A diferencia de otros proyectos de cooperación, a través del proyecto de IDEAS se apoya la actividad de una institución de objetivo social pero de carácter comercial, capaz de generar ingresos. La viabilidad económica de la institución es por tanto determinante para el cumplimiento de objetivos sociales y el bienestar de las beneficiarias. La creación de una nueva línea de producción y la ampliación de mercado están enfocadas a la mejora productiva y comercial, y en definitiva a una mayor generación de ingresos, que podrá repercutir en un mayor número de trabajadoras y en mejores condiciones económicas. Tanto el informe de actividades empresariales proporcionado en la justificación y la información aportada por el socio local al equipo evaluador

corresponden al periodo de proyecto. Considerando que la nueva línea de productos se genera al final del proyecto y que no hay datos de venta posteriores, no es posible determinar que a través de esta mejora se haya avanzado en el logro de la sostenibilidad financiera y económica.

- **Factores tecnológicos:** elección de una tecnología apropiada a las condiciones existentes.

Como ya se ha planteado con anterioridad, la sostenibilidad del proyecto depende directamente de la capacidad comercial de AFF. Las posibilidades de exportación a Europa se han visto mermadas debido a que la normativa europea sobre productos químicos restringe el uso de los tintes usados habitualmente para productos textiles en Camboya. Considerando que la línea de producción de AFF generada para el proyecto está enfocada a consumidores occidentales, se hace necesaria la búsqueda de mercados más flexibles a este tipo de productos (Australia o EEUU) o bien la sustitución de los tintes por otros admitidos por la UE, de precio más elevado.

- **Factores socioculturales:** integración del proyecto en la comunidad local, impacto del proyecto sobre distintos grupos y su acceso al uso de recursos.

No existen factores socioculturales que afecten a la sostenibilidad del proyecto. Lamentablemente, el contexto sociocultural que determina la aparición de este proyecto y de organizaciones como AFF que trabajan con víctimas de explotación sexual dista mucho de haber cambiado. Sin embargo, las diferentes medidas políticas y judiciales establecidas, la cooperación a nivel regional, y las campañas de sensibilización podrían tener repercusiones a nivel social y generar cambios en los factores que derivan en la venta de seres humanos y su explotación. Otros elementos clave en este contexto son la pobreza y el acceso a educación. Es muy probable que en una sociedad camboyana con mayor acceso a información y recursos, los problemas de tráfico de seres humanos y de explotación sexual sean mucho menores.

En el ámbito del Comercio Justo, es de esperar que se generen cambios sociales y culturales de tipo positivo, ya que este tipo de producción y comercio está adquiriendo mayor relevancia y aceptación a nivel social tanto en el país de origen como en aquellos de comercialización.

- **Medio ambiente:** explotación, gestión y desarrollo de la dotación de recursos de acuerdo con la capacidad del medio ambiente.

Al margen del uso de tintes textiles con posibles repercusiones a nivel medioambiental (esta idea esta fundamentada en el hecho de que su uso en Europa no es posible), no se han encontrado factores decisivos en la sostenibilidad en este ámbito.

## **Conclusiones**

1. El proyecto se plantea en base a los diagnósticos y planes estratégicos de AFESIP y AFF. El equipo de evaluación no ha tenido constancia de que haya existido participación de las beneficiarias en el diagnóstico y definición de problemas que determinan la realización del proyecto o de que IDEAS desplazara a personal a Camboya durante el proceso de identificación. Tampoco tienen lugar ningún otro desplazamiento al terreno a lo largo de la implementación, a pesar de los graves problemas de comunicación y coordinación ocurridos durante gran parte del periodo oficial del proyecto.
2. El grave problema que supone la explotación sexual en Camboya, unido a la incapacidad de las autoridades del país para dar una respuesta adecuada, hacen que el grado de pertinencia del proyecto sea alto en cuanto a su planteamiento general.
3. Los cambios en los responsables de proyecto a nivel de las 2 organizaciones involucradas y la falta del establecimiento de mecanismos adecuados de coordinación y seguimiento han sido los causantes de la falta de eficiencia en la implementación del proyecto.
4. Gran parte de las actividades que se han tratado de justificar como actividades del proyecto responden vagamente a lo planteado en la formulación. Aunque el equipo evaluador no puede tener la confirmación de este dato, todo apunta a que el desconocimiento de AFF del contenido del proyecto durante la mayor parte de vida del mismo haya determinado una subejecución de actividades de forma que finalmente se han considerado actividades rutinarias de AFF como específicas del proyecto.
5. Si bien ha tenido lugar una mejora de la capacidad técnica fundamentada en torno a la creación de una nueva línea productiva ésta no ha sido llevada a cabo de manera permanente. La capacitación a nivel de gestión y administración no ha tenido lugar de la manera planteada en la formulación.

6. El número de beneficiarios ha sido considerablemente menor a lo establecido en la formulación, debido por un lado, al cierre de uno de los talleres de AFF antes del comienzo del proyecto, y por otro a la no implementación de las actividades de formación dirigidas a los miembros de la Asociación de Artesanos de Camboya.
7. Los resultados relacionados con la participación de Diseños Para el Desarrollo han sido alcanzados. Se ha creado una nueva línea productiva especialmente diseñada para mejorar la posición de AFF en el mercado internacional. Los datos de producción y venta aportados por las organizaciones implicadas y el escaso tiempo transcurrido no permiten afirmar que esta mejora se haya producido.
8. Las actividades de difusión del proyecto en España han sido llevadas a cabo por IDEAS tal y como fueron aprobadas.
9. La formulación del proyecto presenta algunas deficiencias que dificultan el seguimiento y evaluación. En concreto, el hecho de que los objetivos específicos estén planteados como actividades y que las actividades no estén definidas de forma precisa dificulta, por un lado, evaluar el grado de cumplimiento de objetivos y por otro lado, la total comprensión del proyecto por las distintas partes.
10. Hasta el momento, la producción de AFF no forma parte de las redes oficiales de comercio justo, debido fundamentalmente al coste económico que esto significa.
11. La pertenencia de AFF a la Asociación de Artesanos de Camboya se ha demostrado como un medio eficaz para el refuerzo de las medidas relacionadas con el comercio justo y para la negociación de mejoras comerciales y fiscales con el gobierno camboyano. De igual manera, la realización de auditorías anuales y el seguimiento de las indicaciones de los informes de auditoría posibilita mejoras a nivel de gestión. En ambos casos se trata de líneas de acción establecidas por AFF de manera independiente al proyecto y que no han sido reforzadas durante su colaboración con IDEAS.
12. El componente de empoderamiento económico de mujeres víctimas de explotación sexual, fundamental en el objetivo general y parte importante en los objetivos específicos puede considerarse alcanzado.

## Recomendaciones

1. La coordinación y comunicación entre las organizaciones involucradas en la implementación de un proyecto son elementos clave en cooperación al desarrollo. Si son llevados a cabo de manera adecuada es posible la mejora constante del proyecto y de las organizaciones responsables durante su implementación así como la rápida resolución de los eventuales problemas que puedan surgir. En definitiva, no podemos hablar de un proyecto de cooperación sin que exista la *cooperación* entre las partes.
2. Redundando en esta idea, un planteamiento más preciso de objetivos, resultados y actividades, y el establecimiento de indicadores adecuados en el documento de proyecto hubiera permitido una mejor comprensión de las medidas a tomar y la facilitación del seguimiento por las organizaciones implicadas.
3. La sostenibilidad económica de AFF es fundamental para el logro de objetivos sociales. Si no tienen lugar mejoras comerciales no será posible mantener o incrementar los puestos de trabajo de las beneficiarias. Por otro lado, habría que analizar las causas reales del constante descenso en el número de trabajadoras, circunstancia que además podría afectar a la capacidad de producción de AFF y a su objetivo de ampliación de mercado. Todas las beneficiarias entrevistadas por el equipo de evaluación plantean su preferencia por vivir en otro lugar fuera de Phnom Penh. También en muchos casos se plantea la necesidad de acceder a salarios más altos, sobre todo porque en la ciudad todo tiene un precio más elevado. Ambas ideas deberían ser tenidas en consideración por AFF para futuras planificaciones de su actividad.

## Anexo I

### Agenda de trabajo

DIA		ACTIVIDAD
20/01/2009- 05/02/2009		Intercambio de información a través de correos electrónicos con AFESIP Fair Fashion
30/01/2009	MAÑANA	Reunión con el personal gestor de AFF
	TARDE	Reunión con el personal gestor de AFESIP
04/02/2009	TARDE	Visita al centro de AFESIP de Kompong Cham
05/02/2009	MAÑANA	Visita a uno de los centros de AFESIP
	TARDE	1- Reunión con el personal gestor de AFF 2- Entrevistas con las beneficiarias