

## **INFORME DE EVALUACIÓN FINAL**

*“Mejorados los Servicios Básicos y Agroalimentarios de Familias Campesinas encabezados por Mujeres en Comunidades Rurales del Municipio de Villanueva [Nicaragua]”*

**Asociación Paz y Desarrollo**

*01 de febrero de 2012*

## INDICE

|             |  |           |
|-------------|--|-----------|
| <b>I.</b>   | <b>CUESTIONES PRELIMINARES</b>                               | <b>3</b>  |
| A.          | ANTECEDENTES DEL PROYECTO                                    | 3         |
| B.          | FINANCIACIÓN DEL PROYECTO                                    | 4         |
| <b>II.</b>  | <b>DESARROLLO DEL PROCESO DE EVALUACIÓN</b>                  | <b>7</b>  |
| A.          | TRABAJO DE GABINETE  | 7         |
| B.          | TRABAJO DE CAMPO   | 8         |
| C.          | PREPARACIÓN DE LOS INFORMES FINALES, ANÁLISIS Y CONCLUSIONES | 10        |
| <b>III.</b> | <b>EVALUACIÓN DE CUESTIONES GENERALES DEL CONVENIO</b>       | <b>11</b> |
| A.          | FORMULACIÓN, PLANIFICACIÓN, COORDINACIÓN Y SEGUIMIENTO       | 11        |
| B.          | VALORACIÓN GENERAL DEL CONVENIO                              | 14        |
| <b>IV.</b>  | <b>EVALUACIÓN POR RESULTADOS</b>                             | <b>17</b> |
| A.          | Pertinencia  | 17        |
| B.          | Eficacia   | 190       |
| C.          | Eficiencia   | 37        |
| D.          | Impacto  | 39        |
| E.          | Sostenibilidad   | 45        |
| F.          | Visibilidad  | 47        |
| <b>V.</b>   | <b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>                        | <b>48</b> |

## I. CUESTIONES PRELIMINARES

### A. ANTECEDENTES DEL PROYECTO

El proyecto, denominado “Mejorados los Servicios Básicos y Agroalimentarios de Familias Campesinas encabezados por Mujeres en Comunidades Rurales del Municipio de Villanueva [Nicaragua]”, fue aprobado por la Agencia Andaluza de Cooperación Internacional para el Desarrollo, el 25 de noviembre de 2009.

El objetivo específico del Proyecto es “mejorados los Servicios Básicos y Agroalimentarios de Familias Campesinas encabezadas por Mujeres en Comunidades Rurales del Municipio de Villanueva”. Para su cumplimiento, se han establecido los siguientes cuatro resultados:

RE.1. “Mejorado el acceso a los servicios básicos y la soberanía alimentaria de familias campesinas en las comarcas Obraje y Guasimito, priorizándose las familias encabezadas por mujeres”.

RE.2. “Fortalecidas las MIPYMES Avícolas incorporando tecnologías innovadoras y herramientas de organización y gestión empresarial”.

RE.3. “Fortalecida la Destreza y Capacidades Humanas de Microempresarios/as mediante Asistencia Técnica y Capacitación”.

RE.4. “Implementado Fondo de Crédito justo para estimular el Sector MYPIMES de las Comarcas afectas al Proyecto”.

#### Socio Local:

- a. FUNPROTECA.

#### Otras organizaciones participantes:

- a. PRODE-Mujer
- b. Organizaciones comunitarias de base (CPC).
- c. Alcaldía Municipal de Villanueva.

#### Modificaciones No Sustanciales:

|   |
|---|
| No se han producido modificaciones sustanciales ni no sustanciales. |
|---|

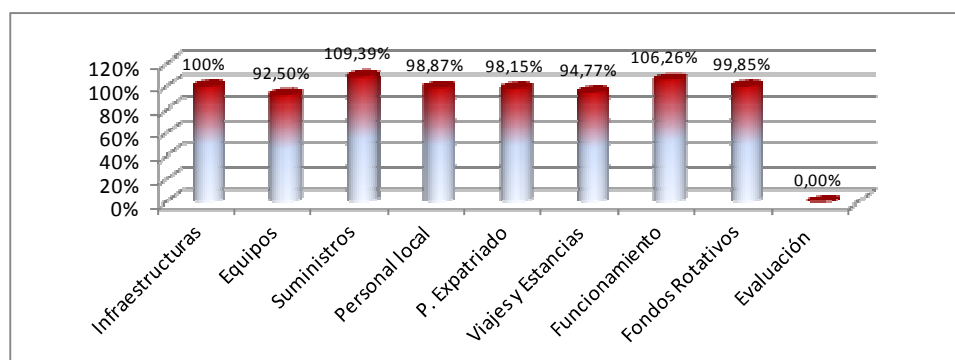
## B. FINANCIACIÓN DEL PROYECTO

La subvención de la Junta de Andalucía asciende a 296.886.91 euros, los intereses generados fueron de 240.20 euros, para un total de 297,127.11 euros. La contraparte local y la ONGD han aportado un total de 70,472.75 euros.

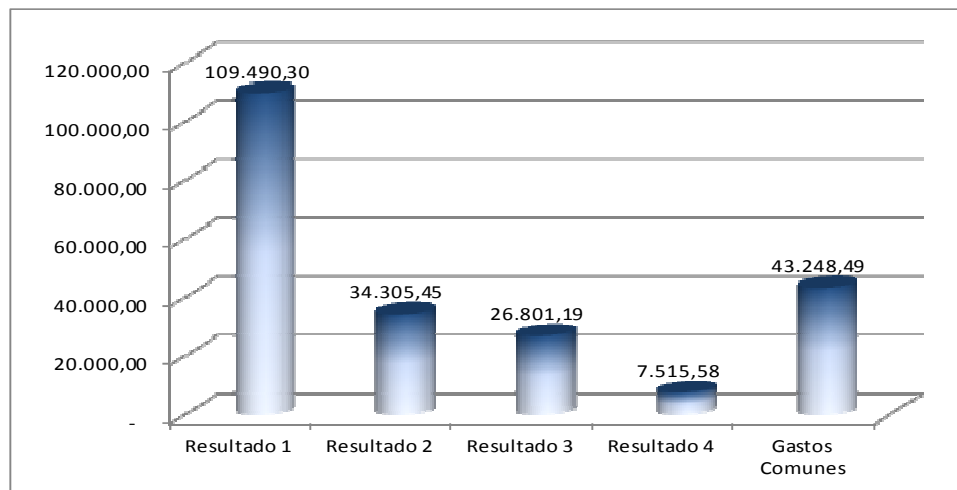
| Conceptos  | Subvención        | Ejecución Acumulada [*] | Porcentaje de Ejecución |
|--|-------------------|-------------------------|-------------------------|
| Infraestructuras, construcción y reformas de inmuebles | 10.200            | 10.200                  | 100%                    |
| Equipos  | 79.928,76         | 73.931,37               | 92,50%                  |
| Suministros  | 66.522,2          | 72.751,16               | 109,39%                 |
| Personal local   | 58.800            | 58.135,45               | 98,87%                  |
| Personal expatriado                                    | 20.364,8          | 19.988,50               | 98,15%                  |
| Viajes y Estancias                                     | 7.680             | 7.278,64                | 94,77%                  |
| Funcionamiento   | 16.633,84         | 17.675,62               | 106,26%                 |
| Fondos Rotativos                                       | 5.000             | 4.992,56                | 99,85%                  |
| Evaluación Final del Proyecto                          | 6.000             | 0,00                    | 0,00%                   |
| <b>TOTAL COSTES DIRECTOS</b>                           | <b>271.129,60</b> | <b>264.953,60</b>       | <b>97,72%</b>           |
| Gastos administrativos                                 | 25.757,31         | 25.757,31               | 100%                    |
| <b>TOTAL COSTES INDIRECTOS</b>                         | <b>25.757,31</b>  | <b>25.757,31</b>        | <b>100%</b>             |
| <b>TOTAL GENERAL</b>                                   | <b>296.886,91</b> | <b>290.710,61</b>       | <b>97,92%</b>           |
| <b>Subv+Int. generados</b>                             | <b>297,127.11</b> |                         |                         |

[\*] Información proporcionada por la ONGD en el Informe Final.

Como puede observarse, la planificación económica ha sido cumplida en su totalidad; con una sub-ejecución del 97,92% respecto al presupuesto inicial; y un 97,84% si tomamos en cuenta además los intereses generados.

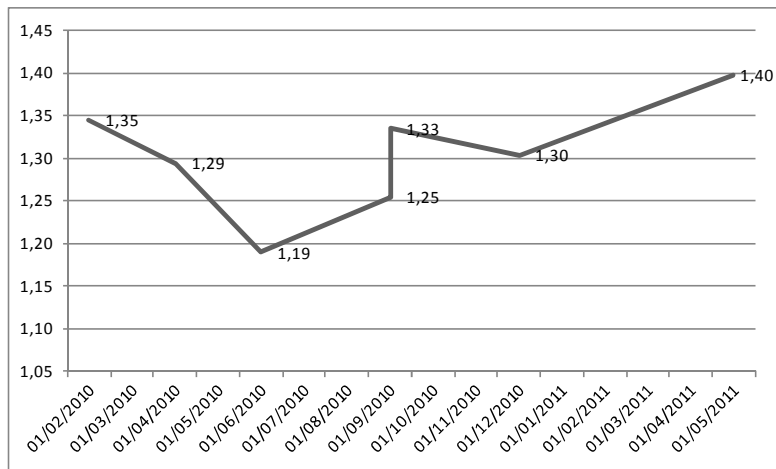


Los gastos por resultados en el presente proyecto se presentan a continuación:

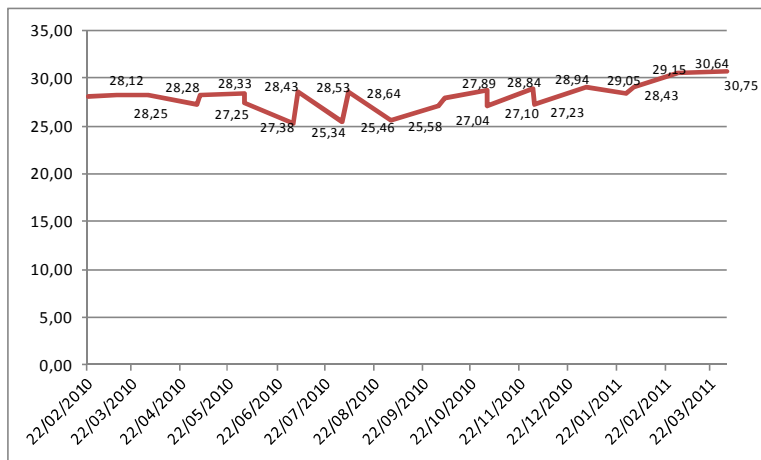


Haciendo un análisis de las actividades ejecutadas, que las partidas con mayor nivel de imputación de gastos sean “equipos”, “suministros” y “personal local”, concordaría con la lógica de la intervención. Como podemos observar, el resultado con mayor nivel de ejecución ha sido el RE1, referido a la adquisición e instalación de los paneles solares, material para la fabricación de las granjas y la compra de las aves de corral. En relación a los gastos de personal, reflejado en el denominado “gastos comunes”, se refiere a las actividades de capacitación y acompañamiento por parte del personal técnico. Este gasto se sustenta en la concepción de proyecto, el cual se concentra y sustenta en la generación de capacidades locales.

Por otro lado, la evaluación considera conveniente realizar un corto análisis de la variación del tipo de cambio, lo que podría condicionar la capacidad real de gasto. En este sentido, durante el período de ejecución - de acuerdo a los datos aportados en la pestaña 3 “Resumen de Pagos y Transferencias” del Informe Económico Final - se habría producido una devaluación del Dólar Americano respecto al Euro, y al ser la economía nicaragüense semi-dolarizada, el proyecto - durante los primeros 5 meses, que es donde se transfiere casi el 60% de los fondos - habría perdido poder de compra, llegando esta evaluación a un casi un 12% en junio de 2010, recuperándose durante el transcurso del año, posicionándose nuevamente hasta niveles iniciales al culminar la ejecución.



En relación al tipo de cambio euro-córdoba, durante el año 2010 se mantuvo una estabilidad cambiaria, con pequeñas devaluación [con un mínimo cambiario de 25,34], y revaluaciones que llegaron a un 29,05. Este movimiento cambiario no debería haber afectado el poder adquisitivo del proyecto para aquellas compras hechas en moneda local



## II. DESARROLLO DEL PROCESO DE EVALUACIÓN

### A. TRABAJO DE GABINETE

Aunque el Convenio de Colaboración entre Ideas del Sur y la Asociación Paz y Desarrollo [PyD] tiene fecha del 23 de enero de 2012, el trabajo de la evaluación se inició - formalmente - el 9 de enero, y la documentación técnica del proyecto fue remitida al equipo evaluador el 12 de dicho mes.

A partir de esa fecha, el equipo evaluador de Ideas del Sur inició la preparación de las herramientas metodológicas a utilizar. En este sentido, se preparó un cuestionario y un documento de análisis FODA estructurado, que permitiera conocer de antemano la valoración de la ejecución por parte de las contrapartes, con el fin poder orientar el trabajo de campo a profundizar sobre temas urgentes e importantes. Estos documentos fueron remitidos a Paz y Desarrollo Nicaragua el 17 de enero de 2012. Se solicitó que estos documentos fueran reenviados a las demás organizaciones participantes[FUNPROTECA], dando indicaciones sobre qué organizaciones deberían cumplimentar los mismos, a saber:

- Paz y Desarrollo Nicaragua.
- FUNPROTECA.

Asimismo, el 19 de enero fue remitida una encuesta para que sea tomada a los/as beneficiarios/as de las acciones del proyecto [Anexo I]. Estas encuestas, y todas las valoraciones técnicas pertinentes, fueron valoradas por el equipo evaluador y el equipo técnico de Paz y Desarrollo con anterioridad al viaje. La encuesta considera algunas cuestiones que pretenden poder comparar dos situaciones temporales, por un lado, el 2009, año en que se inician las actividades, y el día de hoy; esto con el fin de poder vislumbrar los cambios en el comportamiento de los/as beneficiarios/as y poder mediar - de alguna manera - el impacto de la intervención. Se ha de mencionar también que uno de los criterios exigidos fue que la muestra sea mayor a 30 beneficiarios/as por resultado, con el fin de que pueda ser considerado como una distribución normal y por lo tanto estadísticamente significativa. La sistematización de los datos será aportado también como Anexo al presente informe [Anexo II].

Debido al corto tiempo entre el envío de la documentación y el viaje a terreno, no se pudo disponer de los cuestionarios debidamente cumplimentados antes de las entrevistas con estos actores. Se adjuntan como anexos las citadas herramientas [Anexos III y IV].

## B. TRABAJO DE CAMPO

El trabajo de campo tuvo su inicio en la ciudad de León el día 23 de enero de 2012 y finalizó 5 días después, el 27 de julio. Se adjuntan a continuación el cronograma de las visitas realizadas:

| Lunes 23   | Martes 24   | Miércoles 25  | Jueves 26   | Viernes 27  |
|--|---|---|---|---|
| 13.00. Llegada a Managua de parte del equipo evaluador | 07.00. Salida de León Villanueva[El Obraje]   | 07.00. Salida de León a Villanueva [Guasimito]  | 10.00. - 19.00. Taller con equipos de PyD, FUNPROTECA y PRODEMUEJER | 09.00. - 17.00. Revisión Fuentes de Verificación. |
| 13.30. Viaje Managua - León                            | 7.45. Parada intermedia en tienda de conveniencia de gasolinera Chinandega                | 7.45. Parada intermedia en tienda de conveniencia de gasolinera Chinandega                |   |   |
| 15.00. Reunión del equipo evaluador, PyD y FUNPROTECA  | 10.00. Directiva de ESECOM [empresa de servicios eléctricos comunitarios]                 | 09.00 Reunión con el alcalde Municipal de Villanueva.                                     |   |   |
|  | 10.40. Directiva de Granjas Avícolas  | 11.00. Visita a productores agrícolas   |   |   |
|  | 11.35. Directiva de CAME [Centro de Agro-servicios para Mujeres Emprendedoras]            | 11.30. Visita a beneficiaria de crédito [rubro ganado]                                    |   |   |
|  | 13.00. Beneficiarias de créditos  | 12.00. Visita a productor   |   |   |
|  | 13.30. Socios de las cooperativas agrícolas CAEBEN, R.L.                                  | 13.00. Representantes del gabinete de gobierno local o CPC [Consejos del Poder Ciudadano] |   |   |
|  | 14.00. Representantes del gabinete de gobierno local o CPC [Consejos del Poder Ciudadano] | 13.30. Reunión con la Junta Directiva de la Cooperativa Agrícola COAFEG, R.L.             |   |   |
|  | 14.30. Reunión con cooperativa agrícola CAMOBRA R.L.                                      | 14.00. Directiva de ESECOM  |   |   |
|  | 14.30. Visita al uso de sistema de riego con la Coop. CAMOBRA R.L.                        | 14.30. Directiva de Granjas Avícolas  |   |   |



|  |  |                                  |  |  |
|--|--|----------------------------------|--|--|
|  | 15.30. Uso de la desgranadora, socia de CAEBEN, R.L.     | 15.00. Directiva de CAME         |  |  |
|  | 16.00. Visita a beneficiaria de crédito [rubro comercio] | 15.30. Beneficiarias de créditos |  |  |
|  | 16.30. Regreso a León                                    | 16.00. Regreso a León            |  |  |

\* En el transcurso de los cinco días de trabajo de campo, el consultor Ernesto Vattolo fue realizando tomas y entrevistas audiovisuales para poder realizar el vídeo documental requerido como uno de los productos a entregar.

Durante el trabajo de campo, se aplicaron distintos métodos participativos de recogida de información:

- Cuestionarios y Análisis DAFO para los actores clave.
- Entrevistas con informantes clave [Ej. Juan Fernando Gomes Ovando, Alcalde Municipal de Villanueva].
- Grupos Focales [Ej. CPC, PyD-FUNPROTECA-PRODEMUJER].
- Flujogramas [Ej. Protocolo de actuación de los/as socios/as de las cooperativas agrícolas].
- Encuestas a la población de las comunidades beneficiarias [72 encuestas].

---

### C. PREPARACIÓN DE LOS INFORMES FINALES, ANÁLISIS Y CONCLUSIONES

Tras la finalización del trabajo de campo, comenzó la redacción del informe de evaluación final, cuyo primer borrador fue remitido a PyD el 24 de febrero de 2012. El 02 de marzo, PyD remitió sus comentarios a IdeSur y, tras ser procesados, el XX de XXXXXX el informe final fue enviado a PyD para su posterior entrega a la Agencia Andaluza de Cooperación Internacional para el Desarrollo [AACID].

### III. EVALUACIÓN DE CUESTIONES GENERALES DEL CONVENIO

#### A. FORMULACIÓN, PLANIFICACIÓN, COORDINACIÓN Y SEGUIMIENTO

El proceso de formulación de un proyecto de desarrollo se sintetiza en su matriz de planificación. A partir de ella, se pueden medir los avances en el cumplimiento de los resultados del Proyecto, de acuerdo a las actividades realizadas, y valorarse el grado de contribución a los objetivos específico y general.

La matriz del presente proyecto cuenta con 4 resultados esperados, que contribuirían a lograr el Objetivo Específico propuesto “Mejorados los servicios básicos y agroalimentarios de familias campesinas encabezadas por mujeres en comunidades rurales del Municipio de Villanueva”; a saber:

RE.1. “Mejorado el acceso a los servicios básicos y la soberanía alimentaria de familias campesinas en las Comarcas Obraje y Guasimito, priorizándose las familias encabezadas por mujeres”.

RE.2. “Fortalecida las MIPYMES de Agroservicios incorporando tecnologías innovadoras y herramientas de organización y gestión empresarial”.

RE.3. “Fortalecida las destrezas y Capacidades Humanas de microempresarios/as mediante asistencia técnica y capacitación”.

RE.4. “Implementado Fondo de Crédito justo para estimular el sector Mipyme de las comarcas afectas al proyecto”.

Esta evaluación intentará - mediante ejemplos - dar a conocer las diferentes deficiencias generales encontradas y la lógica que sugerimos debería implementarse:

- a. Los indicadores no deberían reflejar únicamente el cumplimiento de las actividades planificadas; sino que deberían orientarse, sobre todo, a poder medir los impactos en la población beneficiaria con posterioridad a la intervención. Para el establecimiento de los indicadores en la Matriz de Planificación, PyD Nicaragua y FUNPROTECA desarrollaron una Línea de Base que permitió un conocimiento profundo de la caracterización socio-productiva de las dos comunidades. El estudio permitió detallar las actividades a ejecutar, centrándose en las falencias o mala *praxis* de los/as potenciales beneficiarios/as. Pese a la gran utilidad de la Línea de Base, se recomienda también - para el planteamiento de indicadores - la utilización de información secundaria que permita medir el impacto de las actividades ejecutadas [por ejemplo, indicadores de morbilidad o mortandad].
- b. En cada uno de los resultados debieran incluirse indicadores que - además de conocer la participación de las mujeres - permitan observar la evolución en cuanto al empoderamiento de las mismas. Por ejemplo, “Nº de mujeres que

tienen control de los recursos - incluido el dinero - dentro de sus familias”. Este indicador puede ser trabajado con las matrices de acceso y control a los recursos.

- c. Las fuentes de verificación deberían incluir estadísticas primarias y secundarias. Primarias a través de la realización de encuestas; y secundarias, utilizando la información generada por el Municipio o los Ministerios respectivos. El proyecto, además, debería generar la información [fuentes de verificación] que permita poder medir el cumplimiento de los indicadores señalados en la matriz. En este caso, aunque existen ciertos IOV, no se cuenta con las FV que permita corroborar su cumplimiento, sobre todo en los indicadores relacionados con la superficie de terreno cultivable para los granos básicos y hortalizas.

Esta evaluación, dado que es un proyecto de seguridad alimentaria, intentará medir el impacto generado en relación al sector salud; con lo cual, se centrará en variables como “Infecciones Respiratorias Agudas [IRAs] y “Desnutrición”, principalmente, cruzando indicadores estadísticos proporcionados por la Dirección del Ministerio de Salud, e indicadores en el comportamiento o hábitos de la población beneficiaria, generados a través de las encuestas desarrolladas.

Sobre la coordinación del Proyecto, resulta importante hacer un análisis de las dos grandes coordinaciones, necesarias para su buen funcionamiento:

- i. **Coordinación Paz y Desarrollo con el FUNPROTECA y PRODEMUJER:** Según lo manifestado por los actores entrevistados, es quizá con PRODEMUJER con la organización con la cual PyD Nicaragua tendría una coordinación técnica y administrativa más cercana, lo cual resultaría llamativo dado que aunque PRODEMUJER es co-ejecutora del proyecto, y no tiene ninguna relación contractual con PyD, ya que oficialmente es FUNPROTECA el socio local ejecutor.

Sin embargo, esto no quiere decir que con FUNPROTECA no existan mecanismos de coordinación; en términos generales, de las reuniones sostenidas, esta evaluación concluye que existieron 3 espacios de coordinación:

- a. Reuniones de alto nivel que eran activados cuando se requirió de tomar decisiones más estratégicas.
- b. Reuniones de seguimiento, con una periodicidad de al menos 15 días.
- c. Visitas de campo para un seguimiento *in situ*.

Pese a todos estos mecanismos, el evaluador considera que ninguno de estos mecanismos fue utilizado para realizar un análisis profundo de las acciones implementadas, y de los avances e impactos obtenidos. En este sentido, esta evaluación recomienda la creación de estos espacios de análisis. La periodicidad sugerida es trimestral.

- ii. **Coordinación PyD y FUNPROTECA con la Municipalidad de Villanueva:** Aunque no existen establecidas reuniones periódicas, la coordinación con la Municipalidad de Villanueva es bastante fluida y eficaz. La creación de sinergias es uno de los logros más resaltados por los distintos actores, ya que el trabajo realizado por el proyecto, ha sido complementado con acciones del gobierno municipal, como por ejemplo la construcción de la carretera que une a las comunidades de El Obraje y Guasimito con la cabecera municipal.

En relación al seguimiento del proyecto, el mismo es quizá una de las debilidades más tangibles de la intervención, sobre todo con posterioridad a la finalización del período de intervención. En este punto es importante aclarar la concepción que se tiene del trabajo realizado, por cuanto el proyecto es enmarcado dentro de un programa de actuaciones de más largo plazo, lo cual sustentaría el hecho de que el proyecto abordase acciones de largo plazo como el trabajo productivo; y, sobretodo, la creación de nuevas estructuras organizativas, como por ejemplo, las cooperativas. En este sentido, se evalúa y exponen las debilidades dentro de los mecanismos de seguimiento:

Para la evaluación, esta debilidad está enmarcada dentro de una falencia institucional o de concepción de la actividad; por un lado, podemos percibir que existe cierta reticencia a incorporar el seguimiento ex post a las tareas a ser realizadas por los socios ejecutores; y por otro lado, el personal con el que se cuenta - aunque de mucha cualificación - resulta insuficiente para afrontar labores de seguimiento. IdeSur recomienda que las mismas sean realizadas semestralmente [sobre la marcha de las acciones implementadas], y anualmente en la recogida de información estadística que nos permita conocer el avance en el cumplimiento de los indicadores, y poder hacer las correcciones pertinentes en caso sea necesario.

Asimismo, esta evaluación cree conveniente que los proyectos ejecutados se apoyen en los líderes comunitarios. Es decir, dada la imposibilidad de hacer un seguimiento continuo por parte de las entidades ejecutoras, resultaría importante trabajar con el apoyo de “promotores/as”, los/as cuales tendrían como característica el hecho de vivir en la comunidad y ser líder o lideresa dentro de ella. Para ello, el proyecto debiera contemplar una capacitación más específica a estos/as “promotores/as” que les permita, por un lado, hacer un seguimiento continuo y llevar un control sobre la aplicación de lo aprendido por parte de los/as beneficiarios/as; y, por otro lado, ser

la primera referencia para los/as beneficiarios/as en cuanto a dudas técnicas que pudieran generarse en el día a día.

## **B. VALORACIÓN GENERAL DEL PROYECTO**

La comunidades de El Obraje y Guasimito - según lo manifestado por todos los actores - fueron siempre dos comunidades “abandonadas” por el Estado central y municipal; sin embargo, a partir de la ejecución del presente proyecto, aunado a la buena disposición de las actuales autoridades municipales, la población de estas comunas vienen siendo atendidas y por lo tanto desarrollando mejoras en su calidad de vida. Un hecho importante - y que fue señalado por los actores como sinergias - es el efecto *crowding in* que se está generando, en tanto que los recursos de cooperación vienen complementando las acciones implementadas con recursos de la ayuda externa; y viceversa.

Como ha sido mencionado líneas arriba, más allá de que la intervención se haya dado por concluida y que esta sea una evaluación final; las características del presente informe de evaluación serán más parecidas a las de una evaluación intermedia dado que esta intervención se enmarca dentro de un plan de acción del socio local de más largo plazo, por lo cual, nos centraremos en los impactos logrados y en recomendaciones que permitan mejorar la implementación de las acciones y posterior consolidación de los resultados planteados.

En términos generales, la valoración es positiva. Por un lado, encontramos acciones que tienen una implicancia directa en la mejora de la calidad de vida de las poblaciones beneficiarias, como por ejemplo la utilización de paneles solares, o el aumento y diversificación de la producción que permite mejorar la dieta nutricional de la familia; y, por otro lado, encontramos acciones aún “inconclusas”, y son las referidas principalmente a la creación, puesta en marcha, fortalecimiento y consolidación de las estructuras organizacionales comunitarias, las cuales aún cuentan con muchas carencias, aunque las dificultades para su creación y constitución han sido superadas.

Es en este sentido que la sostenibilidad es quizá lo que más preocupa al equipo evaluador, los/as socios/as de las cooperativas - a pesar de sentirse sin apoyo externo - mantienen una actitud positiva respecto a los beneficios que implica el asociacionismo para la comercialización, pero sin embargo, también tienen presente que a un año de concluido el proyecto, estos beneficios económicos aún no son tangibles.

En este sentido, nuestras críticas, aportaciones y sugerencias, no tienen otra intención que la de contribuir a que la implementación de futuras intervenciones aprovechen las bases generadas y lograr una implementación eficiente y eficaz que

contribuya a la mejora de la calidad de vida de los/as beneficiarios/as y al mejoramiento de las condiciones de vida de la población.

Finalmente, y por creerlo conveniente, se presentarán unas tablas que muestran la valoración general dada por los/as beneficiarios/as, por rubros de actuación. Esta valoración no refleja necesariamente la opinión del equipo evaluador, pero sí brinda información importantísima ya que refleja el sentir de los actores principales.

A continuación se presenta un cuadro que pretende valorar, de la manera más sintética posible, los diferentes criterios de evaluación de cada una de los resultados evaluados. Se utiliza una escala numérica, de 1 a 5, donde 5 es excelente y 1 es deficiente. Es preciso indicar que una valoración de estas características difícilmente puede expresar la gran complejidad de cada una de las actuaciones.

| Rubro                            | Producción de Aves | Producción de Granos Básicos |
|----------------------------------|--------------------|------------------------------|
| Diversificación de la Producción | 4,30 [sobre 27]    | 4,38 [sobre 29]              |
| Aumento de la productividad      | 4,33 [sobre 27]    | 4,59 [sobre 29]              |
| Búsqueda de Mercado              | 3,37 [sobre 24]    | 3,83 [sobre 29]              |
| Capacitación Técnica             | 4,74 [sobre 27]    | 4,59 [sobre 29]              |

El comentario entre corchetes se refiere al número de beneficiarios/as que contestaron la pregunta planteada.

| Resultado  | Pertinencia* | Eficacia | Eficiencia | Impacto | Sostenib. |
|--|--------------|----------|------------|---------|-----------|
| RE.1. “Mejorado el acceso a los servicios básicos y la soberanía alimentaria de familias campesinas en las Comarcas Obraje y Guasimito, priorizándose las familias encabezadas por mujeres”. | 3**          | 3,5      | 3,5        | 3,5     | 4         |
| RE.2. “Fortalecida las MIPYMES de Agroservicios incorporando tecnologías innovadoras y herramientas de organización y gestión empresarial”.  | 4            | 3,5      | 2          | 2       | 2,5       |
| RE.3. “Fortalecidas las destrezas y Capacidades Humanas de microempresarios/as mediante asistencia técnica y capacitación”.  | 4            | 4        | 4          | 3       | 3,5       |
| RE.4. “Implementado Fondo de Crédito justo para estimular el sector Mipyme de las comarcas afectas al proyecto”  | 4            | 3        | 4          | 4       | 3         |

\* La valoración toma en cuenta los errores tipo 1 y 2 encontrados en la selección de beneficiarios/as.

\*\* Esta valoración toma en cuenta que la formación de las cooperativas agrarias forma parte de una estrategia de fortalecimiento de más largo plazo, incorporado en los planes de intervención del socio local.



#### IV. EVALUACIÓN POR RESULTADOS

A continuación se presenta la valoración de los diferentes criterios de evaluación. Para una mejor organización, el equipo evaluador consideró conveniente hacer una valoración conjunta de los criterios de pertinencia, eficiencia, impacto y sostenibilidad para cada uno de los resultados. Para el criterio de eficacia, se hará una valoración exhaustiva por cada uno de los cuatro resultados previstos.

##### A. Pertinencia

Una de las cuestiones que más llamó la atención de los evaluadores es la cantidad de actividades planificadas en relación a la cantidad de recursos disponibles, y al tipo de actividades planteadas, que en algunos casos son consideradas para actuaciones con tres o cuatro años de ejecución. Sin embargo, de acuerdo a lo manifestado por los distintos actores, las acciones fueron establecidas de manera conjunta con las autoridades municipales. En este sentido, el Alcalde de Villanueva manifestó que los Consejos de Poder Ciudadano [CPC] de estas dos comunidades - en sus reuniones periódicas - le habían manifestado la problemática que los aqueja.

Asimismo, de acuerdo a lo manifestado por PyD, durante la etapa de identificación, se realizaron reuniones comunitarias para definir las líneas estratégicas a implementar, con lo cual la participación de los/as ciudadanos/as se da desde el inicio del proceso, reflejándose ello en los niveles de participación e implicación. Además, resulta importante destacar la participación de las estructuras de poder comunales; en este sentido, el proyecto brindaba las características generales que deberían poseer los/as potenciales beneficiarios/as, pero serían los CPCs quienes finalmente decidirían qué pobladores serían beneficiados en cada uno de los resultados planteados. En este sentido, las características señaladas por la ONGD beneficiaria y los socios ejecutores fueron:

- Familias que no poseen electrificación de viviendas.
- Familias de escasos recursos.
- Familias originarias de las comunidades beneficiadas.
- Familias integradas en las organizaciones locales.
- Familia que tengan voluntad de integrar el proyecto.
- Se priorizará a aquellas familias cuya cabeza de familia sea la mujer.
- Pequeños/as empresarios/as del sector agrícola, carentes de tecnologías en su finca.
- Mujeres pequeñas empresarias del sector rural del Municipio de Villanueva.
- Familias con relativa experiencia en gestionar recursos productivos de la actividad de servicios de apoyo a la producción.
- Familias de pequeños productores dedicadas a la explotación agrícola de granos básicos
- Población estudiantil de los últimos grados de formación primaria básica que este interesados en conformar Brigadas

Pese a que la selección de los/as beneficiarios/as respondió a un protocolo de actuación establecido *a priori*, esta evaluación recomienda ser más específicos en los criterios, que permita disminuir la probabilidad de que ocurran errores tipo I<sup>1</sup>. Por ejemplo:

- Beneficiarios/as de crianza de aves que no se dedicaban antes del proyecto a la producción de las mismas. Las encuestas señalan que un 7% de las beneficiarias no se dedicaban a esta actividad antes de iniciado el proyecto.
- Beneficiarios/as de técnicas agrícolas a aquellas personas que trabajan en terrenos que no son de su propiedad, o de sus familiares. De acuerdo a las encuestas, un 57% de la población beneficiaria señala que las tierras que trabaja no son de su propiedad; y de este porcentaje, un 24% señala que la misma es alquilada.
- Beneficiarios/as de microcréditos que ya eran sujetos de crédito por otras entidades públicas o privadas. Un 33% de las beneficiarias señalaron haber recibido un préstamo de alguna otra entidad crediticia [no coincidente con el período de ejecución del proyecto].

Asimismo, pudieran señalarse otras características que permitan lograr un impacto indirecto en la población beneficiaria; por ejemplo, uno de los beneficios más resaltados por las beneficiarias de los paneles solares es el hecho de que sus hijos/as en edad escolar tienen más tiempo para desarrollar sus labores. En este sentido, un criterio podría ser establecido como “mujeres cabeza de familia, con hijos/as en edad escolar”.

Finalmente, y referido a las actividades de comercialización y fortalecimiento de organizaciones de base, esta evaluación - como ya se ha mencionado - las analiza como parte de un programa de largo plazo por parte de la ONGD beneficiaria y los socios locales, por cuanto el tiempo necesario para poder fortalecer la cadena de producción y comercialización [familiar o por medio de cooperativas] necesita de un espacio temporal mayor. En caso no se cuenten finalmente con recursos suficientes para consolidar el trabajo en estos ámbitos, el equipo evaluador considera, que si bien son de suma importancia estas actividades, las mismas no debieron ser implementadas, y por el contrario, hubiese sido importante el trabajo de promoción de “promotores/as”, fortalecimiento de los CPCs, o en todo caso, de ampliación de beneficiarios/as.

---

<sup>1</sup>En políticas públicas se denomina error tipo I a la identificación como beneficiarios/as de personas que, dadas sus características, no debieran serlo.

## **B. Eficacia**

En el presente apartado, la evaluación se enfocará principalmente en la dinámica que se ha generado en los/as beneficiarios/as respecto a las actividades trabajadas. Para conocer el detalle de todas y cada una de las acciones desarrolladas en el transcurso de la intervención sugerimos remitirse al informe final del proyecto.

### **B.1. RESULTADO ESPECÍFICO 1: “MEJORADO EL ACCESO A LOS SERVICIOS BÁSICOS Y LA SOBERANÍA ALIMENTARIA DE FAMILIAS CAMPESINAS EN LAS COMARCAS EL OBRAJE Y GUASIMITO, PRIORIZÁNDOSE LAS FAMILIAS ENCABEZADAS POR MUJERES”**

El presente resultado se divide en cinco sub-actividades, por lo cual serán tratadas de manera independiente:

#### **a. Paneles Solares:**

El proyecto ha beneficiado a 50 mujeres cabezas de familia [25 de El Obraje y 25 de Guasimito] con la implementación de paneles solares en sus viviendas. Asimismo, ha brindado capacitaciones en cuanto al mantenimiento de los paneles y las baterías con el fin de poder hacer sostenible la intervención. Los paneles solares tienen una capacidad de 4 bombillas para la casa, y la utilización de ciertos aparatos eléctricos - por algunas horas al día - como un televisor o equipos de radio.

En el mismo sentido, en cada una de las comunidades se han conformado las ESECOM [Empresa de Servicios Eléctricos Comunitarios], que tienen como objetivo poder asegurar económicamente el funcionamiento de los paneles en el tiempo; es decir, dentro de la estructura organizativa se ha planteado que todas las socias aporten 50 córdobas mensuales para poder mantener un fondo para casos en los que se requiera contratar los servicios de algún especialista o adquirir materiales de repuesto. En todos los casos, las beneficiarias manifestaron que la mensualidad es razonable y que no significa un gran sacrificio en comparación a los beneficios obtenidos. A la fecha, aunque han existido ciertos retrasos en el pago, no ha habido incumplimiento en las obligaciones. Las beneficiarias también se comprometieron a aportar una cuota inicial para el inicio de las actividades de la ESECOM.

Pese a que los ESECOM se encuentran constituidos y en funcionamiento, esta evaluación considera que aún los mecanismos por los cuales cada una de las socias puede hacer uso del fondo no están del todo claros. Es decir, el reglamento de la entidad no se encuentra totalmente esclarecido, y tampoco ha sido sociabilizado. Un ejemplo que ilustra claramente esta conclusión se refleja en las respuestas dadas a las siguientes preguntas:

| ¿Ha efectuado algún tipo de gastos para su mantenimiento?                    |     |
|--|-----|
| SI   | 40% |
| NO   | 60% |
| En caso de respuesta negativa  |     |
| Porque no tenía dinero   | 28% |
| Porque no lo necesito por ahora  | 44% |
| Otro   | 6%  |
| NC   | 22% |
| Aún no he tenido la necesidad para repararla... pero si lo tuviese qué hacer |     |
| No cuento con dinero para arreglarlo   | 17% |
| Cuento con el fondo de la ESECOM   | 7%  |
| Cuento con el dinero, pero no sé a quién contratar                           | 10% |
| Otro   | 13% |
| NC   | 53% |

Como puede observarse, del total de encuestadas, el 40% ya realizó alguna reparación a sus paneles solares, siendo el gasto imputado al presupuesto familiar. Solamente el 7% menciona los fondos de la ESECOM como mecanismo para hacer frente a las reparaciones. Asimismo, un total de 27% indica que el costo tendría que ser asumido por ellas mismas [aunque 17% sugieren que no cuentan con el dinero, y 10% que no sabrían a quién recurrir para las reparaciones]. Si cruzamos esta información con las entrevistas sostenidas, podríamos también afirmar que del total de encuestadas que no contestan a la pregunta, lo hacen por desconocimiento del funcionamiento.

#### **b. Producción Avícola:**

Como punto de partida nos referiremos al hecho de que las beneficiarias de los paneles solares, son las mismas que las de la producción avícola. Al ser consultado el equipo ejecutor sobre el por qué de esta decisión, se mencionó que las aves Hy Line Brown necesitan más horas de luz de las que pueden ser aportadas por la luz natural, por lo que estas beneficiarias tenían el compromiso que una de las 4 bombillas tendría que ser puesta en el gallinero.

El proyecto - dentro de esta actividad - tenía por un lado, la dotación de 11 gallinas y 1 gallo Hy Line Brown, que al tener un mayor rendimiento [producción de 1 huevo por día], permitiría aumentar la ingesta de proteínas a través de este producto, y el excedente venderlo en el mercado local, con el fin de obtener recursos económicos adicionales.

Al momento de la visita se tomó conocimiento de que - en 2 casos en particular - las aves habían muerto prematuramente y que por lo tanto ya no contaban con aves de raza mejorada o las denominadas N1 [mezcla de la raza mejorada con la “gallina india”]. En estos casos particulares, la producción de aves pasó a ser una actividad secundaria en el entorno familiar. En los demás casos, aunque se contaba con aves N1, la tendencia indicaría que las beneficiarias concluirían con una raza muy próxima a la “india” dado que los cruces no se hacían entre aves N1, sino que se realizaban, mayormente, entre una N1 y una “india”. Solamente una beneficiaria de Guasimito mantenía las gallinas N1 en un corral diferenciado de las demás gallinas, por lo que las expectativas de que mantenga una raza mejorada, y por lo tanto un mayor rendimiento, estaban latentes.

Otro punto a analizar es el referido a las capacitaciones brindadas, por un lado, en relación a la alimentación, todas las beneficiarias visitadas en Guasimito mantenían un espacio, dentro de los corrales, para la alimentación y bebida de las aves. En la beneficiaria visitada en El Obraje, parecería que el corral no tiene un sentido claro, y la forma de alimentación es similar a la llevada a cabo con anterioridad a la intervención. En relación a la dieta de las aves, el proyecto ha fomentado que la alimentación sea en base a concentrado [alimento balanceado], sin embargo, dado el precio de mercado y los beneficios económicos obtenidos de la venta de los huevos excedentes, muchas beneficiarias manifestaron que habían pasado a alimentarlas con millón (variedad de sorgo), aunque ello significase una disminución en la producción.

La producción de huevos es destinada para:

| 2009  |     | Hoy   |     |
|---|-----|---|-----|
| 1. Autoconsumo  | 17% | 1. Autoconsumo  | 3%  |
| 2. Autoconsumo +<br>venta de mercado                  | 0%  | 2. Autoconsumo +<br>venta de mercado                  | 7%  |
| 3. Autoconsumo +<br>Reinversión                       | 37% | 3. Autoconsumo +<br>Reinversión                       | 27% |
| 4. Autoconsumo +<br>venta de mercado<br>+ reinversión | 40% | 4. Autoconsumo +<br>venta de mercado<br>+ reinversión | 63% |

De la tabla anterior podemos inferir que el proyecto ha introducido una nueva variable en la dinámica de la producción familiar, por cuanto en la situación sin proyecto [2009], las beneficiarias tenían como actividades principales - derivadas de la producción de huevos - el autoconsumo y/o la reinversión de la producción en un 54% [1+3], y solo un 40% [2+4] destinaba parte de su producción de huevos a la

comercialización. Sin embargo, para la visita de campo, se puede observar la importancia que ha tomado la comercialización, siendo ahora que al menos un 70% [2+4] de las beneficiarias vende al mercado local los excedentes de su producción. Se puede observar también un reforzamiento en lo referente a la reinversión, pasando de un 77% a 90% [3+4], con lo cual se aseguraría un mínimo de producción.

En cuanto a la comercialización, según lo manifestado por las beneficiarias, en la comunidad de El Obraje, en un principio la venta se realizaba a través de manera comunitaria, por cuanto una de las beneficiarias, cuya pareja tenía una movilidad para transporte de pasajeros, se encargaba de llevar la producción a comercializar y por ello recibía una retribución, que era equivalente al coste del pasaje y de la alimentación. Sin embargo, esta beneficiaria fue una de los dos casos “sin éxito” que fueron descritos con anterioridad. A partir de allí, la comercialización se realiza de manera individual. En el caso de Guasimito, la venta es también individual, de acuerdo a lo manifestado, se realiza así por miedo a que - en caso sea llevada a cabo de manera colectiva - la persona encargada sufra algún accidente y por consiguiente pierda parte o la totalidad de la producción - y que finalmente tenga que asumir ella toda la pérdida.

En este sentido, resulta importante continuar trabajando con las beneficiarias en los beneficios del asociacionismo por cuanto el riesgo de pérdida en el traslado sigue siendo el mismo [sea esta individual o colectiva], y se pueden disminuir los costes de transacción, lo que implica mayores beneficios económicos para todas.

Es importante rescatar el caso mencionado sobre aquella beneficiaria que seguía trabajando sobre las aves N1, quien realizaba la comercialización de manera individual, pero directamente a una tienda comercial. Este es un claro ejemplo de éxito.

Finalmente, el proyecto incidió mucho en la capacitación en temas de sanidad animal, por cuanto el conocimiento de que aunque las razas mejoradas tienen una mayor productividad, la resistencia a las condiciones adversas de la zona es mayor; es por eso la prioridad era el cuidado de las aves por parte de las beneficiarias, consientes de que finalmente la producción tendería a las denominadas N1. Esta evaluación ha podido corroborar que las beneficiarias mantienen los botiquines y los cuidados necesarios [dotación de vitaminas, desparasitaciones, vacunación y dotación de antibióticos para combatir las enfermedades más frecuentes en el territorio].

### **c. Producción de granos básicos**

En relación a esta actividad, han sido beneficiadas un total de 75 personas [60% hombres y 40% mujeres]. En este sentido, las acciones iban destinadas a la introducción de granos básicos mejorados [maíz de la variedad NB6, sorgo pinolero y Frijol INTA-rojo], con lo cual se esperaba un mayor rendimiento en la producción.

La introducción de estas nuevas variedades, unido a las capacitaciones y la asistencia técnica; así como a la dotación de mochilas para fumigar y la correcta utilización de insecticidas y herbicidas, de acuerdo a lo manifestado por los/as productores/as, habría generado un aumento notable de la productividad de los campos de cultivo.

Los productos que se cosechan son utilizados para:

| 2009  |     | Hoy   |     |
|---|-----|---|-----|
| 1. Autoconsumo  | 20% | 1. Autoconsumo  | 16% |
| 2. Autoconsumo +<br>Reinversión                       | 47% | 2. Autoconsumo +<br>Reinversión                       | 10% |
| 3. Autoconsumo +<br>venta al mercado                  | 3%  | 3. Autoconsumo +<br>venta al mercado                  | 7%  |
| 4. Autoconsumo +<br>venta de mercado<br>+ reinversión | 30% | 4. Autoconsumo +<br>venta de mercado +<br>reinversión | 67% |

Como podemos ver en la tabla expuesta, en este rubro también se presenta un cambio en el comportamiento de los/as productores/as, por cuanto en la situación sin proyecto [2009], solamente un 33% [3+4] de los/as beneficiarios/as utilizaban parte de la producción para la comercialización, porcentaje que a día de hoy representa un 74%. Este porcentaje, aunque importante dado su incremento en un 224%, muestra que aún queda un 26% de productores/as que no comercializan sus productos, y de estos, un 16% que destina la totalidad de su producción al autoconsumo. En relación a la reinversión, se observa que el porcentaje de productores/as que destinan parte de su cosecha para la próxima siembra, no ha variado, manteniéndose en un 77% [2+4].

De acuerdo a lo manifestado, la producción media en la zona de intervención era aproximadamente de 7-8 quintales por manzana; después de la intervención del proyecto esta habría pasado a ser de alrededor de 12-15 quintales por cosecha. Se pudo conocer el caso emblemático del productor Juan Ríos, de Guasimito, que logró una producción de 39 quintales.

Lamentablemente, debido a las fechas en las que se realizó la evaluación, no se pudo visitar ninguno de los campos por cuanto no era época de siembra, por lo que los contenidos expuestos se basan en la realización de un grupo focal con los/as beneficiarios/as y de las encuestas tomadas.

#### **d. Producción de hortalizas y sistemas de micro riegos**

Los/as beneficiarios/as de la presente actividad, y que fueron visitados/as, son 10 familias de la comunidad de El Obraje.

Esta actividad tampoco pudo observarse por cuanto se encontraban en la etapa de preparación de la tierra para la siembra. Sin embargo, se tuvo la oportunidad de

conversar con el presidente de la cooperativa de productores, beneficiario de las acciones. En este sentido, manifestó que los beneficios brindados al proyecto han tenido una repercusión directa en la dieta alimenticia por cuanto han incorporado el cultivo de nuevos productos [sandía, pipián, ayote, pepino], distintos a los tradicionales.

Asimismo, aprovechando el canal de agua existente en la comunidad, se han constituido sistemas de riego por goteo para las familias beneficiarias. En este sentido, se habría logrado dejar la dependencia de los ciclos naturales de lluvia para la siembra.

Los/as beneficiarios/as también han recibido capacitación y asesoría continua, y han sido acreedores/as de bombas fumigadoras.

#### **e. Sistemas de cooperativas**

A juicio de la evaluación, es esta una de las actividades con mayores dificultades de evaluar debido a que el indicador no se encuentra claramente definido, a saber, “Fortalecidas formas organizaciones locales existentes con asesoría y herramientas de gestión comunitaria al finalizar el proyecto”, de acuerdo a lo mencionado por PyD este indicador establecía que el proyecto abarcaría únicamente la fase de “organización y constitución legal”. En caso de ser así, el evaluador objeta la conveniencia de haber establecido como línea de trabajo - en un proyecto de un año - la creación de estructuras organizacionales comunitarias, por cuanto este tipo de actividades se implementan en intervenciones de más largo plazo por la inherente necesidad de un acompañamiento próximo y continuo, desde la etapa de organización y legalización, hasta el inicio de sus actividades económico-productivas. una que la presente evaluación califica como “inconclusas” durante el período de ejecución de la intervención.

El proyecto tenía como objetivo la constitución y puesta en marcha de 3 cooperativas de productores; 2 en El Obraje [la cooperativa agrícola CAEBEN, R.L. de productores de granos básicos, y la cooperativa agrícola de CAMOBRA, R.L. de productores hortícolas], y 1 en Guasimito [la cooperativa agrícola COAFEG, R.L.].

**e.1. Cooperativa EBENECER, R.L.[CAEBEN, R.L.en El Obraje]:** Esta cooperativa está conformada por 33 personas [24 hombres y 9 mujeres]. A la fecha, la cooperativa ha conseguido la personería jurídica, y se encuentra en proceso de obtención del número de identificación fiscal que le permita inclusive exportar su producción. Según lo manifestado, al inicio de las acciones, la cooperativa estaba conformada por 50 personas; sin embargo, los requisitos necesarios para hacer parte de la misma, como por ejemplo la capacitación obligatoria de 40 horas, hizo que 17 personas desistieran de pertenecer a la misma.



La cooperativa tiene como objetivo principal la asociación de productores/as con el fin de tener mayor poder de negociación con los intermediarios a la hora de comercializar sus productos. Basándose en el beneficio brindado también por el proyecto en relación a la construcción de silos de almacenamiento, los/as productores/as asociados tienen la obligación de aportar al menos 6 quintales de su cosecha a los silos para su posterior venta al mercado. La capacidad de almacenamiento les ha permitido poder especular con los precios de mercado, comercializando cuando el mismo les es más ventajoso. Hasta la fecha, la cooperativa había realizado una sola venta de 150 quintales a 380 córdobas/quintal, obteniendo un total de 57.000 córdobas.

Los/as asociados/as a la cooperativa tienen un acuerdo tácito de recapitalización de la cooperativa, motivo por el cual no han repartido dividendos a los/as mismos/as. En todo caso, el beneficio se ha materializado en materiales necesarios para la próxima siembra; en este caso, se compra urea, que posteriormente es prestada a los/as propios/as asociados/as. La cantidad de urea prestada al/la socio/a depende del total de quintales aportado.

Aunque la cooperativa ha iniciado ya sus actividades comerciales, de las conversaciones sostenidas se pudo conocer que aún la estructura organizacional y la planificación a mediano-largo plazo son débiles incipientes.

**e.2. Cooperativa Agropecuaria FE Y ESPERANZA LOS GUASIMITOS [COAFEG, R.L.]:** La presente cooperativa cuenta con un total de 28 socios [15 hombres y 13 mujeres]. El objetivo y la etapa de fortalecimiento organizacional son muy similares a las descritas para el caso de la cooperativa agrícola de El Obraje. Sin embargo, nos enfocaremos en este punto las particularidades en el funcionamiento de la misma. En este sentido, esta cooperativa también ha realizado una gran venta de su producción, logrando incluso precios más ventajosos que CAEBEN, R.L. El quintal de maíz fue colocado a 500 córdobas, y el quintal de millón a 480 córdobas; suponiendo que la venta fue de 82 quintales de maíz y 67 de millón, se obtuvo un ingreso global de 76.000 córdobas. De este total, 7.000 córdobas son destinadas a la capitalización de la cooperativa; y el resto ha sido utilizado para préstamos a los/as propios/as asociados/as. Los préstamos dependen de la cantidad de quintales aportados a la cooperativa.

Sin embargo, y esto ha sido motivo de preocupación para la presente evaluación, según lo manifestado, parte de los ingresos también ha servido para realizar préstamos a no asociados, y para cuestiones distintas a la producción de granos básicos. Como ejemplo, fue mencionado el préstamo a una persona de la comunidad para solventar los gastos del funeral de un familiar. Aunque sin entrar a cuestionar la razón por la cual se realizó este

préstamo, podría suponer una llamada de alerta por cuanto la posibilidad de que se desvíe de los objetivos para los que fue creada.

Asimismo, también es de resaltar lo señalado respecto a la falta de acompañamiento con posterioridad a la culminación de la intervención, indicando que aunque realizan reuniones periódicas, tampoco han avanzado mucho en cuestiones organizativas, de planificación y operatividad. En este sentido, la demostración más clara se da en el hecho de que aunque han sido realizados préstamos a los/as miembros de la cooperativa, y a no asociados [también se señaló un préstamo realizado al Centro de Agro-servicios para Mujeres Emprendedoras, que será desarrollado en el Resultado 2], aún no se tienen establecidos los intereses a ser cobrados, los plazos de devolución y por lo tanto tampoco las cuotas mensuales derivadas del préstamo.

En ambos casos, las cooperativas agrícolas de granos básicos - después de la primera comercialización asociada - no han iniciado un proceso de repartición de beneficios, por lo que la primera cosecha se considera un “aporte” de los/as asociados/as a la cooperativa. Esta situación, a juicio de la evaluación, debería reglamentarse y establecerse los pasos siguientes en el corto plazo que incentiven a los/as socios/as a seguir aportando y comercializando cooperativamente y no priorizar la venta individual. Si existe esta “desconfianza” de lo que les puede aportar la cooperativa, y dado que la mayor parte de la producción individual no es incluida en el almacenamiento en los silos de la cooperativa, sino que se comercializan de manera individual, los/as mismos/as productores/as - cuando el precio de los granos no sea tan favorable - pasarían a ser una competencia a la cooperativa.

Los resultados de la encuesta, a la pregunta: “¿la comercialización de sus productos la realiza familiarmente o a través de la asociación?”, las respuestas fueron:

|               |     |
|---------------|-----|
| Familiarmente | 27% |
| Asociación    | 43% |
| Ambas         | 27% |

Como se puede observar, ese 27% coincide con aquellos que mencionaron no pertenecer a ninguna asociación de productores y comercializadores. Asimismo, la cooperativa ha pasado a ser un instrumento de gran confianza para los/as productores/as, debido principalmente a la posibilidad de poder acopiar esperando mejores precios, lo que se demuestra con aquel 43% que señalan que solamente utilizan la cooperativa como mecanismo de comercialización.

Uniéndolo con el análisis realizado en torno a la posibilidad de que la venta familiar se convierta en una competencia [y también como una medida de confianza en la

cooperativa], sería importante que los/as socios/as puedan monitorear la presente variable, y analizar las posibles desviaciones con el transcurso del tiempo.

Tomando en cuenta lo señalado, en términos generales, esta evaluación recomienda:

- Realizar un acompañamiento constante a las cooperativas agrícolas de productores de granos básicos, haciendo hincapié en la construcción de fortalezas internas.
- El desarrollo de planes estratégicos de largo plazo [misión y visión]; manual de funcionamiento organizativo y de los miembros directivos; manual de operaciones de la cooperativa donde se especifiquen claramente los mecanismos operativos: entrega de granos a la cooperativa, comercialización, repartición de dividendos y utilización de las utilidades después de repartidos los beneficios.
- Mecanismos de sinergias que faciliten - a su debido tiempo y en caso sea considerado necesario - la entrada o salida de socios/as. Del total de beneficiarios/as [75 productores/as], solamente 14 no pertenecen a ninguna de las cooperativas. Se presume que estos son los/as mismos/as que se retiraron al inicio en El Obraje. Asimismo, se mencionó - en Guasimito - que habían dejado la cooperativa algunas productoras, y se debía a que habían abandonado la comunidad al momento de contraer matrimonio.

**e.3. Cooperativa Agropecuaria EL MANANTIAL DEL OBRAJE, R. L. [CAMOBRA, R.L.]:** Esta cooperativa se encuentra constituida por 10 socios [4 hombres y 6 mujeres]. El objetivo principal de la entidad es la organización para la comercialización de los productos. Hasta la fecha, y según lo manifestado, se habría realizado una gran venta, cuyos beneficios habrían sido destinados a la compra de alevines de tilapia, hecho que se describirá como un impacto indirecto del proyecto.

De acuerdo a lo manifestado, aunque la comercialización de los productos hortícolas ha sido valorado como un éxito por los/as beneficiarios/as, se señaló también que el principal escollo para la venta de los productos son las vías de comunicación desde la comunidad hasta Villanueva, principal mercado. En este sentido, las pérdidas derivadas del transporte rondarían aproximadamente el 10% de la producción. Aprovechando la visita a la alcaldía de Villanueva, se manifestó esta inquietud, recibiendo la respuesta por parte de la autoridad local de que el municipio cuenta ya con el presupuesto necesario para el mejoramiento de las vías de acceso.

## **B.2. RESULTADO ESPECÍFICO 2: “FORTALECIDA LAS MIPYMES DE AGROSERVICIOS INCORPORANDO TECNOLOGÍAS INNOVADORAS Y HERRAMIENTAS DE ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN EMPRESARIAL”**

Para el presente resultado, el proyecto ha impulsado la creación de asociaciones de mujeres, creando así los denominados “Centros de Agro Servicios para Mujeres Emprendedoras [CAME]”. Los dos centros creados están ubicados uno en El Obraje, y el segundo en Guasimito.

Los CAME tienen por objetivo - de acuerdo a lo manifestado - el brindar servicios diversos a la comunidad, basándose principalmente en la venta o alquiler de herramientas de producción agrícola o ganadera. En este sentido, el proyecto se encargó de la creación de los Centros, dotarlo de infraestructura y de un capital de negocio inicial necesario para dar un primer impulso a la iniciativa. Es importante señalar que una de las mayores dificultades que afrontan los pobladores, es la falta de capital semilla para poder iniciar emprendimientos individuales o colectivos. Es así que el proyecto:

- Construyó dos Centros de Agro servicios [CAME]. La construcción también contó con la contrapartida en mano de obra de las beneficiarias y sus familiares. Además cada beneficiaria aportó una cuota inicial de 180 córdobas. El proyecto también dotó a los CAME con sistemas de iluminación con energía solar fotovoltaica.
- Fortaleció a los CAME con el equipamiento de molinos de martillo, silos metálicos picadoras de pasto, desgranadora de maíz y sorgo, silos metálicos, kit de herramientas menores para uso agrícola: hacha, azadón, pala, rastrillos, machetes, limas, piedras de afilar, etc.

Según lo manifestado por el equipo técnico del proyecto, esta iniciativa tiene una doble finalidad; por un lado, el empoderamiento de la mujer, promoviendo con ello cambiar las estructuras de poder familiar y comunal; y, por otro, la generación de recursos económicos.

**a.1. CAME en El Obraje:** El centro está constituido por 7 mujeres de la comunidad, aunque en la junta directiva intervenga un hombre, que pertenece a la cooperativa agrícola. Según lo manifestado, esto se debe a que el trabajo de las dos asociaciones es coordinado.

A juicio de la evaluación, el CAME de El Obraje viene funcionando tal cual fue planificado. Hasta la fecha las ventas realizadas han permitido reinvertir en el negocio, con lo cual aún no cuentan con beneficios individuales derivados de las ventas del centro.

Al ser consultadas sobre los beneficios derivados del trabajo en el CAME, manifestaron que claramente ha sido el hecho de poder obtener las

herramientas para trabajar sus campos sin tener que trasladarse a Villanueva. Inclusive poder acceder a estas herramientas a crédito, con el compromiso de pago una vez inicie el período de cosecha. En este sentido, más allá de lo esperado en cuanto ingreso económico, la motivación se encuentra en la complementariedad de acciones entre el CAME, la cooperativa agrícola, y ellas mismas como productoras.

**a.2. CAME en Guasimito:**El presente centro también se encuentra compuesto por 7 mujeres de la comuna. Hasta ahora la dinámica del centro ha sido muy similar a la descrita para el caso de El Obraje. Sin embargo, a manera de recomendación, se considera que los equipostécnicos de los actores implicados deberían realizar una evaluación de las potenciales modificaciones que se estarían planteando al interior de la CAME. En este sentido, de acuerdo a lo manifestado por las asociadas, se pretende dar un giro al negocio; es decir, dado que en los meses de sequía no hay siembra, se pretende invertir en la compra de granos básicos, acopiarlos [no se tiene muy claro si se utilizarán los silos de la cooperativa agrícola o en el propio local del CAME], especular con el precio, y finalmente realizar la venta. En este sentido, el centro pasaría a ser un actor más en el mercado de los granos. Suponiendo que la creación de los CAME tenían otro objetivo, y que las asociadas son también - o en todo caso su pareja - parte de las cooperativas agrícolas, no tendría ningún la incursión en este rubro. Sobre todo porque también podría perjudicar la venta de las cooperativas, y por el contrario presionar los precios a la baja.

Al parecer, la incursión sería inminente, inclusive - según lo citado - estarían capitalizándose para hacer una compra grande de granos básicos [para acopio], con lo cual han obtenido un crédito de 9.000 córdobas por parte de la COAFEG, R.L. Complicando la situación, y complementando la información brindada en el apartado correspondiente a la cooperativa agraria de Guasimito, este préstamo no estaría reglamentado; es decir, aún no se han establecido las características del mismo: tipo de interés y plazos de devolución. En palabras de las asociadas del CAME, no habría ningún problema en este vacío porque ellos y la cooperativa “son los mismos” [en relación a que parte de las asociadas del CAME - o sus parejas - pertenecen a COAFEG, R.L.], lo cual podría aumentar las posibilidades de impago.

### **B.3. RESULTADO ESPECÍFICO 3: “FORTALECIDAS LAS DESTREZAS Y CAPACIDADES HUMANAS DE MICROEMPRESARIOS/AS MEDIANTE ASISTENCIA TÉCNICA Y CAPACITACIÓN”**

El análisis del presente resultado se realizará tomando en cuenta la valoración dada por los/as beneficiarios/as de las distintas actividades. Esta evaluación considera que el informe final del proyecto refleja muy claramente qué capacitaciones fueron

impartidas, y el tipo de asistencia técnica que se proporcionó. Las preguntas respecto a la valoración de las capacitaciones tendrán tres apartados fundamentales; primero, una valoración general de las capacitaciones realizadas; segundo, una apreciación del nivel de conocimientos del/la capacitador/as sobre la materia a impartir; y, finalmente, la disposición del/la capacitador/a para brindar el taller y atender a las cuestiones planteadas por los/as participantes.

#### a. Paneles Solares

| ¿Cómo valora las capacitaciones? |     |
|----------------------------------|-----|
| Muy positivamente                | 63% |
| Positivamente                    | 37% |

| ¿Cómo valora el conocimiento de los/as capacitadores/as? |     |
|--|-----|
| Muy Bueno  | 57% |
| Bueno  | 43% |

| ¿Cómo valora la disposición del/de la capacitador/a? |     |
|--|-----|
| Muy Bueno  | 60% |
| Bueno  | 37% |
| Más o menos  | 3%  |

En términos generales, las tres variables evaluadas han sido valoradas muy positivamente. Solamente un 3% de las encuestadas refieren a que la disposición del/a capacitador/a no fue la adecuada, pero si atendemos a que la valoración general y el conocimiento de los temas es positivo, esta valoración puede estar condicionada a factores externos o que no son recogidos en esta encuesta.

#### b. Producción Avícola

| ¿Cómo valora las capacitaciones? |     |
|----------------------------------|-----|
| Muy positivamente                | 73% |
| Positivamente                    | 27% |

| ¿Cómo valora el conocimiento de los/as capacitadores/as? |     |
|--|-----|
| Muy Bueno  | 57% |
| Bueno  | 43% |

| ¿Cómo valora la disposición del/de la capacitador/a? |     |
|--|-----|
| Muy Bueno  | 70% |
| Bueno  | 27% |
| Más o menos  | 3%  |

Igualmente, en este caso las valoraciones fueron muy positivas, inclusive el porcentaje de “muy positivamente” se incrementó un 73%. En cuanto a la valoración de la disposición, se mantiene el 3% que manifestó que los/as capacitadores/as no habrían tenido una actitud positiva al momento de la capacitación. Esta evaluación recomienda, así el porcentaje de no satisfacción sea reducido, profundizar en el estudio con el fin de poder corregir las pequeñas incomodidades que puedan haber surgido durante los talleres de capacitación.

En este caso, adicionalmente se planteó la cuestión de si las capacitaciones habían impulsado algún cambio de comportamiento individual y familiar:

| ¿Qué han significado las capacitaciones?    |     |
|---|-----|
| Mejora de la calidad de los productos       | 87% |
| Aumento de la producción y productividad    | 93% |
| Aumento del nivel nutricional de la familia | 90% |

Como se puede observar, la respuesta con mayor nivel de reconocimiento es el hecho de que gracias a las iniciativas, se ha podido lograr aumentar la productividad de las aves, y por lo tanto lograr también una mayor producción; esto seguido muy de cerca por el conocimiento adquirido en cuanto a la posibilidad de mejorar la dieta alimenticia familiar, sobretodo de los/as hijos/as menores, a través del mayor consumo de proteínas provenientes de los huevos y/o carne de gallina.

### c. Producción de Granos Básicos

| ¿Cómo valora las capacitaciones? |     |
|----------------------------------|-----|
| Muy positivamente                | 53% |
| Positivamente                    | 47% |

| ¿Cómo valora el conocimiento de los/as capacitadores/as? |     |
|--|-----|
| Muy Bueno  | 50% |
| Bueno  | 50% |

| ¿Cómo valora la disposición del/de la capacitador/a? |     |
|--|-----|
| Muy Bueno  | 37% |
| Bueno  | 63% |

En el caso de las capacitaciones en granos básicos todas las valoraciones han sido positivas, lo cual es un punto a resaltar en la presente intervención.

Al igual que en el caso de la producción avícola, se pretende valorar el cambio de comportamiento en cuanto a los resultados esperados con la implementación de las actividades de formación.

| ¿Qué han significado las capacitaciones?    |     |
|---|-----|
| Mejora de la calidad de los productos       | 70% |
| Aumento de la producción y productividad    | 90% |
| Aumento del nivel nutricional de la familia | 77% |

La estructura de las valoraciones es similar al caso de la producción avícola, con pequeña diferencia de la brecha existente entre los que valoraron el aumento de la producción y productividad, con los que le dieron mayor importancia al aumento del nivel nutricional.

En todo caso, y de manera general, las valoraciones han sido valoradas de la mejor manera; inclusive, durante la visita a terreno, se pudo comprobar que las lecciones aprendidas seguían siendo replicadas aún después de un año de haber concluido la intervención. Este es el caso, por ejemplo, de los cuidados sanitarios a las aves; o, el trabajo con barreras vivas para evitar la erosión de la tierra cultivable.

Pese a todo lo descrito, esta evaluación considera que las capacitaciones brindadas, y el acompañamiento brindado, en los temas de fortalecimiento organizacional, como es el caso de la creación de las cooperativas agrarias de granos básicos, y de hortalizas, o en el caso de los CAME, ha quedado “inconcluso” en relación al nivel de fortalecimiento que se esperaría para garantizar el accionar y la sostenibilidad de estas nuevas organizaciones comunales. En este sentido, según lo manifestado por los/as asociados/as de la **COAFEG, R.L**, ellos/as continúan manteniendo reuniones periódicas con el fin de avanzar en la organización interna de la cooperativa [planificación estratégica plurianual, manual de funciones y responsabilidades, manual operativo, etc.] pero que con posterioridad no han recibido el asesoramiento de ninguna de las entidades implicadas en la ejecución del proyecto. De acuerdo a lo manifestado por las organizaciones aludidas [PyD Nicaragua, FUNPROTECA y PRODEMujER], sí habría existido un acompañamiento, aunque no con la misma



frecuencia. A juicio de la evaluación, sea cual fuese la situación actual, es importante dar un nuevo impulso y continuar el acompañamiento constante por cuanto los niveles de asociacionismo son aún frágiles y aún no han brindado beneficios individuales, por lo que un “estancamiento” podría producir algún nivel de desmoralización que tienda a dificultar su accionar, y detener su consolidación.

#### **B.4. RESULTADO ESPECÍFICO 4: “IMPLEMENTADO UN FONDO DE CRÉDITO JUSTO PARA ESTIMULAR EL SECTOR MIPYME DE LAS COMARCAS AFECTAS AL PROYECTO”**

En términos concretos, este resultado ha tenido muy buen éxito en cuanto a la necesidad de brindar un capital inicial a mujeres que sean propietarias de pequeños comercios [“pulperías”]. Finalmente, también resultaron beneficiarias de créditos, mujeres que tenían la intención de invertir en ganadería o agricultura. Esta evaluación no concluyó el criterio por el cual se definían quiénes serían las beneficiarias de los rubros distintos al negocio comercial.

Al momento de la visita de campo, se habían otorgado - en una primera etapa - 20 créditos [11 de Guasimito y 9 de El Obraje]:

- 13 para pequeños negocios.
- 6 para ganadería.
- 1 para agricultura.

Estos créditos tenían un tipo de interés de un 1% mensual y un plazo de devolución de 12 meses. Salvo en 2 casos, cuyas beneficiarias [pequeños negocios] han renegociado los plazos para la devolución del préstamo, las mujeres con las que se tuvo la oportunidad de conversar manifestaron no haber tenido inconvenientes para asumir la deuda, incluso en la mayoría de casos, el compromiso fue saldado en un plazo medio de 10 meses.

Posteriormente, se decidieron brindar nuevos créditos, siendo beneficiarias 6 mujeres [2 de El Obraje y 4 de Guasimito]. Los plazos para la devolución se mantuvieron en 12 meses, pero sin embargo el interés aumentó a un 2% mensual.

Actualmente se estaba valorando brindar un nuevo crédito a todas las mujeres interesadas, a la fecha se habían presentado unas 12 o 13 solicitudes, 8 de antiguas beneficiarias, y 3 o 4 de nuevas interesadas. Estas solicitudes estaban siendo evaluadas por las personas competentes de FUNPROTECA, entidad encargada del manejo del fondo.

Tal como se mencionó al inicio de este apartado, el éxito de los créditos es incuestionable, lo que se debe no solamente al manejo del fondo, sino también porque la tasa de interés es fácilmente asumible por las beneficiarias. Aún con ello, a juicio de la evaluación, hay cuestiones que deberían ser resueltas:

- **Selección de las beneficiarias:** esclarecer los criterios que deben cumplir las mujeres de las comunidades para poder acceder al crédito: rubro a invertir, nivel económico actual, no ser sujeto de crédito por otros organismos públicos y/o privados, etc.
- **Mejora del análisis de riesgo:** sistematizar los factores a ser considerados en el análisis de riesgo. ¿el crédito va dirigido a pequeñas comerciantes con cierta capacidad de pago?, ¿es para inicio de nuevos negocios o para la ampliación o fortalecimiento de los ya existentes?, ¿se espera que los fondos sean asumidos con los beneficios dados por el negocio, o no?
- **Seguimiento y Acompañamiento:** el éxito de tener un nivel de morosidad bajo depende del nivel de seguimiento, acompañamiento y asesoramiento que se brinde a la beneficiaria. Aunque PRODEMUJER manifestó que sí se daba este acompañamiento, las beneficiarias indicaron que no habían sido visitadas o cuestionadas al respecto, y lo atribuían al hecho de que las cuotas eran pagadas puntualmente. Aunque lo mencionado no carece de lógica por cuanto los costes de seguimiento no pueden ser ni cercanos a los préstamos realizados, es importante trabajar - como ya mencionó - con los líderes de la comunidad para evitar que los fondos sean desviados a otras actividades para los cuales fueron solicitados.

En la encuesta realizada se realizó una consulta que pretendía conocer el grado de acompañamiento o asesoría técnica brindada por el proyecto a las beneficiarias, los resultados muestran que un importante 83% consideraba no haber sido asesorado; contra un 17% que consideraba que sí había recibido un acompañamiento adecuado.

| ¿Recibió asesoría técnica por parte del proyecto para mejorar su negocio? |     |
|---|-----|
| SI  | 17% |
| NO  | 83% |

Se presenta a continuación los resultados de una de las preguntas de la encuesta que refrendarían lo señalado en relación al éxito obtenido por las actividades de microcréditos y su correlación con el bajo nivel de esfuerzo para hacer frente a estas obligaciones:

**¿Qué significa el pago mensual por el préstamo respecto al dinero con el que cuenta para gastos familiares?**

|           |     |
|-----------|-----|
| < 10%     | 8%  |
| 10% - 30% | 58% |
| 30% - 50% | 25% |
| > 50%     | 8%  |

El fondo inicial con el que se contaba era de 5.000 euros, a fecha 31 de diciembre de 2011, contando el fondo disponible en caja + monto prestado + deuda morosidad, asciende a 117.941,84 córdobas [aproximadamente, 3.909,83 euros]. En este sentido, después de 2 años, y con un interés de un 1%, se ha descapitalizado en aproximadamente 1.000 euros, por lo que - suponiendo un aumento de 1 punto porcentual en la tasa de interés - el fondo podría tener un tiempo de vida útil de al menos 5 años. El largo tiempo previsto para estos fondos se debe a que los costos de administración han sido asumidos por el socio local FUNPROTECA, lo que finalmente redundará en beneficio de las mujeres emprendedoras de las comunas beneficiarias. Dado este probable plazo en los que debería funcionar el fondo, y para una mayor transparencia [sin que ello signifique que la evaluación haya percibido algún tipo de riesgo] se recomienda la firma de un convenio institucional entre la ONGD beneficiaria y los socios locales en los que se comprometan a la utilización única y exclusiva de los fondos en las poblaciones beneficiarias y hasta su extinción.

Finalmente es importante brindar información sobre la valoración que las propias beneficiarias brindan sobre el “éxito” en sus negocios derivados del préstamo obtenido. En este sentido, 1 es “No conseguí nada de lo esperado”, y 5 es “conseguí todo lo que me propuse”:

**¿Qué significa el pago mensual por el préstamo respecto al dinero con el que cuenta para gastos familiares?**

|       |     |
|-------|-----|
| 1 y 2 | 0%  |
| 3     | 8%  |
| 4     | 33% |
| 5     | 58% |

En este sentido, como podemos apreciar, la autovaloración es muy positiva dado que al menos el 91% de las prestamistas señalan que cumplieron con las expectativas depositadas en la iniciativa. Tan solo el 8% señaló que no pudieron lograr con lo esperado. Resultaría importante que los actores implicados ahondaran en este dato y verificar si existe una correlación positiva entre el nivel de “éxito” y de morosidad.

## C. Eficiencia

En términos generales, esta evaluación considera que la eficiencia es buena, en relación a los logros alcanzados y los costes incurridos. Para ello, es necesario tomar en cuenta las dificultades con las que se enfrenta el equipo ejecutor en cuanto a las características socioeconómicas, los niveles iniciales con los que se trabaja en las comunidades, las vías de acceso, etc.

### C.1. Desde la perspectiva de los recursos económicos utilizados:

Desde la perspectiva de los recursos, y en relación a los desembolsos, los mismos estuvieron disponibles en el tiempo estipulado:

- 16/02/2010: 50.000 euros para FUNPROTECA.
- 30/04/2010: 50.000 euros para FUNPROTECA.
- 29/06/2010: 50.000 euros para FUNPROTECA.
- 06/09/2010: 50.000 euros para FUNPROTECA.
- 01/10/2010: 33.303,84 euros para PyD.
- 07/12/2010: 19.260,96 euros para FUNPROTECA.
- 03/06/2011: 3.353,49 euros para PyD.

Esta evaluación cree necesaria, para garantizar que los costes están de acuerdo con los precios de mercado, y que los proveedores son los mejores siguiendo una relación calidad/precio, la realización de auditorías económico-financieras externas e independientes.

En términos generales, tomando una relación coste/beneficio, las actividades realizadas han tenido un impacto importante en la mejora de la calidad de vida de las familias beneficiarias. Salvo para el caso de la instalación de paneles solares y las obras de infraestructura y equipamiento en el caso de los CAME, las demás actividades se sustentan en las capacitaciones y asesoría técnica. En todo caso, aunque eficiente, podríamos también concluir que el escaso nivel de seguimiento - durante y posterior a la ejecución - pueden haber mermado los impactos conseguidos, sobretodo lo derivado de la productividad avícola.

En el caso de las instalaciones de los paneles solares, aunque supuso una inversión importante, el impacto - como se verá en el apartado correspondiente - han sido valorados muy positivamente, cambiando la dinámica familiar, sobretodo el referido a la madre y a los/as hijos/as menores.

Por otro lado, en relación a los CAME, y en particular al CAME Guasimito, es quizá la actividad que ha logrado - a la fecha - el menor impacto en relación al alto costo incurrido [construcción, equipamiento y capacitaciones] por cuanto no ha significado un incremento en el beneficio familiar de las asociadas [repartición de utilidades], y según lo manifestado, tampoco ha traído consigo grandes niveles de venta, y por tanto de ingresos, llegando a plantarse un cambio de rubro comercial.

Presumiblemente esta situación se deba a la cercanía de Guasimito con Villanueva, al contrario de lo que sucede con la comunidad de El Obraje.

### **C.2. Desde la perspectiva de los recursos humanos:**

El equipo humano en terreno es quizá de los mayores valores y potencial del proyecto. Es un equipo preparado y comprometido con los objetivos del mismo.

Con todos los actores con los que se conversó al respecto, coincidieron - en un primer momento - en que los/as técnicos para terreno fueron suficientes para la implementación del proyecto. Esta evaluación sugiere que durante la evaluación del personal necesario, se considere también el tiempo requerido para, además de implementar las acciones programadas, realizar un seguimiento y monitoreo constante, que permita identificar posibles desviaciones de las metas establecidas, y su posterior encaminamiento. Asimismo, y con el objetivo de aumentar la eficiencia, se sugiere explorar la posibilidad de trabajar con promotores/as locales; es decir, personas con liderazgos comunales, a las que se les brindará una mayor capacitación en términos comparativos, y que sean la primera referencia para los/as beneficiarios/as y la comunidad en general. Estos/as promotores/as podrían realizar las labores de seguimiento y monitoreo que se consideran fundamentales, lógicamente de manera coordinada y programada con el equipo técnico de las entidades ejecutoras.

### **C.3. Desde la perspectiva de los recursos materiales:**

El equipo cuenta con todas las comodidades en cuanto a los recursos materiales [escritorio, computadoras con acceso a internet, impresoras, fotocopadoras, material fungible, y medios de transporte]. Asimismo, que los dos ejecutores, FUNPROTECA y PRODEMUJER, compartan la oficina hace que la coordinación a nivel ejecución sea bastante estrecha.

## D. Impacto

Para una mayor comprensión, se detallarán los impactos logrados por el proyecto por cada uno de los grandes rubros del proyecto; es decir, se intentará realizar una agrupación de las actividades de acuerdo al impacto que se pretendía conseguir, a saber:

### i) Paneles Solares

El impacto de esta actividad tiene dos variantes distintas; por un lado, un efecto directo obtenido directamente de la implementación de la intervención; y, por el otro, un impacto indirecto y no esperado, o al menos no señalado en la etapa de planificación.

En este sentido, de acuerdo a lo manifestado por las beneficiarias encuestadas, el hecho de contar con energía eléctrica en sus viviendas ha traído, entre otros, los siguientes beneficios:

- Permitir a los/as niños/as en edad escolar, aprovechar más horas del día para el estudio.
- Ahorrar en la compra de gas y baterías para los lamparines que eran utilizados con anterioridad.
- Aprovechar la mañana [antes de que amanezca] y la noche para realizar tareas domésticas.
- Asimismo, beneficios más puntuales, como:
  - o Utilizar televisores y/o grabadoras para diversión familiar.
  - o Mantener abierto por más tiempo el negocio familiar [pulperías].
  - o Recargar las baterías de los celulares.
  - o Atender a familiares enfermos.
  - o Realizar la cena navideña a la medianoche.

Asimismo, el impacto no esperado, y que fue señalado por las beneficiarias en la encuesta es la reducción de las Infecciones Respiratorias Agudas [IRAs]. En este sentido, las encuestadas señalaron como un beneficio “la menor intoxicación por humo de candil]. Para contrastar esta información, y verificar efectivamente el impacto conseguido, esta evaluación solicitó a la Dirección del Centro de Salud de Villanueva, la información estadística que nos permita comparar en el tiempo dos momentos específicos, el año 2010, inicio de las actividades, y 2011, fin de la intervención. En este sentido, la información proporcionada indica que:

| 2009                  | 2010                |
|-----------------------|---------------------|
| 42.3 x 100 habitantes | 32 x 100 habitantes |

Lógicamente, este es un éxito no solo de la cooperación internacional sino también del impulso dado por el Estado central y local a la salud comunitaria.

## ii) Producción de aves, granos básicos y hortalizas

En relación a estas actividades, en términos generales, se pretenden dos grandes beneficios, el mejoramiento de la dieta alimenticia familiar [que será además contrastada con datos estadísticos del Ministerio de Salud] y el aumento de los niveles de ingresos [derivados del aumento de la productividad y producción].

En este sentido, y en relación a la producción de aves, encontramos:

| ¿Qué porcentaje de la producción es destinada al consumo? |     |
|---|-----|
| 0% - 25%  | 17% |
| 25% - 50%   | 13% |
| 50% - 75%   | 57% |
| 75% - 100%  | 10% |
| NC  | 3%  |

Como se podía esperar, aunque la comercialización de los excedentes ha sido un rubro trabajado e impulsado por el proyecto, la seguridad alimentaria seguía siendo el impacto más importante, y esto se refleja también en estos datos, ya que si bien la priorización del consumo por la comercialización se debe también por el hecho de que la producción continua siendo casi de subsistencia, es también importante el trabajo realizado de concienciación de la población beneficiaria sobre los beneficios del aumento y diversificación de la dieta, sobretodo en el caso de niños/as menores.

En relación a la obtención de beneficios económicos, y muy en relación con la tabla presentada anteriormente, los ingresos han aumentado - según lo señalado - en menos de un 25%, pero principalmente debido a los mismos factores ya descritos:

| ¿En cuánto aumentó el ingreso diario disponible para gastos del hogar? |     |
|--|-----|
| < 25%  | 70% |
| Entre un 25% y un 50%  | 23% |
| Entre un 50% y un 100%   | 3%  |
| NC   | 3%  |

En relación a la producción de granos básicos, analizaremos también algunos de los resultados derivados de las encuestas, que nos permitirán reconocer el nivel de éxito que ha tenido el proyecto en relación al aumento del consumo y de la producción, y mayores ingresos económicos. En este sentido:

| ¿Qué % de la producción es destinada al consumo? |     |
|--|-----|
| 0% - 25%   | 17% |
| 25% - 50%  | 37% |
| 50% - 75%  | 57% |
| 75% - 100%                                       | 10% |
| NC   | 3%  |

El cuadro anterior nos muestra que aunque se ha introducido la variable comercialización dentro de la cadena de valor de la producción, el porcentaje mayoritario sigue siendo destinado al consumo doméstico; en este sentido, un 57% expreso que entre el 50% y 75% de su producción es destinado a este fin.

| Aumento % de la producción<br>2009-2011 |     |
|---|-----|
| 0% - 25%                                | 13% |
| 25% - 50%                               | 13% |
| 50% - 75%                               | 10% |
| 75% - 100%                              | 20% |
| Más de un 100%                          | 37% |

\* Como ha sido mencionado al analizar la pertinencia, existe un 7% de beneficiarias que manifiestan que antes del proyecto no se dedicaban a la producción de aves.

Este cuadro nos muestra el aumento porcentual originado a partir del proyecto. En este sentido, se puede observar que un 57% de las encuestadas han aumentado al menos un 50% su producción; y que de estos, el 37% por lo menos la ha duplicado. Solo se menciona un caso en el que la producción se ha mantenido sin variaciones en el transcurso del tiempo.

| ¿En cuánto aumentó el ingreso diario disponible para gastos del hogar? |     |
|--|-----|
| < 25%  | 70% |
| 25% - 50%  | 23% |
| 50% - 100%   | 3%  |
| NC   | 3%  |



En relación a la cuestión de si el aumento de la producción había generado, además de un aumento del consumo familiar, un aumento de los ingresos económicos familiares, el 70% de las encuestadas manifiestan que aunque sí se produjo un incremento, este había sido inferior a un 25%. De acuerdo a las entrevistas mantenidas, esta situación podría deberse a que gran parte de estos ingresos provenientes de la comercialización son reinvertidos en la compra de alimento balanceado. De este comportamiento se podría inducir que, por un lado, las beneficiarias priorizan el mejoramiento de la dieta familiar; y, por otro lado, que en el largo plazo se “corre el riesgo” - como fue mencionado - de que la alimentación sea nuevamente a base de millón, y por lo tanto una disminución de los niveles de productividad y producción.

Finalmente, para el caso de la producción de granos básicos y hortalizas, las encuestas señalaron - y también fue manifestado por los/as beneficiarios/as - que la importancia de las acciones derivaban de la posibilidad de poder obtener una gama mayor de productos para la alimentación, y por lo tanto la mejora de la nutrición; y del aumento de la productividad de sus tierras.

Asimismo, y como dato complementario, el Ministerio de Salud - en el comunicado emitido a esta evaluación [se adjunta como anexo V] - cita textualmente “[...] con estas intervenciones se logra mejoría en el estado nutricional de niños y niñas de esta zona lo cual se refleja en los principales indicadores nutricionales a través de la ESTRATEGIA PROCOSAN impulsada por el MINISTERIO DE SALUD la cual se realiza con participación de la comunidad y con acompañamiento del Ministerio de Salud, estas sesiones se realizan de forma mensual donde se registran un total de 35 niños menores de 2 años con un crecimiento satisfactorio del 65% en el año 2009, de un 70% en el año 2010 y un 74% en el año 2011. Para un incremento satisfactorio del 9% en relación al año 2009 en esta muestra”.

### iii) Asociativismo

Seguramente este componente es el que termina dando cohesión y fortaleza a todas las actividades implementadas, ya que el impacto - y la sostenibilidad - que pueden lograr de manera colectiva es bastante más importante que si se aborda de manera individual. La importancia es palpable en todos los componentes, desde la conformación de las ESECOM, hasta la conformación de las cooperativas agrarias y CAMEs, que - entre otras cosas - les ha permitido el acopio y la comercialización colectiva, logrando mayores beneficios por cuanto el poder de negociación aumenta, sobretodo aprovechando la coyuntura de precios favorables para la mayoría de productos producidos en la zona.

Sin embargo, y pese a su importancia relativa, el cooperativismo no ha logrado - a la fecha de la visita - mejorar los ingresos de los/as asociados/as, con lo que el impacto debería ser valorado en el mediano-largo plazo. Pese a no presentar un beneficio tangible, si ha sido manifestada su significancia en relación al empoderamiento y finalmente un cambio de actitud en la población, pasando de ser una sociedad con un

fuerte nivel de individualismo, a ser una comuna organizada y trabajando de manera asociada.

En este caso, además, se debe analizar el impacto indirecto en cuanto a la implementación de actividades de producción y comercialización complementarias, que seguramente sin el proyecto no hubiesen sido posibles. Nos referimos concretamente a la situación generada a partir de la cooperativa **CAMOBRA, R.L.** en Guasimito, donde aprovechando las potencialidades naturales de la comuna han iniciado un criadero de tilapias, que servirá también para diversificar la alimentación, y para su comercialización. Este nuevo rubro fue iniciado con los beneficios obtenidos de la primera gran venta de los productos hortícolas. Esta evaluación recomienda, como parte del acompañamiento a las comunidades beneficiadas, que se brinde asesoría a la cooperativa con el fin de hacer más eficiente y eficaz la producción, ya que - según lo comentado - los avances realizados han sido a través de “prueba y error”.

#### iv) Equidad de Género

Para medir el impacto en relación a la equidad de género, nos basaremos; por un lado, en los resultados de las encuestas en cuanto al acceso y control a los recursos familiares; y, por otro, a lo comentado por las propias beneficiarias en cuanto a los cambios en las relaciones de poder al interior de los hogares.

A la pregunta de, ¿quién decide sobre la dieta familiar en la familia?

| Beneficiarias Producción de Aves |     | Beneficiarias/os Producción de Granos Básicos |     |
|----------------------------------|-----|---|-----|
| la mujer                         | 13% | la mujer                                      | 7%  |
| el hombre                        | 0%  | el hombre                                     | 0%  |
| los dos                          | 83% | los dos                                       | 90% |
| NC                               | 3%  | NC  | 3%  |

¿Quién controla los recursos?, ¿Quién decide sobre su utilización?

| Beneficiarias Producción de Aves |     | Beneficiarias/os Producción de Granos Básicos |     |
|----------------------------------|-----|---|-----|
| la mujer                         | 7%  | la mujer                                      | 0%  |
| el hombre                        | 10% | el hombre                                     | 0%  |
| los dos                          | 80% | los dos                                       | 97% |
| NC                               | 3%  | NC  | 3%  |

En resumen, según los datos aportados, aunque la mujer sigue siendo considerada la responsable de las tareas domésticas, podemos observar que en todos los casos, las decisiones son tomadas por la pareja, aunque existe aún un sesgo en los niveles de decisiones, ya que la mujer [en un 13% y 7%, respectivamente] toma las decisiones sobre este cuidado tradicional del hogar, mientras que por el contrario, un 10% sobre

un 7% indican que el control de los recursos lo tiene el hombre. Este dato habría que analizarlo cuidadosamente por cuanto de las reuniones mantenidas se podría deducir que en su gran mayoría la decisión final sobre la utilización de los recursos la tiene el hombre, aunque en la mayor parte de las ocasiones medie una consulta a la pareja sobre la aprobación del gasto.

Por creerlo importante, y considerarlo como uno de los grandes impactos conseguidos por el proyecto, revelaremos el caso narrado por una de las beneficiarias de los créditos, en el que señalaba que con anterioridad a la intervención, ella era “humillada” por su pareja, pero ahora que es independiente económicamente y que su pulpería brinda los mayores ingresos en el hogar, las relaciones han cambiado, siendo ella ahora quien toma las decisiones mayoritarias sobre los gastos a realizar.

Es por este tipo de beneficios que se recomienda continuar apoyando con microcréditos a mujeres que pretendan realizar algún negocio, o fortalecer uno ya existente. Está claro que la independencia económica conlleva a un mayor acceso y control a los recursos, y como consecuencia, una mayor libertad y dignidad para las mujeres.

Finalmente es rescatable el empoderamiento originado a través de las cooperativas, sobretodo de los CAME, en cuanto al convencimiento de que ellas también pueden organizarse, ser pequeñas empresarias, generar ingresos económicos, y con ello poder aportar en sus hogares, con el consecuente cambio de roles en la pareja, familia y sociedad.

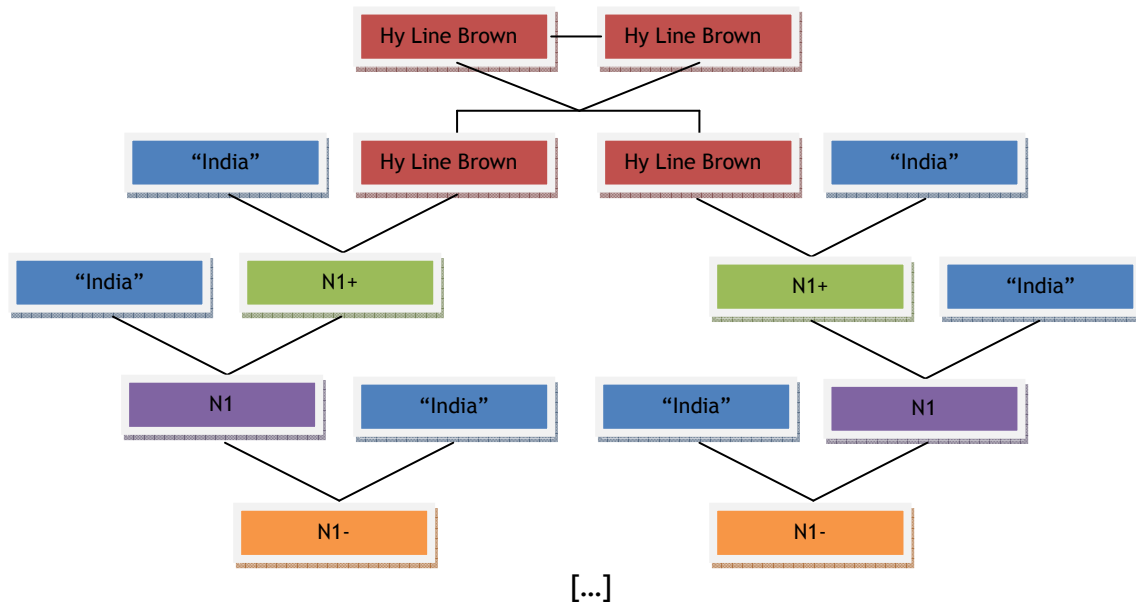
### E. Sostenibilidad

Es la sostenibilidad de las acciones implementadas lo que causa mayor incertidumbre al evaluador, sobre todo en las acciones que no son de consolidación inmediata, como es el asociacionismo.

Las actividades relacionadas con los paneles solares o con la producción de granos básicos [aumento de la productividad y producción], son quizá las que podrían autosostenerse dado que existe una fuerte apropiación por parte de los/as beneficiarios/as, y los beneficios han sido tangibles.

En relación a la producción de aves, es importante el reforzamiento en cuanto a la necesidad de continuar el mejoramiento de la raza; como ya fue explicado en el apartado de eficacia, el cruce - como actualmente sucede - de una N1 con una "india", y de las crías con una "india" hará que la raza de las aves tiendan a las "indias" con lo cual volverá a disminuir la productividad de las mismas, y con ello desaparecer los impactos obtenidos con el proyecto.

Para un mejor entendimiento, se intentará hacer un flujograma sobre la posible evolución de la producción:



En lo referente a los CAME, para esta evaluación, aunque en ninguno de los casos ha generado hasta la fecha beneficios individuales, es quizá el de El Obraje el que cuenta con un futuro más promisorio por cuanto se encuentran convencidas de los beneficios de tener las herramientas necesarias para sus cultivos próximas a sus predios, con lo que evitan los costes de traslado. Asimismo, sobre la posible rentabilidad futura una vez se haya completado la capitalización y mejor aprovisionamiento del CAME. Sin embargo, en el caso de Guasimito, sucede algo

distinto, presumiblemente la mayor proximidad a Villanueva no haga necesaria la provisión de herramientas productivas, por lo que las asociadas se encuentran en proceso de reorientación del negocio, similar al que manejan las cooperativas agrarias [de acuerdo a lo explicitado en el apartado relativo a eficacia] lo que generaría - a juicio del evaluador - una competencia que llevaría, en el mejor de los casos, a la absorción del CAME por la cooperativa agraria; y en el peor, la desaparición del mismo.

Finalmente, en cuanto a las cooperativas agrarias, se considera que las mismas cuentan con un gran potencial para generar cambios en las comunidades, no solo económicos, sino también organizativos, impulsando desde el trabajo comunitario el desarrollo local. Sin embargo, en ambos casos se recomienda fuertemente un trabajo de capacitación y acompañamiento muy estrecho, que les permita a las cooperativas orientar el trabajo que se viene realizando, fomentando el acopio de mayor producción, y la comercialización conjunta de la producción. Asimismo, el trabajo que se continúe debe también estar orientado a la búsqueda de nuevos mercados, ya que esto es concebido como una de las mayores falencias del proyecto, tal como ha sido señalado en la valoración general del proyecto.

## **F. Visibilidad**

En relación al reconocimiento por parte de la población beneficiaria de los actores ejecutantes y del organismo donante, se pudieron observar - durante la etapa de campo - los carteles con los logos en las obras ejecutadas. Asimismo, los/as beneficiarios/as y las autoridades locales tenían conocimiento de la Agencia Andaluza de Cooperación al Desarrollo como la agencia donante de los recursos.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### A. FORMULACIÓN, PLANIFICACIÓN, COORDINACIÓN Y SEGUIMIENTO

- Para el planteamiento de indicadores, la utilización de información secundaria que permita medir el impacto de las actividades ejecutadas.
- En cada uno de los resultados debieran incluirse indicadores que - además de conocer la participación de las mujeres - permitan observar la evolución en cuanto al empoderamiento de las mismas.
- Las fuentes de verificación deberían incluir estadísticas primarias y secundarias.
- La creación de espacios de análisis respecto a la orientación y los logros que va produciendo la intervención.
- Visitas de campo de manera semestral y anual para la recogida de información estadística.
- Trabajar con “promotores/as”, para el seguimiento de las actividades, y que estos/as sean la primera referencia de los/as beneficiarios/as.

### B. PERTINENCIA

- La participación de la población se da desde el inicio del proceso, reflejándose ello en los niveles de participación e implicación.
- Se destaca la participación de los Comités de Poder Ciudadano [CPC].
- Para la elección de los/as beneficiarios/as se requiere ser más específicos en los criterios, que permita disminuir la probabilidad de que ocurran errores tipo I y II.
- En relación a las actividades de comercialización y fortalecimiento de organizaciones de base, esta evaluación las analiza como parte de un programa de largo plazo por parte de la ONGD beneficiaria y los socios locales.

### C. EFICACIA

#### C.1. RESULTADO ESPECÍFICO 1: “MEJORADO EL ACCESO A LOS SERVICIOS BÁSICOS Y LA SOBERANÍA ALIMENTARIA DE FAMILIAS CAMPESINAS EN LAS COMARCAS EL OBRAJE Y GUASIMITO, PRIORIZÁNDOSE LAS FAMILIAS ENCABEZADAS POR MUJERES”

##### Paneles Solares

- Beneficiadas 50 mujeres cabezas de familia [25 de El Obraje y 25 de Guasimito].
- Se brindaron capacitaciones en cuanto al mantenimiento de los paneles y las baterías con el fin de poder hacer sostenible la intervención.

- Se conformaron las ESECOM [Empresa de Servicios Eléctricos Comunitarios], que tienen como objetivo poder asegurar económicamente el funcionamiento de los paneles.
- Pese a que los ESECOM se encuentran constituidos y en funcionamiento, esta evaluación considera que aún los mecanismos por los cuales cada una de las socias puede hacer uso del fondo no están del todo claros. El reglamento de la entidad no se encuentra totalmente esclarecido, y tampoco ha sido sociabilizado.

#### Producción Avícola

- Las beneficiarias son las mismas que las de los paneles solares.
- Se brindó capacitaciones en relación al cuidado de las aves [sanidad, alimentación, etc.]
- El proyecto concibió la dotación de 11 gallinas y 1 gallo Hy Line Brown, ave con mayor rendimiento [producción de 1 huevo por día], lo que permitiría aumentar la ingesta de proteínas, y el excedente venderlo en el mercado local, con el fin de obtener recursos económicos adicionales.
- La comercialización se ha tornado un factor importante dentro de la estructura productiva local, siendo ahora que al menos un 70% de las beneficiarias vende al mercado local los excedentes de su producción.
- Resulta fundamental continuar trabajando en los beneficios del asociacionismo en la comercialización.

#### Producción de Granos Básicos

- Han sido beneficiadas un total de 75 personas [60% hombres y 40% mujeres].
- Las acciones fueron destinadas a la introducción de granos básicos mejorados [maíz de la variedad NB6, sorgo pinolero y Frijol INTA-rojo], con lo cual se esperaba un mayor rendimiento en la producción.
- La introducción de estas nuevas variedades, las capacitaciones y la asistencia técnica habría generado un aumento notable de la productividad de los campos de cultivo.
- Los/as beneficiarios/as que comercializaban parte de su producción pasaron de un 33% a un 74%.
- En relación a la reinversión, se observa que el porcentaje de productores/as que destinan parte de su cosecha para la próxima siembra, no ha variado, manteniéndose en un 77%.

#### Producción de hortalizas y sistemas de micro riegos

- Los/as beneficiarios/as son 10 familias de la comunidad de El Obraje.
- Los beneficios han tenido una repercusión directa en la dieta alimenticia por cuanto han incorporado el cultivo de nuevos productos [sandía, pipián, ayote, pepino].
- Se han constituido sistemas de riego por goteo para las familias beneficiarias.



- Los/as beneficiarios/as recibieron capacitación y asesoría continua.

#### Sistemas de cooperativas

- Se considera que la implementación de actividades que impliquen la creación de estructuras organizacionales comunitarias se debe a que este proyecto se enmarca de un programa de actuación mayor. En caso de no ser así, el evaluador objeta la conveniencia de haber establecido esta línea de trabajo.
- El proyecto tenía como objetivo la constitución y puesta en marcha de 3 cooperativas de productores; 2 en El Obraje [la cooperativa agrícola CAEBEN, R.L. de productores de granos básicos, y la cooperativa agrícola de CAMOBRA, R.L. de productores hortícolas], y 1 en Guasimito [la cooperativa agrícola COAFEG, R.L.].

##### **i. CAEBEN, R.L. [El Obraje]:**

- La cooperativa tiene como objetivo principal la asociación de productores/as con el fin de tener mayor poder de negociación con los intermediarios a la hora de comercializar sus productos.
- A la fecha, la cooperativa había realizado una venta de 150 quintales a 380 córdobas/quintal, obteniendo un total de 57.000 córdobas.

##### **ii. COAFEG, R.L. [Guasimito]:**

- El objetivo y la etapa de fortalecimiento organizacional son muy similares a las descritas para el caso de la cooperativa agrícola de El Obraje.
- La cooperativa ha realizado una venta de producción. El quintal de maíz fue colocado a 500 córdobas, y el quintal de millón a 480 córdobas, obteniendo un ingreso global de 76.000 córdobas.
- Los ingresos - en algún caso - han servido para realizar préstamos a no asociados, y para cuestiones distintas a la producción de granos básicos.
- Los/as beneficiarios/as resaltaron la falta de acompañamiento con posterioridad a la culminación de la intervención, indicando que ellos continúan sin asesoría, realizando reuniones periódicas.
- En ambos casos, después de la comercialización asociada, no han iniciado un proceso de repartición de beneficios, por lo que la primera cosecha se considera un “aporte” de los/as asociados/as a la cooperativa.
- Esta situación debería reglamentarse y establecerse los pasos siguientes en el corto plazo que incentiven a los/as socios/as a seguir aportando y comercializando cooperativamente y no priorizar la venta individual.

##### **iii. CAMOBRA, R.L. [El Obraje]:**

- El objetivo principal de la entidad es la organización para la comercialización de los productos.
- Se ha realizado una venta cooperativa, cuyos beneficios habrían sido destinados a la compra de alevines de tilapia [impacto indirecto del proyecto].

## **C.2. RESULTADO ESPECÍFICO 2: “FORTALECIDA LAS MIPYMES DE AGROSERVICIOS INCORPORANDO TECNOLOGÍAS INNOVADORAS Y HERRAMIENTAS DE ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN EMPRESARIAL”**

- Se crearon los denominados “Centros de Agro Servicios para Mujeres Emprendedoras [CAME]”, uno en El Obraje, y otro en Guasimito. Los dotó de infraestructura y de un capital semilla. Asimismo, se instaló un sistema de iluminación fotovoltaica.
- La construcción contó con la contrapartida en mano de obra de las beneficiarias y sus familiares. Además cada beneficiaria aportó una cuota inicial de 180 córdobas.
- Los CAME tienen por objetivo brindar servicios diversos a la comunidad, basándose principalmente en la venta o alquiler de herramientas de producción agrícola o ganadera.
- Los dos grandes logros que se buscaban eran: el empoderamiento de la mujer, promoviendo con ello cambiar las estructuras de poder familiar y comunal; y, la generación de recursos económicos

### CAME en El Obraje:

- El beneficio más tangible para ellas ha sido el hecho de poder obtener las herramientas para trabajar sus campos sin tener que trasladarse a Villanueva.

### CAME en Guasimito:

- Los equipos técnicos de los actores implicados deberían realizar una evaluación de las potenciales modificaciones que se estarían planteando al interior de la CAME. De acuerdo a lo manifestado por las asociadas, dado que en los meses de sequía no hay siembra, se pretende invertir en la compra de granos básicos, acopiarlos, especular con el precio, y finalmente realizar la venta. En este sentido, el centro pasaría a ser un actor más en el mercado de los granos.

## **C.3. RESULTADO ESPECÍFICO 3: “FORTALECIDAS LAS DESTREZAS Y CAPACIDADES HUMANAS DE MICROEMPRESARIOS/AS MEDIANTE ASISTENCIA TÉCNICA Y CAPACITACIÓN”**

- Las valoraciones de las capacitaciones han sido valoradas de la mejor manera; inclusive, durante la visita a terreno, se pudo comprobar que las lecciones aprendidas seguían siendo replicadas aún después de un año de haber concluido la intervención.
- Esta evaluación considera que las capacitaciones brindadas, y el acompañamiento en los temas de fortalecimiento organizacional ha quedado “inconcluso”

## **C.4. RESULTADO ESPECÍFICO 4: “IMPLEMENTADO UN FONDO DE CRÉDITO JUSTO PARA ESTIMULAR EL SECTOR MIPYME DE LAS COMARCAS AFECTAS AL PROYECTO”**

- En una primera etapa se otorgaron 20 créditos [11 de Guasimito y 9 de El Obraje]: 13 para pequeños negocios; 6 para ganadería; 1 para agricultura.
- Estos créditos tenían un tipo de interés de un 1% mensual y un plazo de devolución de 12 meses.
- Salvo en 2 casos, cuyas beneficiarias [pequeños negocios] han renegociado los plazos para la devolución del préstamo, el compromiso fue saldado en un plazo medio de 10 meses.
- Recomendaciones:
  - o **Selección de las beneficiarias:** esclarecer los criterios que deben cumplir las mujeres de las comunidades para poder acceder al crédito.
  - o **Mejora del análisis de riesgo:** sistematizar los factores a ser considerados en el análisis de riesgo.
  - o **Seguimiento y Acompañamiento:** el éxito de tener un nivel de morosidad bajo depende del nivel de seguimiento, acompañamiento y asesoramiento que se brinde a la beneficiaria.
- La autovaloración de las beneficiarias es muy positiva dado que al menos el 91% de las prestamistas señalan que cumplieron con las expectativas depositadas en la iniciativa para la cual solicitaron el préstamo.
- Se recomienda la firma de un convenio institucional entre la ONGD beneficiaria y los socios locales en los que se comprometan a la utilización única y exclusiva de los fondos en las poblaciones beneficiarias y hasta su extinción.

#### D. Eficiencia

##### Desde la perspectiva de los recursos económicos utilizados:

- Se recomienda la realización de auditorías económico-financieras externas e independientes.
- Salvo para el caso de la instalación de paneles solares y las obras de infraestructura y equipamiento en el caso de los CAME, las demás actividades se sustentan en las capacitaciones y asesoría técnica.
- El escaso nivel de seguimiento - durante y posterior a la ejecución - pueden haber mermado los impactos conseguidos, sobretodo lo derivado de la productividad avícola.
- La instalación de paneles solares, aunque supuso una inversión importante, el impacto ha sido valorado muy positivamente, cambiando la dinámica familiar.
- Los CAME, y en particular al CAME Guasimito, son quizá la actividad que ha logrado el menor impacto en relación al alto costo incurrido [construcción, equipamiento y capacitaciones] por cuanto no ha significado un incremento en el beneficio familiar de las asociadas.

Desde la perspectiva de los recursos humanos:

- El equipo humano en terreno es quizá de los mayores valores y potencial del proyecto.
- Esta evaluación sugiere que durante la evaluación del personal necesario, se considere también el tiempo requerido para realizar un seguimiento y monitoreo constante.
- Se sugiere explorar la posibilidad de trabajar con promotores/as locales.

Desde la perspectiva de los recursos materiales:

- El equipo cuenta con todas las comodidades en cuanto a los recursos materiales

**E. Impacto**Paneles Solares

- Permitir a los/as niños/as en edad escolar, aprovechar más horas del día para el estudio.
- Ahorrar en la compra de gas y baterías para los lamparines que eran utilizados con anterioridad.
- Aprovechar la mañana [antes de que amanezca] y la noche para realizar tareas domésticas.
- Disminución de la morbilidad por Infecciones Respiratorias Agudas [IRAs] de 42.3x100 en el 2009 a 32x100 en el 2010.

Producción de aves, granos básicos y hortalizas

- El mejoramiento de la dieta alimenticia familiar y el aumento de los niveles de ingresos [derivados del aumento de la productividad y producción].
- En relación a la producción de aves, el 57% de las encuestadas han aumentado al menos un 50% su producción; y, de estos, el 37% por lo menos la ha duplicado. El 70% de las encuestadas manifiestan que aunque sí se produjo un incremento de los ingresos económicos, este había sido inferior a un 25%.
- Finalmente, para el caso de la producción de granos básicos y hortalizas, la importancia de las acciones derivaban de la posibilidad de poder obtener una gama mayor de productos para la alimentación, y por lo tanto la mejora de la nutrición; y del aumento de la productividad de sus tierras.
- En cuanto al estado nutricional de niños y niñas, el Ministerio de Salud registra un total de 35 niños menores de 2 años con un crecimiento satisfactorio del 65% en el año 2009, de un 70% en el año 2010 y un 74% en el año 2011.

Asociativismo

- El cooperativismo no ha logrado - a la fecha de la visita - mejorar los ingresos de los/as asociados/as, con lo que el impacto debería ser valorado en el mediano-largo plazo.
- Ha sido manifestada su significancia en relación al empoderamiento y finalmente un cambio de actitud en la población, pasando de ser una sociedad

con un fuerte nivel de individualismo, a ser una comuna organizada y que trabaja de manera asociada.

#### Equidad de Género

- Aunque la mujer sigue siendo considerada la responsable de las tareas domésticas, las decisiones son tomadas por la pareja, aunque existe aún un sesgo en los niveles de decisiones, ya que la mujer [en un 13% y 7%, respectivamente] toma las decisiones sobre este cuidado tradicional del hogar, mientras que por el contrario, un 10% sobre un 7% indican que el control de los recursos lo tiene el hombre.
- Se recomienda continuar apoyando con microcréditos a mujeres que pretendan realizar algún negocio, o fortalecer uno ya existente.

#### **F. Sostenibilidad**

- Es la sostenibilidad de las acciones implementadas lo que causa mayor incertidumbre al evaluador, sobre todo en las acciones que no son de consolidación inmediata, como es el asociacionismo.
- Las actividades relacionadas con los paneles solares o con la producción de granos básicos son las que podrían autosostenerse dado que existe una fuerte apropiación por parte de los/as beneficiarios/as, y los beneficios han sido tangibles.
- En relación a la producción de aves, es importante el reforzamiento en cuanto a la necesidad de continuar el mejoramiento de la raza.
- En cuanto al CAME de Guasimito, el cambio de rumbo previsto generaría una competencia que llevaría, en el mejor de los casos, a la absorción del CAME por la cooperativa agraria; y en el peor, la desaparición del mismo.
- Sobre las cooperativas agrarias, se considera que las mismas cuentan con un gran potencial para generar cambios en las comunidades, no solo económicos, sino también organizativos.
- Se recomienda fuertemente un trabajo de capacitación y acompañamiento muy estrecho, que les permita a las cooperativas orientar el trabajo que se viene realizando.

### **Relación de Anexos**

1. Encuestas a las Comunidades [documento pdf]
2. Datos de las encuestas y análisis de las mismas. [documento excel]
3. Análisis DOFA [documento pdf]
4. Cuestionario General [documento pdf]
5. Documentación Estadística Dirección de Salud [documento pdf]

