

Informe Final

Evaluación externa del Proyecto

“Fortalecimiento de capacidades de 10 Cooperativas de Ahorro y Crédito asociadas a FEDECARUNA, RL.”

CONVOCATORIA 2018. N.º EXPTE. SOLPCD/2018/0059

**PROYECTO DE COOPERACIÓN PARA EL DESARROLLO GENERALITAT
VALENCIANA - F. PAU I SOLIDARITAT PV.**

Realizada por:

Msc. Maria Jose Montoya Baquedano

Managua 11 de mayo de 2021

Nicaragua

Evaluación Final Externa del- “Fortalecimiento de capacidades de 10 Cooperativas de Ahorro y Crédito asociadas a FEDECARUNA, RL.

Contenido

1.	Resumen Ejecutivo.	5
2.	Introducción.	24
3.	Antecedentes y Objetivos de la Evaluación.	25
4.	Criterios de valoración: definición de cada criterio y preguntas de evaluación.	27
5.	Descripción de la intervención evaluada.	322
5.1	Ficha resumen	322
5.2	Descripción de la intervención evaluada	333
6	Metodología y técnicas utilizadas para la evaluación.	44
6.1	Paradigma de la Investigación	46
6.2	Tipo de Investigación	47
6.3	Población de Estudio y criterios de selección de los informantes.	47
6.4	Estrategia para Recopilar Información	47
6.5	Técnicas de Análisis	51
7	Condicionantes y límites del estudio realizado.	52
8	Análisis e interpretación de la información recopilada en relación con las preguntas de la evaluación.	57
	Criterios de evaluación	57
8.1	Pertinencia	57
8.2	Eficacia	59
8.3	Eficiencia	60
8.4	Impacto	62
a.	Indicadores afines al objetivo general	62
i)	Números de socias/os en cada cooperativa	62
ii)	Número de transacciones promedio mensuales	66
iii)	Composición de género en los órganos de dirección.	67
b.	Impacto del Proyecto	68
i.	Valoración del impacto del proyecto	68
ii.	Temas impartidos en talleres adecuados a necesidades de las cooperativas	70
iii.	Efecto positivo del proyecto con enfoque de género	75
iv.	Valoración de los talleres impartidos por facilitadores nicaragüenses.	78
v.	Asesoría técnica con Caixa Popular	81
vi.	Encuentro/capacitación en Valencia	82
8.5	Viabilidad/Sostenibilidad	82
8.6	Cobertura	84

Evaluación Final Externa del- “Fortalecimiento de capacidades de 10 Cooperativas de Ahorro y Crédito asociadas a FEDECARUNA, RL.

9.	Hallazgos, conclusiones de la evaluación final	85
10.	Recomendaciones	87
11.	Bibliografía	888
12.	Anexos	91
	Anexo 1: Lista de beneficiarias/os de talleres, fase evaluación final	92
	Anexo 2-Descripción estadística de la actividad 4	95
	Anexo 3: Informe de campo-Evaluación externa del Proyecto “Fortalecimiento de capacidades de 10 Cooperativas de Ahorro y Crédito asociadas a FEDECARUNA, RL.” CONVOCATORIA 2018. N.º EXPTE. SOLPCD/2018/0059. PROYECTO DE COOPERACIÓN PARA EL DESARROLLO GENERALITAT VALENCIANA - F. PAU I SOLIDARITAT PV.	97
13.	Ficha resumen de la evaluación según formato del CAD	98

Tablas

Tabla 1-Presupuesto de financiación, en euros.....	15
Tabla 2-Disgregación según tipo de gastos	15
Tabla 3- Beneficiarias/os actuales a Talleres de capacitación, Evaluación Final del Proyecto	19
Tabla 4: Ficha resumen.....	32
Tabla 5-De objetivos del proyecto e indicadores claves	35
Tabla 6-Temas de talleres de capacitación impartidos y facilitadores/as.....	37
Tabla 7- Indicadores para R2	38
Tabla 8-Para R3-empoderamiento de las mujeres.....	42
Tabla 9- Cooperativas a visitar-trabajo de campo.....	49
Tabla 10-Informantes clave en grupos focales y entrevistas	50
Tabla 11-Cartera bruta y mora fueron positivas para la micro financiera en 2020	55
Tabla 12 Pérdidas y ganancias de las micro financieras asociadas a CONAMI.....	56
Tabla 13-Presupuesto de financiación, en euros.....	61
Tabla 14-Disgregación según tipo de gastos	61
Tabla 15-Números de socias/os de cooperativas beneficiarias, abril 2021	62
Tabla 16-Número de transacciones promedio por cooperativa, abril-2021	67
Tabla 17-Composición de género en los órganos de dirección	68
Tabla 18-Opiniones de facilitadores para una segunda fase del proyecto.....	79
Tabla 19-Beneficiarias/os actuales a Talleres de capacitación, Evaluación Final del Proyecto.....	84
Tabla 20- Lista de beneficiarias/os a Talleres, Fase Evaluación Final	92
Tabla 21- Participantes a Taller Principios y valores cooperativos.....	95
Tabla 22-Participantes a Taller de Planificación estratégica	95
Tabla 23- Participantes a Taller de desarrollo organizacional.....	95
Tabla 24-Participantes a Taller Riesgo y recuperación de cartera	96
Tabla 25-Participantes a Taller Planes de negocios (modelo CANVAS).....	96
Tabla 26-Participantes a Taller de indicadores financieros Perlas	96
Ilustración 12-Instrumentos a utilizarse en la recopilación de la informaciónTabla 27-Participantes a Taller de indicadores financieros Perlas.....	96
Tabla 28-Resumen de indicador de asistencia a todos los talleres	97



Evaluación Final Externa del- "Fortalecimiento de capacidades de 10 Cooperativas de Ahorro y Crédito asociadas a FEDECARUNA, RL.

Ilustraciones

Ilustración 1-Se encuestó a 45% de beneficiarios a talleres.....	8
Ilustración 2- Temas impartidos fueron apropiados para el fortalecimiento de las cooperativas.....	16
Ilustración 3- Opinión de las/os encuestas/os de cara a futura capacitaciones con Caixa Popular.....	22
Ilustración 4-Etapas de la evaluación final	44
Ilustración 5-Instrumentos a utilizarse en la recopilación de la información	48
Ilustración 6- Temas impartidos apropiados para el fortalecimiento de las cooperativas	71
Ilustración 7-Aplicación de s conocimientos adquirido en los talleres en su cooperativa	72
Ilustración 8-Principales efectos del proyecto en enfoque de género.....	75
Ilustración 9-Las relaciones de género muestras evidencia y o clara tendencia hacia su consolidan	76
Ilustración 10-Valoración de la metodología empleada en los talleres	78
Ilustración 11-Materiales de los talleres están a satisfacción de las/os beneficiarias/os	79
Ilustración 12-Instrumentos a utilizarse en la recopilación de la informaciónTabla 27-Participantes a Taller de indicadores financieros Perlas.....	96

1. Resumen Ejecutivo.

El proyecto evaluado, **“Fortalecimiento de capacidades de 10 Cooperativas de Ahorro y Crédito asociadas a FEDECARUNA, R.L.”** con enfoque de género, tiene el objetivo general fortalecer las capacidades de las 10 cooperativas de Ahorro y Crédito asociadas a FEDECARUNA (Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito de Nicaragua RL), por medio de la formación y el apoyo técnico, haciendo posible que las cooperativas fortalezcan sus capacidades técnicas asociativas y de autogestión, favoreciendo se crecimiento y consolidación tanto en el desempeño administrativo como la igualdad de género.

Este proyecto ha sido posible en su formulación, ejecución y evaluación final gracia a los esfuerzos conjuntos Generalitat Valenciana (GV), el Ayuntamiento de Alzira, la F. Pau i Solidaritat, Caixa Popular, y el Centro para la Promoción, Investigación y Desarrollo Rural y Social (CIPRES) para el acompañamiento a los productores/as agropecuarias/os para combatir la pobreza y llevarlos a niveles de crecimiento de empresarias/os convencionales con la dotación de herramientas financieras, organizativas y tecnológicas para la eficiencia y eficacia en la gestión administrativas de sus cooperativas.

Como parte involucrada, el Centro para la Promoción, la Investigación y el Desarrollo Rural y Social (CIPRES)¹, Fundación sin fines de lucro, de carácter no gubernamental, constituida el 27 de abril de 1990. Desarrolla tres líneas básicas de trabajo: investigación y capacitación; promoción y desarrollo de proyectos de inversión y, divulgación general y especializada.

En el marco esta labor, CIPRES junto con la organización Fundació Pau i Solidaritat PV de Valencia, España, ha sido beneficiaria de una subvención concedida por parte de la Generalitat Valenciana para desarrollar el Proyecto de Cooperación Técnica “Fortalecimiento de capacidades de 10 cooperativas de ahorro y crédito asociadas a FEDECARUNA R, L, Nicaragua”, ubicadas en 7 Departamentos del país, que asocian aproximadamente a 3,015 socios y socias, según datos de línea de base años 2018/2019 (Fundació Pau i Solidaritat PV (España) y CIPRES, 2019).

Por otro lado, la organización Caixa Popular, ha cofinanciado parte del proyecto, siendo responsable a su vez de una parte de su implementación.

En la formulación de proyecto contemplabas a 60 personas beneficiarias directas de temas formativos que incluyeron sus directivos/as y administradores (30 hombres y 30 mujeres) y

¹ Misión institucional del CIPRES, es el acompañamiento a los productores/as agropecuarios para lograr el paso de sujeto productor empobrecido a sujeto económico de desarrollo y de naturaleza alternativa al empresario convencional.

Evaluación Final Externa del- “Fortalecimiento de capacidades de 10 Cooperativas de Ahorro y Crédito asociadas a FEDECARUNA, RL.

socios/as de las 10 cooperativas seleccionadas. Al finalizar los talleres, se contabiliza 55 beneficiarios/as 92%, 33 mujeres (60%) y 22 hombres (40%), Anexo 1.

El tema del género, el liderazgo y las desigualdades entre hombres y mujeres en el ámbito laboral y asociativo fue tratado en el proyecto como un tema de suma importancia. Se agregan a este aspecto que se impartieron 7 talleres de liderazgo en siete cooperativas en la que participaron 71 beneficiarias/os, 67 mujeres y 4 hombres.

En total las/os beneficiarias/os del Proyecto fue de 111².

Las cooperativas participantes se ubican: En el Departamento de León: Municipio de Quezalguaque, en el Departamento de Chinandega: Municipios de Chinandega, Chichigalpa y Somotillo, en el Departamento de Matagalpa: Municipio de Waslala³ en el Departamento de Boaco: Municipio de Camoapa, en el Departamento de Chontales: Municipio de Juigalpa, en el Departamento de Masaya: Municipio de Masaya, en el Departamento de Managua: Municipio de Managua.

El objetivo específico del proyecto es “Fortalecidas las Cooperativas de Ahorro y Crédito para que brinden servicios diversos y de calidad a sus asociadas/os con enfoque de género” mediante la obtención de los siguientes resultados:

- R.1. Elaborado y presentado un diagnóstico participativo sobre la situación y necesidades de las Cooperativas de Ahorro y Crédito. Diseñados y elaborados contenidos y materiales de capacitación.
- R.2. Fortalecidas las capacidades y dotación de herramientas de gestión en 10 cooperativas de ahorro y crédito.
- R.3. Las mujeres asociadas a las cooperativas se han empoderado y han adquirido herramientas para poder aumentar su participación activa en las Cooperativas de Ahorro y Crédito, así como en el acceso a puestos de responsabilidad.

Resumen de aspectos metodológicos de la evaluación

Según los términos de referencia establecidos por la GENERALITAT VALENCIANA - F. PAU I SOLIDARITAT PV. CONVOCATORIA 2018. Nº EXPTE. SOLPCD/2018/0059., en las bases de

² Quince (15) beneficiarias/os participaron en el resto de talleres y ya están contabilizados entre los 55.

³ Waslala pertenece a Región Autónoma de la Costa Caribe Norte, sin embargo, por lejanía de Bilwis, el municipio es atendido político y administrativamente por el departamento de Matagalpa.

Evaluación Final Externa del- "Fortalecimiento de capacidades de 10 Cooperativas de Ahorro y Crédito asociadas a FEDECARUNA, RL.

convocatoria de subvenciones en materia de cooperación internacional⁴, la evaluación final realizada ha sido Externa (ejecutada íntegramente por personal ajeno a la entidad gestora de la Intervención) y Final (verificada una vez concluida la intervención).

Los alcances de los objetivos y sus resultados toman en cuenta los ámbitos de estudio o dimensiones de análisis de la evaluación: temporal, sectorial y geográfico.

El ámbito temporal de la Evaluación abarcó el periodo 2019-2020, coincidiendo con la vigencia de los documentos correspondientes a los 19 meses de ejecución del proyecto (desde el 1 de junio de 2019 al 31 de diciembre de 2020) y sus respectivas programaciones.

Respecto al ámbito sectorial, se analizó al menos un 70% de todos y cada uno de los componentes que integran el Proyecto de acuerdo con lo establecido en la Matriz de Planificación elaborada durante la fase de formulación con las adiciones o correcciones que puedan producirse hasta el momento de la visita de campo.

En el informe de campo, se agrega igualmente, un capítulo que trata la necesidad de una segunda etapa del Proyecto en opiniones expresadas por las/os socias/os de las cooperativas con el fin de la mejora continua de mayores alcances y la sostenibilidad de lo actuado durante la vida del proyecto.

En relación con el ámbito geográfico, la evaluación se refiriere, en primer lugar, al departamento de Managua, exactamente en la ciudad de Managua, lugar donde está la sede de CIPRES (organización contraparte), en los diferentes departamentos en los que se ubican las cooperativas participantes en el proyecto y en Valencia, en la cual también se ubica la ejecución del proyecto y se ha compartido con comunicaciones en formatos virtuales.

Igualmente, se analizó de modo transversal la manera en que el Proyecto integra y contribuye a reforzar las prioridades horizontales de la Cooperación Valenciana establecida en el Plan Director de la Cooperación Valenciana 2017-2020, con especial atención a la igualdad entre hombres y mujeres, la protección del medio ambiente y la reducción de la pobreza. Se tuvo en cuenta, asimismo de manera muy especial, la prioridad horizontal referida a la democracia y defensa de los derechos humanos a lo interno de cada cooperativa.

⁴ Extracto de la Resolución de 23 de abril de 2018, de la Conselleria de Transparencia, Responsabilidad Social, Participación y Cooperación, por la que se convocan, para el año 2018, subvenciones a organizaciones no gubernamentales para el desarrollo (ONGD), para la financiación de proyectos de cooperación internacional para el desarrollo a ejecutar en países y poblaciones estructuralmente empobrecidos. [2018/4073].

Evaluación Final Externa del- "Fortalecimiento de capacidades de 10 Cooperativas de Ahorro y Crédito asociadas a FEDECARUNA, RL.

La metodología empleada fue mixta (cualitativa y cuantitativa). En la investigación cualitativa se empleó para recopilar de la información, procesar y analizar los datos obtenidos vía observación directa, entrevista semiestructurada, grupos focales y encuesta digital. Los dos últimos instrumentos se utilizaron a participantes a talleres de capacitación. El enfoque cuantitativo correspondió a la revisión y actualización de datos estadísticos en las cooperativas beneficiarias relacionados a números de socias/os, número de transacciones promedios mensuales y composición de género en las estructuras organizativas de las cooperativas, indicadores afines al objetivo general.

En los instrumentos utilizados para la recopilación, organización, procesamiento y análisis de la información tanto en la etapa de formulación como la ejecución y resultados se efectuó de acuerdo a los criterios de evaluación: la pertinencia de los objetivos y su grado de consecución, así como la eficiencia, la eficacia alcanzadas, el impacto logrado, la viabilidad comprobada del Proyecto finalizado y se agrega la cobertura de la intervención, es decir hasta qué punto está alcanzando la población meta que se pretende llegar (Ministerio de Asuntos Exteriores-Secretaría de Estado para la Cooperación Internacional y para Iberoamérica, 2001).

Igualmente se utilizó GUIA PARA EL SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS FINANCIADOS POR LA GENERALITAT VALENCIANA EN EL ÁMBITO DE LA COOPERACIÓN AL DESARROLLO (Conselleria de Transparencia, Participación, Responsabilidad Social y Cooperación-Generalitat Valenciana, 2018).

Metodológicamente la Evaluación Final Externa se ha realizado en tres fases:

- I. Estudio de Gabinete realizada en Managua. Durante esta fase se ha revisado la documentación generada por el proyecto, así como documentos de planificación y gestión de políticas de desarrollo en el sector y áreas geográficas en que se inscribe el proyecto.
- II. Trabajo de campo realizado en Nicaragua. Durante esta fase en conjunto con los funcionarios del CIPRES se hizo un plan de coordinado para la visita de campo.

Informante claves en el trabajo de campo.

- Reuniones de coordinación para trabajo de campo, dos sesiones.
- Entrevista directa a 16 directivos/as de las/os participantes de 12 entidades (CIPRES, directivos/as de cooperativas y consultores de implementación software de contable). Se entrevistó a 10 directivos/as, 3 mujeres (30%) y 7 hombres (70%).

Ilustración 1-Se encuestó a 45% de beneficiarios a talleres



Evaluación Final Externa del- "Fortalecimiento de capacidades de 10 Cooperativas de Ahorro y Crédito asociadas a FEDECARUNA, RL.

- Grupos focales a 30 de 47 participantes de talleres de 10 cooperativas (64%). Beneficiarios/as activos/as), 19 mujeres (63%) y 11 hombres (37%).
 - Dos sesiones con las/os facilitadores (87% de participación), mujeres 5, hombre 1.
 - Elaboración y puesta en marcha de encuesta digital, se compartió a todos las/os 47 beneficiarias/os por medio de la aplicación Whatsapp y por correo electrónico. Se obtuvieron 21 respuestas, ilustración 1.
 - Junto a los/as compañeros/as de Caixa Popular pertenecientes al grupo de Cooperación de Caixa Popular, se trató bajo formato de video conferencia de temas formativos y su colaboración en el acompañamiento. Además, se conoció de las asistencias técnicas a las cooperativas y encuentros con nicaragüenses que compartieron experiencia con las cooperativas valencianas.
- III.** Elaboración del Informe de Evaluación Externa: una vez recopilada organizada y procesada la información se procedió a la redacción del informe final de evaluación, cuyo informe preliminar fue entregado y presentado a la Fundació Pau i Solidaritat PV y a CIPRES para su estudio y realización de aportaciones previamente a su redacción definitiva.

Conclusiones

- i. Como conclusión importante, el equipo evaluador considera que el proyecto ha alcanzado satisfactoriamente los objetivos específicos de su formulación de partida que fundamenta la intervención pertinente del proyecto acorde a las necesidades de los/las beneficiarios/as directos o población de estudio en su fortalecimiento del desempeño administrativo y financiero de sus cooperativas.

El nivel desarrollado de las actividades, se considera igualmente satisfactorio, valorando positivamente la capacidad de ejecución de la contraparte nacional local y la población beneficiaria. Así mismo, las capacidades de gestión conjunta demostradas por el Fundació Pau i Solidaritat PV y la contraparte local del proyecto han sido elementos facilitadores de todo el proceso.

El proyecto se ejecutó en un ambiente muy adverso, en primer lugar, la situación política del país en 2018 y los efectos negativos e incertidumbre de la pandemia en 2020, trastocó todo el entorno externo e interno, desde las costumbres y hábitos sociales, el aspecto económico, cultural, ambiental, político y legal e hizo más compleja la ejecución del proyecto.

Sin embargo, esta situación está ajena a las organizaciones responsables del proyecto, la capacidad de las entidades implicadas ha conseguido reformular el proyecto en la fase de ejecución y asegurar la continuación de las actividades y mantener la lógica original del proyecto y por ende el beneficio esperado.

Evaluación Final Externa del- "Fortalecimiento de capacidades de 10 Cooperativas de Ahorro y Crédito asociadas a FEDECARUNA, RL.

- ii. El proyecto ha incidido positivamente en el fortalecimiento de las capacidades y dotación de herramientas de gestión a 10 cooperativas de ahorro y crédito. Sin embargo, la cooperativa CARUMAYA solo participa en 3 sesiones debido a problemas económicos internos de la cooperativa y a que el proyecto no tuvo la capacidad de atender la demanda de la misma, dado los limitados recursos del proyecto.
- iii. En momentos complejos como los actuales, han aplicado los conocimientos adquiridos para enfrentar la crisis desde sus puestos de trabajo para mantener, subsistir y diversificarse en nuevos servicios financieros, servicios comerciales o producción de bienes.
- iv. Los temas de capacitación impartidos, estuvieron adecuados a las necesidades de las cooperativas, influyó a lo interno de cada cooperativa por medio de los/las beneficiarios/as, la aplicación de: FODA con la participación de las/os socias/os comunitarias/os, insumos para la realización de la Planeación estrategia; mejoramiento en la aplicación de técnicas de cobranzas; readecuar los requisitos o criterios de créditos con el respaldo de garantías acorde a los montos de préstamos y los riesgos que permita el manejo de mora en términos aceptable.
- v. Tras la capacitación, "permitió el intercambio entre cooperativas, rompió el aislamiento entre las cooperativas, los llevó a compartir experiencias y conocer qué están haciendo ahora, cómo pueden mejorar y mantenerse a flote en circunstancias muy desfavorable que viven las cooperativas en Nicaragua. El sistema cooperativo está pasando momentos difíciles en el país, mantener abiertas las puertas (estar trabajando aun) es de valentía de las/os cooperativistas, de directivos y con el ánimo de afrontar los retos y desafíos venideros en el corto y mediano plazo. Es un desafío y una parte positiva, juntarse todos para platicar ¿Qué están haciendo para enfrentar la crisis? ¿Cómo están resolviendo los problemas?" Todos lo anterior, permite conocer las buenas prácticas y oportunidades de mejoras para afrontar cualquier situación desfavorable.
- vi. El nivel de participación real de las mujeres se ha visto incrementada producto de la formación académica, por otra parte, realmente esta empoderada en las estructuras organizativas en sus cooperativas, tiene acceso y participa en la toma de decisiones 52% mujeres y 48% hombres.

El equipo evaluador, percibió en las distintas visitas, la existencia del empoderamiento de las mujeres. Los hombres están claros, consiente y no son antagónicos, más bien en su interrelación existe espíritu de colaboración mutuo. Los hombres consideran que ha habido una evolución hacia la igualdad de oportunidades para que las mujeres accedan y ejerzan control en los cargos de las estructuras de dirección. En algunos casos son mayorías.

- vii. El equipo evaluador observó que las cooperativas beneficiarias tienen distintos niveles de desarrollo por sus diferentes trayectorias, experiencias, preparación académica y liderazgo. La comparación de las cooperativas nos traslada al aula de capacitación, donde hay distintos niveles de aprendizajes de los educandos, así igualmente pasa en las

Evaluación Final Externa del- "Fortalecimiento de capacidades de 10 Cooperativas de Ahorro y Crédito asociadas a FEDECARUNA, RL.

cooperativas, unas con más avances en lo organizativo, financiero y tecnológico, por tanto, los acompañamientos para mejorar la capacidad del desempeño administrativo tienen que ser distintos, cada quien en su nivel de desarrollo y sus necesidades muy propia. Esto tiene que ver con la capacidad de las/os socias/os, de las estructuras organizativas y sus liderazgos. Estos niveles de desarrollo en las cooperativas quedaron expuestos con los sucesos de año 2018 y crisis sanitaria mundial en el año 2020. Aquellas con buenos niveles organizativos enfrentaron la crisis de mejor manera, otras están sobreviviendo con actividades de servicios y el resto a nivel crítico dedicadas ahora solamente a la recuperación de cartera y pagos a sus acreedores.

- viii. Finalmente, es loable la labor realizada por las instancias coordinadoras del proyecto, al no cerrarlo y enfocarse con medios digitales para su continuidad, el esfuerzo ha sido titánico, es normal sus temores por la incertidumbre de la pandemia, pero hay que seguir enfrentando los obstáculos. Hay resultados concretos que los demuestran, sin la capacitación, las cooperativas más pequeñas organizativamente habrían colapsado, siguen en pie y con esperanzas de mejorar.

Conclusiones en relación a los criterios de evaluación utilizados

✓ Pertinencia

La intervención ha sido pertinente y se ajusta a los resultados y objetivos, a los requerimientos de capacitación y asesoramiento técnico para el fortalecimiento de las capacidades administrativas y financiera propias de las cooperativas y a su población beneficiaria. Las actividades, metodología aplicada y tecnologías utilizadas responden a las características de la población beneficiaria robusteciendo la pertinencia del proyecto. Para el alcance de los objetivos y la identificación de los temas a impartir fue congruente el diagnóstico y la línea de base previa a la ejecución del Proyecto.

Es importante destacar, que desde el inicio de su ejecución del proyecto ha sido impactado por la crisis política del año 2018 y la crisis sanitaria mundial en 2020. En nuestros países, se vive con la incertidumbre del virus, según la OMS ha dicho que el virus puede volverse endémico, mientras otros, como un científico israelí⁵, han afirmado cumplirá un ciclo (19 DIGITAL, 2020).

La estrategia de Nicaragua es singular porque está basada en la realidad y las condiciones del país, tomando en cuenta que 40% de la población vive en el campo y 80% de los trabajadores urbanos

⁵ Isaac Ben-Israel sostiene que el fin del crecimiento exponencial se da en cualquier lugar del mundo afectado por el brote. "El estudio ha demostrado que tampoco hay grandes diferencias con respecto a las políticas adoptadas por los gobiernos locales, por ejemplo, Italia, el país más afectado de Europa por el SARS COV2, impuso una estricta cuarentena, mientras que Suecia, no aplicó ningún tipo de bloqueo y pese a estas diferencias, la investigación ha denotado una curva de propagación similar en ambos casos".

Evaluación Final Externa del- “Fortalecimiento de capacidades de 10 Cooperativas de Ahorro y Crédito asociadas a FEDECARUNA, RL.

son del sector informal, por esas razones en nuestro país no hubo cuarentena, si se ha aplicado desde la aparición de virus los protocolos que establece la OMS.

En correspondencia a las prioridades, trayectoria y precedente de los actores directamente implicados Fundació Pau i Solidaritat PV, CIPRES y Caixa Popular- el proyecto es claramente pertinente a los alcances de los objetivos y sus resultados toman en cuenta los ámbitos de estudio o dimensiones de análisis de la evaluación: temporal, sectorial y geográfico.

En relación a la Generalitat Valenciana y a las instituciones públicas nicaragüenses el proyecto resulta claramente alineado con las prioridades reflejadas por la planificación de la cooperación valenciana y por los planes y programas impulsados por el Gobierno Reconciliación y Unidad Nacional de Unidad (GRUN) enfocados en de Plan Nacional de Desarrollo Humano (PNDH)⁶ en el lineamiento “La lucha contra la pobreza: un nuevo modelo Socio-productivo” orientados a fortalecer los conocimientos y tecnologías por medio de capacitaciones a productores, comerciantes y cooperativas, para elevar la calidad y sus niveles de producción. La lucha contra la pobreza se centra en tres ejes: i) Programa Productivo alimentario en el Campo; ii) Economía Emprendedora en la Ciudad: Micro-Pequeños y Medianos Productores; y iii) Infraestructura para desarrollar la economía y potenciar la productividad (GRUN, 2021).

A la vez ha creado las instancias institucionales para fomentar el nuevo modelo de atención integral a la micro y pequeña producción rural y urbana, reconociendo las diferentes capacidades de las familias nicaragüenses y distintas formas de participación en la economía nacional.

A través de la Agricultura, Agroindustria, Artesanía, el comercio y los servicios, desde las Cooperativas, Núcleos de ahorro y crédito, Asociaciones informales, que, en conjunto, forman parte de la economía familiar y comunitaria (Ministerio de la Economía Familiar, Comunitaria, Cooperativa y Asociativa, MEFFCA⁷)

Igualmente, tanto las prioridades horizontales de la Cooperación Valenciana como las políticas públicas del gobierno nicaragüense atienden especialmente la igualdad entre hombres y mujeres y la protección del medio ambiente, por medio del PNDH que incluye la equidad de género y cambio climático en sus diecinueve lineamientos de nación.

En la lucha por la equidad de género en los últimos 14 años del gobierno actual, se ha logrado la restitución y reconocimiento de los derechos de la mujer, así como el empoderamiento y protagonismo de éstas como actor clave del desarrollo social. El GRUN ha priorizado la

⁶ PNDH (2018-2021), tiene como objetivo el bien común de todos los nicaragüenses asegurando los derechos de los ciudadanos y contribuyendo a la transformación social, económica y política para que esos derechos no sean privilegio de unos pocos; se establecen los lineamientos para que las personas defiendan sus derechos; defensa eficaz, igual para todos y regida por las normas objetivas de la justicia; y la responsabilidad individual de los deberes que le corresponden;

⁷ Ley Su marco legal está determinado por la Ley N° 804, Ley de Reforma y Adición a la Ley N° 290, Ley de Organización, Competencia y Procedimientos del Poder Ejecutivo en el que se adiciona un nuevo artículo que establece las funciones y atribuciones del MEFFCA.

Evaluación Final Externa del- "Fortalecimiento de capacidades de 10 Cooperativas de Ahorro y Crédito asociadas a FEDECARUNA, RL.

incorporación desde la perspectiva de género en políticas públicas, planes, programas y proyectos que garantizan la restitución de los derechos y la participación plena y activa de las mujeres en los espacios de toma de decisiones.

Debido a políticas públicas implementadas, Nicaragua ocupa el quinto lugar en el índice de equidad a nivel mundial, ubicándose como país con mayor equidad de género de Latinoamérica, como expresión de avances contra la discriminación y la exclusión. Asimismo, el quinto lugar en participación de mujeres en el Parlamento y el primer lugar con respecto al número de mujeres con cargos públicos con los siguientes resultados: 59,7 por ciento en el Poder Judicial; 56 por ciento en el Poder Ejecutivo; 45,7 por ciento en el Parlamento; 44 por ciento alcaldesas; 55,55 por ciento vicealcaldesas y 50 por ciento concejales⁸.

En la Política Nacional de Mitigación y Adaptación al Cambio Climático de Nicaragua⁹ se destaca la promoción del desarrollo agropecuario sostenible en el tiempo a los impactos de la variabilidad climática actual, así como al clima futuro, con bajas emisiones de carbono; la implementación de una estrategia de desarrollo energético, propiciar un desarrollo de Asentamientos Humanos, el desarrollo de infraestructuras adaptadas al cambio climático; el uso y conservación de los servicios eco-sistémicos para lograr un desarrollo económico y la conservación, restauración y uso racional de los bosques, así como promover las plantaciones forestales en zonas de potencial forestal.

✓ **Eficacia**

La implementación de la intervención se desarrolló en un ambiente muy complejo. Es por la gestión muy eficaz de las instancias coordinadoras que logran los resultados acordes con los objetivos previstos en el plazo normativo de la entidad financiadora. La ejecución se llevó a cabo en 19 meses.

Inicialmente la duración del proyecto era de 12 meses, pero a partir de la publicación por parte de Dirección General de Cooperación y Solidaridad respecto a la ampliación de plazo de oficio de 4 meses de todos los proyectos financiados por la misma, debido a la situación de crisis sanitaria ocasionada por la Covid-19, el proyecto ha tenido 6 meses adicionales de ejecución.

Respecto a las Actividades 4 y 5, estipulaba inicialmente iban a ser impartidos por personal de Caixa Popular en Nicaragua. La modificación que se planteó fue la no conveniencia de viajar de los/las compañeros/as y fueron impartidos por personal experto contratado en Nicaragua. No afectó en el desarrollo ni resultados de las mismas.

Se indagó a cerca de la consecución de los objetivos específicos iniciales a partir del análisis de las actividades realizadas, los logros fueron más allá de los establecidos en los alcances del Proyecto:

⁸ Información del GRUN a los Estados Miembros de Organización Internacional del Trabajo (OIT), 2019.

⁹ Política Nacional de Mitigación y Adaptación al Cambio Climático y de Creación del Sistema Nacional de Respuesta al Cambio Climático, a través del Decreto Presidencial N°. 07-2019, aprobado el 1 de febrero de 2019.

Evaluación Final Externa del- "Fortalecimiento de capacidades de 10 Cooperativas de Ahorro y Crédito asociadas a FEDECARUNA, RL.

- i) La Actividad 6 - Intercambios/capacitaciones, inicialmente estaba previsto que viajaran 2 personas desde Nicaragua hacia Valencia, pero fue posible que finalmente viajaran 4 personas. Fue posible gracias a la reformulación del proyecto utilizando el dinero destinado a los viajes y estancias de los compañeros de Caixa popular y al seguimiento de Pau i Solidaritat PV y al aporte del ayuntamiento de Alzira
- ii) El estudio de Línea Base y el Diagnóstico realizado al inicio del proyecto, a las cooperativas beneficiarias indicaban la falta de capacitación tecnológica y programas automatizados para llevar el registro contable, que dificulta la agilidad y eficacia de las transacciones y los reportes periódicos de los estados financieros¹⁰. Esto llevo a incluir en el proyecto la implementación del software contable. A la fecha de la evaluación final, lleva un progreso de implementación en 8 cooperativas (80%) y cumplimiento del 73% de las capacitaciones. En la totalidad, las cooperativas, no han completado la alimentación de la información al sistema, estos retrasos han sido producto de factores externos básicamente. Una vez finalizado esta actividad se correrá el sistema.
- iii) El valor agregado de la fase de campo, bosqueja la necesidad de efectuar una segunda fase del proyecto con mayores trascendencias al fortalecimiento de las capacidades de las cooperativas

Entre los factores que han posibilitado la buena eficacia del proyecto, se destacan: la capacidad técnica y organizativa del socio local; su experiencia y capacidad de trabajo con población rural; el interés y motivación de la población beneficiaria; y la sólida relación entre la Fundació Pau i Solidaritat PV, Caixa Popular y CIPRES.

✓ **Eficiencia**

Los resultados de la intervención han estado acorde a los recursos disponibles, según datos proporcionados en los Tdr, con la salvedad que la Actividad 6 - Intercambios/capacitaciones se amplió su alcance gracias a la obtención de una reformulación oportuna y aporte para le ejecución del proyecto, proveniente de una subvención concedida por el Ayuntamiento de Alzira en su convocatoria de proyectos de cooperación de 2019.

Las actividades formativas en Valencia se realizaron en las oficinas de Caixa Popular en el Parque tecnológico y desde Pau i Solidaritat se garantizaron los desplazamientos de Valencia a los/las cooperativistas afiliadas/os.

El monto inicial se incrementó en su ejecución a 7.34%. Al final, el financiamiento total de 68,827.83 euros, mayor aportación de la cooperación valenciana de 50,573.19 euros (73.48%). El resto de participantes y sus aportes se presentan en tabla a continuación.

¹⁰ Línea basal de Proyecto Fortalecimiento de capacidades de 10 Cooperativas de Ahorro y Crédito asociadas a FEDECARUNA, RL., 2019.

Evaluación Final Externa del- "Fortalecimiento de capacidades de 10 Cooperativas de Ahorro y Crédito asociadas a FEDECARUNA, RL.

Tabla 1-Presupuesto de financiación, en euros

Presupuesto total	68,827.83	%
Subvención Publica concedida:		
-Cooperación Valenciana	50,573.19	73.48%
-Caixa Popular	9,384.00	13.63%
Fundació Pau i Solidaritat	2,920.60	4.24%
Ayuntamiento de Alzira	5,051.73	7.34%
Contribuciones locales:		0.00%
-CIPRES	898.31	1.31%

Datos según Tdr

El comportamiento de costos directos e indirectos está en proporción de 92.06% y 7.94% respectivamente.

Tabla 2-Disgregación según tipo de gastos

Tipo de gastos	GV	AYUNTAMIENTO DE ALZIRA	PAU I SOLIDARITAT	CIPRES	CAIXA POPULAR	COSTE TOTAL	%
C.D	46,409.14	5,051.73	2,520.60	-	9,384.00	63,365.47	92.06%
C.I	4,164.05	-	400	898.31	-	5,462.36	7.94%
Total	50,573.19	5,051.73	2,920.60	898.31	9,384.00	68,827.83	100.00%

Datos según Tdr

La utilización de los recursos económicos y humanos (vinculados a actividades definidas) ha sido adecuada a los resultados que se pretendía alcanzar. Así, la estructura del gasto resulta coherente con los objetivos fijados y alcanzados por el proyecto.

La reformulación del proyecto aplicada es valorada positivamente por el equipo evaluador, considerando acertadas las decisiones tomadas ante un escenario complejo. Al igual que en el criterio de eficacia, Software contable, está en proceso de completamiento de la implementación.

Actualmente en CARUCHIPO se realiza la prueba piloto, compatibilizan los cálculos de distintas tablas de amortización de deudas y alimentación de datos al sistema. Una vez ejecutado esta fase, se realizan en el resto de cooperativas.

Evaluación Final Externa del- "Fortalecimiento de capacidades de 10 Cooperativas de Ahorro y Crédito asociadas a FEDECARUNA, RL.

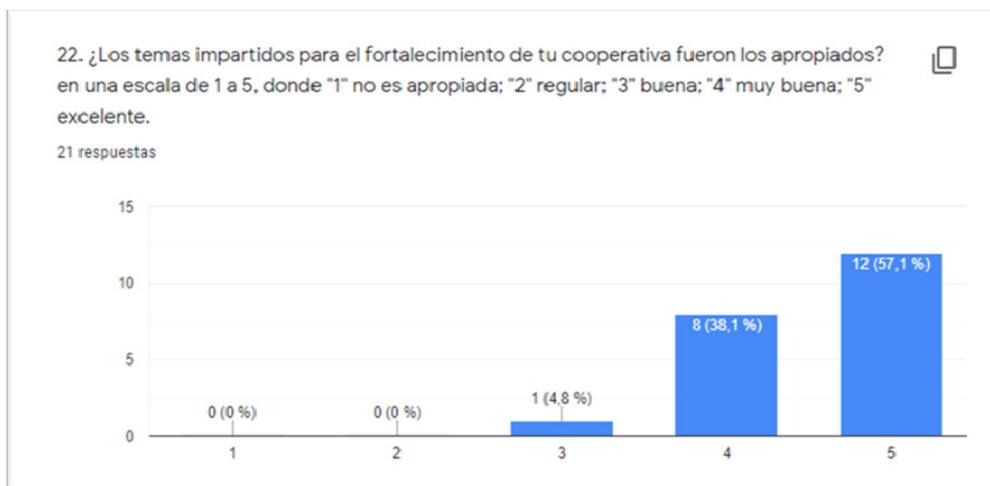
✓ Impacto

En relación al impacto previsto del Proyecto, todas las cooperativas consideran que fue positivo porque renovaron sus conocimientos, el 81% (Ilustración 2) lo aplican de manera personal, cada quien en su área de trabajo, con la salvedad que no ha tenido efecto multiplicador, al no realizar las capacitaciones porque el ultimo taller se realizó el 22 de febrero de 2020, el gobierno de Nicaragua confirmó (18.03.2020) el primer caso de coronavirus, por lo cual tomaron su medidas preventivas regidas por el Ministerio de Salud (MINSAL)¹¹, a pesar que el país no decretó cuarentena y no confinó, algunas las cooperativas se auto confinaron.

Los temas de capacitación impartidos, surgieron del Diagnóstico y Línea de Base, se adecuaron a necesidades de las cooperativas. Las/os educandos lo aplicaron en la elaboración de FODA en asambleas de socias/os, en las técnicas de cobranzas y readecuaron los requisitos o criterios para socias/os a ser sujeto de crédito y atenuar los riesgos; y mejor manejo mora.

El 95.2% de los/as encuestados/as expresan que los temas impartidos fueron muy buenos o excelentes y están apropiados al fortalecimiento de la cooperativa.

Ilustración 2- Temas impartidos fueron apropiados para el fortalecimiento de las cooperativas



Elaboración Propia

¹¹ En un análisis más reciente de las acciones que toman los países frente al Covid-19, en lo que respecta al Nicaragua, el Fondo Monetario Internacional dice que "en respuesta al Covid-19, el gobierno ha implementado varias medidas, incluida la declaración de un estado de alerta nacional, la implementación de protocolos de vigilancia epidemiológica a nivel nacional y la ejecución de medidas de control sanitario en la entrada terrestre, aérea y marítima, puntos de acuerdo con protocolos internacionales" (AGATON, 2020).

Evaluación Final Externa del- "Fortalecimiento de capacidades de 10 Cooperativas de Ahorro y Crédito asociadas a FEDECARUNA, RL.

Sin embargo, para la gerente de una cooperativa, los talleres no llenaron sus expectativas, solamente recibió tres y se retiró.

Efectos positivos alcanzados en equidad de género

- Las estadísticas demuestran la participación de 55% mujeres y 45% hombres en las estructuras organizativas de las cooperativas (Tabla 3).
- Por otra parte, un 46% en las mujeres se han apropiado en los talleres (datos de facilitadores/as), esto demuestra una convivencia casi equitativa en las disciplinas impartidas.
- Además, los encuestadas/os valoran en 90.5% que los efectos positivos alcanzados por el proyecto han beneficiado por igual a hombres y mujeres.
- Un 43% de las/os encuestadas/os, opina que el nivel de participación real de las mujeres se ha visto incrementada producto de la formación académica, por otra parte, realmente esta empoderada en las estructuras organizativas en sus cooperativas, tiene acceso y participa en la toma de decisiones 52% mujeres y 48% hombres.

Sin embargo, de manera generalizada, solicitan reforzar y mantener las capacitaciones de los temas relacionados a equidad de género.

El equipo evaluador, percibió en las distintas visitas, la existencia del empoderamiento de las mujeres. Los hombres están claros, consientes y no son antagonicos, más bien en su interrelación existe espíritu de colaboración mutuo. Los hombres consideran que ha habido una evolución hacia la igualdad de oportunidades para que las mujeres accedan a los cargos en las estructuras de dirección. En algunos casos son mayorías.

✓ Viabilidad/sostenibilidad

A criterios del equipo consultor, por las vivencias, el contacto directo con los/las miembros de las cooperativas, se pudo percibir su pasión, sentimientos y preocupaciones. Las experiencias vividas complementadas con la aplicación de los instrumentos utilizados para recopilar la información una vez finalizada la intervención y retira la ayuda externa, consideramos:

Las cooperativas COOCARUR, CAMOAPAM, Mano a mano y CARUCHIPO, pueden seguir por sí sola, porque tienen una sólida organización de buenas experiencias cultivada a lo largo de muchos

Evaluación Final Externa del- "Fortalecimiento de capacidades de 10 Cooperativas de Ahorro y Crédito asociadas a FEDECARUNA, RL.

años; están bien definidos sus productos/servicios, beneficiarias/os metas y sus estrategias de corto y mediano plazo. Las dos primeras poseen planes estratégicos y su POA en sus aspectos básicos, herramientas guías o referentes que le permite estratégicamente paliar la crisis a un menor costo posible. La Cooperativa Mano a Mano, ha realizado su FODA con sus asambleístas, está en proceso de realizar su PE. La asistencia técnica y acompañamiento a estas cooperativas sería en aspectos puntales.

En caso extremo con poco desarrollo organizacional están CACSFRAN y CARUMAYA, muy golpeadas por externalidades del proyecto, que ya se han mencionado anteriormente. Actualmente, la primera tiene una trabajadora y la segunda, una gerente. Ambas solamente están recuperando cartera y pagando sus pasivos.

El resto de cooperativas están en la etapa de subsistir a la crisis, misma que le ha conllevado, por necesidad, a diversificar sus servicios/bienes para poder operar y obtener ingresos a través de alquileres de locales y servicios de impresiones. Otras ya elaboran planes de negocios con mayor nivel de preparación en la estrategia de mediano y largo plazo para revolver la crisis. Van a salir adelante, porque tiene fuertes liderazgo en las bases y la confianza de sus asambleístas, si puede darse uno u otro cambio en las estructuras de dirección pero que no será de impacto en la organización.

Tanto las cooperativas golpeadas económicamente como las que sobreviven con la ejecución de acciones anti choque, requiere con mayor ahínco una segunda fase de formación propicia en estos momentos de crisis para el fortalecimiento en sus aspectos organizativos, oportunidad para el fortalecimiento administrativo, financiero y tecnológico.

✓ Cobertura

Cuando se realizó el diseño del proyecto se pretendía abarcar a 60 personas beneficiarias directas que incluyen a sus directivos/as y administradores y socios/as de las 10 cooperativas seleccionadas (30 hombres y 30 mujeres). Al finalizar los talleres, se contabiliza 55 beneficiarios/as 92%, 33 mujeres (60%) y 22 hombres (40%).

Dada las adversidades: situación política de 2018, pandemia y afectación de dos huracanes en 2020, impactaron la economía nacional y en particular a las cooperativas. Los efectos de las crisis fue el retiro de ahorros, de socias/os, y se descapitalizaron las cooperativas.

En el contexto desfavorable son obligadas para sobrevivir, a recortar personal y tomar medidas anti choque. Estas medidas afectaron a 8 de las/los participantes de los talleres que no están en

Evaluación Final Externa del- "Fortalecimiento de capacidades de 10 Cooperativas de Ahorro y Crédito asociadas a FEDECARUNA, RL.

las cooperativas, comprobado durante las visitas. En lista cuenta un total 47 beneficiarios/os (78% de los beneficiarios en proyecto diseñado), 26 mujeres (55%) y 21 hombres (45%). Anexo 1.

Tabla 3- Beneficiarias/os actuales a Talleres de capacitación, Evaluación Final del Proyecto

No.	Cooperativa	Municipio	Género		Total
			F	M	Total
1	COOPAC, RL.	Managua	3	1	4
2	CARUMAYA	Masaya	1	1	2
3	Mano a Mano, RL.	Waslala	4	0	4
4	CAMOAPAN, RL.	Camoapa	3	3	6
5	CACSFRAN, RL.	Camoapa	1	2	3
6	COOCARUR, RL.	Juigalpa	2	3	5
7	CARUSOVI, R.L.	Somotillo	3	3	6
8	CARUCHIPO, R. L.	Chichigalpa	3	3	6
9	CACFEVI, R. L.	Chinandega	2	4	6
10	CARUCFIN, R.L.	Quezalguaque	4	1	5
Total			26	21	47
Porcentaje			55%	45%	100%

Elaboración Propia

– Implementación del software contable

Por otra parte, en la implementación del software contable, existen dos opiniones, lo que dicen las cooperativas y la empresa consultora.

La empresa consultora indica que la cooperativa piloto CARUCHIPO, tiene un avance del 70% de completar su información para correr el software, que por motivo de la pandemia hubo retraso en esta actividad.

De forma global, la empresa consultora en promedio ha cumplido el 73% de las capacitaciones y el 39% en llenado de la información sistema, teniendo retrasos en incluir las solicitudes de cambio de las cooperativas (tabla 17).

CAMOAPAM espera el funcionamiento del sistema en CARUCHIPO para implementarlo, el resto de cooperativa tiene muchas expectativas y están en la sala de espera de las grandes cooperativas para que lo implementen, para seguir ellas.

Evaluación Final Externa del- “Fortalecimiento de capacidades de 10 Cooperativas de Ahorro y Crédito asociadas a FEDECARUNA, RL.

El equipo evaluador, sugiere que la empresa consultora elabore un plan de acción con la cooperativa piloto CARUCHIPO para la implementación del 100% software contable y su puesta en marcha a satisfacción de todas las cooperativas beneficiarias.

Por otra parte, se ha percibido que la empresa consultora tiene toda la disposición a dar respuesta a las cooperativas, está clara de la responsabilidad contractual, pero se hace más difícil desde la oficina o virtualmente no se resuelven todos los problemas.

La pandemia ha dado muchas lecciones en Nicaragua, no todo proceso de formación, no importa el tema a tratar, se resuelve on-line¹². Hace falta el acompañamiento presencial y en esta evaluación final del proyecto, lo han planteado todas las cooperativas, porque cada una tiene su genuino desarrollo particular. No solamente nos referimos a la implementación de sistema contable, sino a todos los otros temas, en abundantes opiniones, las cooperativas lo han expresado el “aprender hacer” en la planeación estratégica, planes de negocios, recuperación de cartera y las nuevas leyes que atañen a las cooperativas. Necesitan acompañamiento.

En correspondencia a los talleres de capacitación impartidos por los facilitadores nicaragüense, han sido muy bien valorados por las/os beneficiarias/os, excepto una de las cooperativas. Todos coincidieron que el tiempo fue breve.

El resultado de la encuesta en relación a su metodología fue positivo 71.4% e interesante en 26.6%, ambos criterios nos indica su alta valoración por las/os participantes (ilustración 14).

En lo relacionado a la asesoría técnicas de Caixa Popular, todas las cooperativas coinciden que necesitan siempre el acompañamiento o asesoramiento, y si se combina on line y presencial sería mejor. El ejemplo de Caixa a ellos les motiva e inspira, tienen excelente estima hacia los compañeros que han compartido, expresa que son muy capaces, profesionales y cordiales, todas las cooperativas lo manifiestan.

El acompañamiento es indispensable para ellas, porque cada cooperativa tiene su propia evolución, experiencias y son disimiles en su desarrollo, tiene muy buena calificación de las 9 sesiones, todas las consideran importantes, llena vacíos técnicos. Solamente una cooperativa expreso que prefiere el acompañamiento presencial.

En lo relativo a los encuentros de capacitación en Valencia, todos quedaron impresionado con el progreso de Caixa Popular, su profesionalismo y preparación académica de los compañeros, lo consideran de primer nivel. Los cursos fueron complementarios y de afianzamiento a los temas impartidos en los talleres y estuvieron vinculados a visitas a cooperativas valencianas. La visita fue

¹² Todos los niveles educativos en Nicaragua, ha retornado a las clases presenciales. A nivel universitario, postgrados y maestrías han combinado las clases presenciales con on-line.

Evaluación Final Externa del- "Fortalecimiento de capacidades de 10 Cooperativas de Ahorro y Crédito asociadas a FEDECARUNA, RL.

motivadora, los participantes nos indicaron que los conocimientos y vivencias adquiridas se tienen que adecuar a las condiciones de Nicaragua.

Se dio la devolución de los resultados de las visitas en Managua, presentaron un resumen de los cursos y experiencia en Valencia, tuvo efecto motivador. La asistencia por bioseguridad fue limitada.

Actualmente están activos en sus cooperativas los cuatros personas que participaron en este intercambio, pero no la han replicado en sus cooperativas por motivos de la pandemia, se socializaran cuando las condiciones sanitarias se mejoren.

– De cara al futuro

El trabajo de campo aporta como valor agregado, la necesidad de las/os beneficiarias/os de desarrollar una segunda fase del proyecto al lograr constatar los conocimientos adquiridos para con sus experiencias que las/los hace reflexionar ¿Qué estamos haciendo bien? ¿Qué hacemos incorrectamente? ¿Qué no hacemos? Obviamente que en algunos casos contrastan su nivel de empirismo y al conocer, aplicar nuevas herramientas quedan claros que pueden mejorar en función de ser eficientes, eficaces y productivos para el resguardo de los activos de sus socias/os y cumplir con su misión de cada cooperativa. Esta primera fase ha sido un toque, un impulso y claridad que su formación debe ser continua.

Por otra parte, al estar en contacto con otras cooperativas han medido su nivel de progreso con respecto a otras cooperativas, ellas se auto clasifican en pequeñas y en grandes de manera relativas, esto le da un norte para definir qué necesitan para seguir mejorando en su organización.

Ahora en tiempo de crisis, la administración de las dificultades en que imperan, adquiere mayor valoración los procesos de enseñanzas-aprendizajes, por eso las demandas de las cooperativas en la continuidad de una segunda fase del proyecto. Generalizan replicar esta etapa a otras/os miembros de las cooperativas u otras cooperativas.

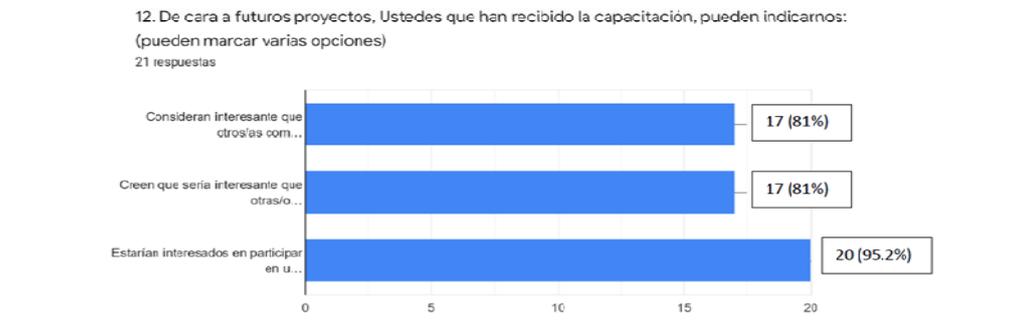
Por otra parte, esperan elevar el nivel de formación con la ampliación en temas claves para ellas/os con más tiempos y en paralelo el asesoramiento para culminar con un producto final o trabajo final, siempre ejemplifican el Plan estratégico, planes de negocios, otros.

A continuación, se plantean algunas opiniones:

Evaluación Final Externa del- "Fortalecimiento de capacidades de 10 Cooperativas de Ahorro y Crédito asociadas a FEDECARUNA, RL.

- Tienen muchas expectativas que siga el proyecto. De cara a futuros proyectos, los/as compañeras/os encuestadas/os, que han recibido ahora la capacitación, valoran en 81% interesante que otros/as compañeras/os de otras cooperativas realicen esta capacitación y otras personas de su misma cooperativa también la reciban.

Ilustración 3- Opinión de las/os encuestas/os de cara a futura capacitaciones con Caixa Popular



Elaboración Propia

- El 95.2 %, estarían interesados en participar en una segunda fase de capacitación que complemente a la actual.
- Consideran clave e importantes los temas del cooperativismo para hacer conciencia y elevar la pertinencia de las/os socias/os a su cooperativa e igualmente el enfoque de género.
- El 90.5%, valora positivamente las sesiones de asistencia técnica con Caixa Popular, las que se realizaron on –line, consideran necesario/interesante realizar más sesiones de este tipo, e incluso compartirlas con varias cooperativas a la vez. También plantearon ideas concretas que se pueden llevar a cabo en su cooperativa.

No obstante, en entrevista con gerente de una cooperativa, dijo que no son muy productivas las sesiones on-line, prefiere la presencial.

- En aspectos generales. Tras la capacitación, “permitió el intercambio entre cooperativas, rompió el aislamiento entre las cooperativas, los llevó a compartir experiencias y conocer qué están haciendo ahora, cómo pueden mejorar y cómo se mantienen a flote en circunstancias muy adversa que está viviendo el sistema de las cooperativas en Nicaragua, pasan momentos difíciles en el país, mantener abiertas las puertas (estar trabajando aun) es de valentía de los cooperativistas y directivos, y con el ánimo de afrontar los retos y desafíos venideros en el corto y mediano plazo. Es un desafío y una parte positiva,

Evaluación Final Externa del- “Fortalecimiento de capacidades de 10 Cooperativas de Ahorro y Crédito asociadas a FEDECARUNA, RL.

juntarnos todos para platicar ¿Qué están haciendo para afrontar la crisis? ¿Cómo resolvieron los problemas)”¹³

- Todos lo anterior, permite conocer de las buenas prácticas y oportunidades de mejorar para enfrentar cualquier situación desfavorable.

Recomendaciones

- i) El equipo evaluador considera acorde con los resultados, la necesidad de una segunda etapa de proyecto, mayoritariamente las cooperativas solicitan seguir con el acompañamiento sea en capacitaciones o asesoramientos técnicos. Por un lado, afianzar los temas impartidos con un mayor número de horas que se finalice con un producto final o trabajo de fin de curso que sirva de instrumento de aplicación a su cooperativa para robustecer a sus cooperativas. El producto final debe ser acompañado o asesorado, de manera paralela a lo largo del curso, combinando sesiones on line y presenciales, las beneficiarias/os consideran importante esta fase.
- ii) El equipo evaluador, en base a sus opiniones, propone temas concernientes con el ámbito organizacional (PE, manual de organización y funcionamiento, manual de procedimientos y análisis de riesgos), contable financiero (uso software contable, interpretación de estados financieros, herramientas efectivas de cobranzas, flujos de efectivos de corto plazo), Planes de Negocios, aspectos legales constitutivos y leyes conexas a las cooperativas, marketing digital y técnicas de relajación para trabajo eficientes. Ellos agregan temas inherentes a los principios y valores cooperativos y sensibilidad en perspectiva de género.
En estos momentos, se visualiza una mejoría en crecimiento económicos mundial, el Banco Mundial estima un 4.5 % en 2021. También, Nicaragua espera un crecimiento entre 2.5 y 3.5%, por tanto, esto daría un entorno medianamente favorable para las cooperativas, pero vendría bien y oportunamente ejecutar la segunda fase bajo una estrategia estructurada y mayores niveles de compromiso tanto de las estructuras directrices de las cooperativas como las/os socias/os.
- iii) Es importante mantener la capacitación en los temas relacionados a principios y valores cooperativos y equidad de género
- iv) Dotar de herramientas digitales y administrativas a los/as directivos/as que permita elevar su nivel de compromiso en los cargos asumidos para evitar la resistencia a los cambios y que les permita promover las iniciativas de mejora que pueda surgir de las/os socias/os o trabajadoras/os.
- v) Promover la participación de jóvenes en las cooperativas, son portadores de cambios y mezclado con la experiencia resultaría refrescante para adaptarse más rápidamente a los cambios que se operan de manera vertiginosa.

¹³ Palabras de Ivania Zamora, Cooperativa Mano a Mano ubicada en Waslala.

2. Introducción.

La evaluación final en el marco del Proyecto “**Fortalecimiento de capacidades de 10 Cooperativas de Ahorro y Crédito asociadas a FEDECARUNA, RL.**”, una vez finalizada la fase de ejecución, es importante conocer el cumplimiento de los alcances de los objetivos y sus resultados tomando en cuenta los ámbitos de estudio o dimensiones de análisis de la evaluación: temporal, sectorial y geográfico para una oportunidad de mejora de aprendizajes y participación en el futuro de nuevas intervenciones.

Así mismo, se analizó de modo transversal la manera en que el Proyecto integra y contribuye a reforzar las prioridades horizontales de la Cooperación Valenciana establecida en el Plan Director de la Cooperación Valenciana 2017-2020 y en conformidad con los lineamientos del PNDH de Nicaragua, procuran especial atención a la igualdad entre hombres y mujeres, la protección del medio ambiente y la reducción de la pobreza.

El PNDU contiene 19 lineamientos en la que se incluye la equidad de género, Política Nacional de Mitigación y Adaptación al Cambio Climático de Nicaragua y “La lucha contra la pobreza: un nuevo modelo Socio-productivo” orientados a fortalecer los conocimientos y tecnologías por medio de capacitaciones a productores, comerciantes y cooperativas, para elevar la calidad y sus niveles de producción. La lucha contra la pobreza se centra en tres ejes: i) Programa Productivo alimentario en el Campo; ii) Economía Emprendedora en la Ciudad: Micro-Pequeños y Medianos Productores; y iii) Infraestructura para desarrollar la economía y potenciar la productividad (GRUN, 2021).

Para conocer la consistencia entre objetivos y resultados, en los aspectos metodológico se manejó la investigación mixta. La investigación cualitativa empleó los instrumentos para la recolección de la información vía revisión documental, entrevista semiestructurada, grupos focales, encuesta a participantes a los cursos y la observación directa. En la investigación cuantitativa se recopilaban los datos relacionados a números de socios/os, números de transacciones promedio mensuales y la disgregación de género en las estructuras directrices de las cooperativas.

Ambas investigaciones permitieron la organización, procesamiento y análisis de la información tanto en la etapa de formulación y ejecución acorde a los criterios de evaluación: la pertinencia de los objetivos y su grado de consecución, así como la eficiencia, la eficacia alcanzadas, el impacto logrado, la viabilidad/sostenibilidad comprobada del Proyecto finalizado y se agrega la cobertura de la intervención, es decir hasta qué punto está alcanzando la población que se pretende llegar (Ministerio de Asuntos Exteriores-Secretaría de Estado para la Cooperación Internacional y para Iberoamérica, 2001), e igualmente las directrices indicadas en la GUIA PARA EL SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS FINANCIADOS POR LA GENERALITAT VALENCIANA EN EL ÁMBITO DE LA COOPERACIÓN AL DESARROLLO.

Evaluación Final Externa del- “Fortalecimiento de capacidades de 10 Cooperativas de Ahorro y Crédito asociadas a FEDECARUNA, RL.

Se incluye en el informe una actividad no prevista en etapa de formulación (implementación del software de contabilidad) y un bosquejo general de una segunda fase de continuidad del Proyecto.

Los resultados de la evaluación se presentaron en dos informes: i) Informe del Trabajo de Campo; y ii) Informe de la Evaluación Externa Final.

La estructura del informe de evaluación externa final, según Tdr, contiene: i) Resumen Ejecutivo; ii) Introducción; iii) Antecedentes y Objetivos de la Evaluación; iv) Criterios de valoración: definición de cada criterio y preguntas de evaluación; v) Descripción de la intervención evaluada; vi) Metodología y técnicas utilizadas para la evaluación; vii) Condicionantes y límites del estudio realizado; viii) Análisis e interpretación de la información recopilada en relación con las preguntas de la evaluación; ix) Hallazgos y Conclusiones de la Evaluación; x) Lecciones aprendidas resultado de las conclusiones; xi) Recomendaciones; xii) Anexos: xiii) Alegaciones y comentarios de distintos actores al borrador del informe; y xiv) Ficha resumen de la evaluación según formato del Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD).

3. Antecedentes y Objetivos de la Evaluación.

Antecedentes

El Centro para la Promoción, la Investigación y el Desarrollo Rural y Social (CIPRES) es una Fundación sin fines de lucro, de carácter no gubernamental, constituida el 27 de abril de 1990. Su misión institucional es el acompañamiento a los productores/as agropecuarios para lograr el paso de sujeto productor empobrecido a sujeto económico de desarrollo y de naturaleza alternativa al empresario convencional. Con esta perspectiva, desarrolla tres líneas básicas de trabajo: investigación y capacitación; promoción y desarrollo de proyectos de inversión y, divulgación general y especializada.

En el marco de esta acción, CIPRES junto con organizaciones contrapartes: Fundación Pau y Solidaritat y Caixa Popular, ambas organizaciones de Valencia, España, es beneficiaria de una cofinanciación de parte de la Generalitat Valenciana para desarrollar el proyecto de cooperación Técnica “Fortalecimiento de capacidades de 10 cooperativas de ahorro y crédito asociadas a FEDECARUNA R, L, Nicaragua”, protagonizado por 10 cooperativas de Ahorro y Crédito organizada en la Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito FEDECARUNA, RL, ubicadas en 7 Departamentos del país, Nicaragua.

El Objetivo General del proyecto pretende fortalecer 10 de las cooperativas de ahorro y crédito que se encuentran vinculadas a FEDECARUNA, RL (Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito de Nicaragua RL), por medio de la formación y el apoyo técnico, haciendo posible que las cooperativas fortalezcan sus capacidades técnicas asociativas y de autogestión, favoreciendo se crecimiento y consolidación. En este sentido, el proyecto promoverá a su vez el desarrollo

Evaluación Final Externa del- “Fortalecimiento de capacidades de 10 Cooperativas de Ahorro y Crédito asociadas a FEDECARUNA, RL.

económico, así como el beneficio de otras cooperativas o entidades que puedan acceder a los servicios de las cooperativas que son objetivo del presente proyecto.

Concretamente el proyecto plantea los siguientes objetivos:

- Dotar de la formación necesaria para ampliar las capacidades técnicas y organizativas de las Cooperativas de Ahorro y Crédito participantes en el proyecto.
- Por último, el proyecto pone especial énfasis en el enfoque de género, promoviendo la participación de las mujeres en el ámbito de gestión y toma de decisiones a nivel cooperativo, además de promover el empoderamiento de la misma y la equidad de género a lo interno de sus organizaciones y en el ámbito privado.
- Para alcanzar los objetivos previstos, se identificaron los siguientes ejes de intervención: i) fortalecer capacidades de gestión y dirección de directivos y administradores de las 10 cooperativas; ii) promover el enfoque de género a lo interno de sus organizaciones; iii) ampliar y mejorar la calidad de los servicios de ahorro y crédito que prestan las cooperativas a sus asociadas/os a través de la capacitación y la asistencia técnica.

Objetivos de la evaluación

Objetivo general de la evaluación¹⁴:

Evaluar el Proyecto “Fortalecimiento de capacidades de 10 Cooperativas de Ahorro y Crédito asociadas a FEDECARUNA, RL.” en las fases de formulación, ejecución y sus resultados para la mejora de futura intervenciones.

Objetivos específicos de la evaluación:

1. Valoración de la vigencia en términos de pertinencia de la intervención en general y específicamente de sus objetivos en relación con los eventuales problemas que hayan podido producirse durante la fase de ejecución.
2. Valoración del diseño y ejecución de la intervención, así como la coherencia Resultados-Objetivos.
3. Valoración de las actividades realizadas.
4. Valoración de impactos previstos.

¹⁴ La evaluación final se describe, no como un instrumento finalista, sino como una herramienta integrada en el proceso de seguimiento y evaluación del proyecto. Se refuerzan los elementos orientados a consolidar la evaluación final como una oportunidad de aprendizaje y participación (Conselleria de Transparència, Participació, Responsabilitat Social y Cooperació-Generalitat Valenciana, 2018)

Evaluación Final Externa del- "Fortalecimiento de capacidades de 10 Cooperativas de Ahorro y Crédito asociadas a FEDECARUNA, RL.

5. Recopilar información sobre lecciones aprendidas y recomendaciones para futuras intervenciones.

Los objetivos citados anteriormente se inscriben en los tres niveles de análisis que establecen los propios Tdr y que son:

- Primero, la evaluación de la puesta en marcha del Proyecto.
- Segundo, la evaluación de la ejecución y gestión del Proyecto examinando.
- Tercero, la evaluación de resultados alcanzados que se concretará a partir del análisis de las actividades realizadas en el marco del Proyecto.

A partir del análisis, la evaluación identificará las principales fortalezas y oportunidad de mejoras del Proyecto y ofrecerá recomendaciones que sirvan para mejorar la ejecución de intervenciones presentes y futuras de la Fundación, Pau i Solidaritat PV, Caixa Popular y CIPRES.

4. Criterios de valoración: definición de cada criterio y preguntas de evaluación.

Los cinco criterios de evaluación que tendrá en cuenta la evaluación final del proyecto, corresponde a la pertinencia de los objetivos y su grado de consecución, así como la eficiencia y la eficacia alcanzadas, el impacto logrado y la viabilidad/sostenibilidad comprobada en el Proyecto finalizado acorde con lo establecido en el Manual de Gestión de Evaluación de la Cooperación Española (Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación-España, 2007) e igualmente las directrices indicadas en la GUIA PARA EL SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS FINANCIADOS POR LA GENERALITAT VALENCIANA EN EL ÁMBITO DE LA COOPERACIÓN AL DESARROLLO.

También se incluye la cobertura de la intervención, es decir hasta qué punto está alcanzando a la población que se pretende llegar. Se agregó preguntas específicas que reflejan los términos de referencia, para un entender con mayor amplitud los alcances del proyecto.

- i. Pertinencia:** La evaluación de la pertinencia consiste en valorar la adecuación de los resultados y los objetivos de la intervención al contexto en el que se realiza. Con su análisis se estudia la calidad del diagnóstico que sustenta la intervención, juzgando su correspondencia con las necesidades observadas en la población beneficiaria.

De acuerdo a Tdr se analiza la adecuación del proyecto a las prioridades de los actores implicados (población beneficiaria, CIPRES, Caixa Popular y Fundacio Pau i Solidaritat PV)

Evaluación Final Externa del- "Fortalecimiento de capacidades de 10 Cooperativas de Ahorro y Crédito asociadas a FEDECARUNA, RL.

Pregunta directriz: ¿Valora la vigencia en términos de pertinencia de la intervención en general y específicamente de sus objetivos en relación con los eventuales problemas que hayan podido producirse durante la fase de ejecución?

Cuestiones específicas:

- ¿La preparación del Proyecto tuvo en cuenta las necesidades y demandas de los beneficiarios y beneficiarias?
- ¿Plantea el objetivo una respuesta adecuada a la situación de partida?
- ¿El proyecto está en consonancia con las estrategias y líneas de actuación de CIPRES?
- ¿Se han tenido en consideración las prioridades de desarrollo del gobierno nicaragüense?
- A quién va dirigido el proyecto -sólo mujeres, sólo a hombres, ¿a ambos- y por qué?

- ii. **Eficacia:** La evaluación de la eficacia de la ayuda al desarrollo, trata de medir y valorar el grado de consecución de los objetivos inicialmente previstos, es decir, persigue juzgar la intervención en función de su orientación a resultados.

Pregunta directriz: ¿Valorar si el diseño y ejecución de la intervención están coherencia Resultados-Objetivos?

Cuestiones específicas:

- ¿Se han alcanzado el objetivo específico y los resultados previstos en el Proyecto?, ¿Cuáles han sido los principales factores que han contribuido a lograrlos o los han dificultado?
- ¿Ha sido coherente la formulación del Proyecto (lógica de intervención, indicadores, fuentes de verificación, etc.)?
- Ante factores externos que hayan podido condicionar el éxito del proyecto, la contraparte ha sabido reaccionar ante los mismos. ¿En qué grado su actuación ha sido positiva?
- ¿Se han logrado otros efectos no previstos?
- ¿Los resultados positivos alcanzados han beneficiado de igual manera a hombres y mujeres?

- iii. **Eficiencia:** El análisis de la eficiencia de los proyectos y acciones de cooperación al desarrollo hace referencia al estudio y valoración de los resultados alcanzados en comparación con los recursos empleados.

Evaluación Final Externa del- "Fortalecimiento de capacidades de 10 Cooperativas de Ahorro y Crédito asociadas a FEDECARUNA, RL.

Pregunta directriz: Valorar si de las actividades realizadas tuvieron los medios disponibles para la obtención de los alcances

Cuestiones específicas:

- ¿Cómo se ha gestionado el proyecto por parte de la contraparte?
- ¿Se han respetado los presupuestos establecidos inicialmente en el documento?
- ¿Son las actividades adecuadas para el logro de los resultados, o deben precisar más?
- ¿La estructura formada para la ejecución del Proyecto ha funcionado adecuadamente? (Contraparte: equipo técnico, áreas de trabajo, organigrama)
- ¿Ha sido adecuado el acceso a los recursos facilitados por el Proyecto?
- ¿El acceso a los recursos y medios de trabajo ha sido equitativo entre hombres y mujeres?
- ¿De qué manera ha contribuido la distribución de roles entre hombres y mujeres a la consecución de los resultados esperados?

iv. Impacto: La evaluación del impacto trata de identificar los efectos generados por la intervención, positivos o negativos, esperados o no, directos e indirectos, colaterales e inducidos. El análisis de los impactos se centra en la determinación de los efectos netos atribuibles a la actuación.

Se analizó, en la medida de lo posible dado el tiempo transcurrido desde la finalización del Proyecto, los efectos que se están produciendo o que previsiblemente puedan producirse más allá del logro de los Objetivos Específicos.

Pregunta directriz: ¿Cuáles fueron los impactos del proyecto? ¿Están acorde con lo previsto?

Cuestiones específicas:

- ¿Cuáles son los principales efectos del Proyecto según los distintos actores implicados? ¿y según los beneficiarios?
- ¿Los efectos positivos alcanzados por el proyecto han beneficiado por igual a hombres y mujeres?
- ¿La capacidad organizativa y nivel de participación real de las mujeres se ha visto incrementada?

Evaluación Final Externa del- “Fortalecimiento de capacidades de 10 Cooperativas de Ahorro y Crédito asociadas a FEDECARUNA, RL.

- Se ha actuado sobre la diferencia de género: ¿la participación de las mujeres en las actividades del proyecto ha sido la esperada? ¿y su posición en las estructuras organizativas?
- ¿Por qué el interés de su Cooperativa en la participación de los talleres de capacitación previstos?
- De acuerdo a las preguntas anteriores: ¿Puede describirnos en concreto en que aspectos han sido positivo o se puede mejorar aun?

De cara a futuros proyectos, habría que valorar si los/as compañeras/os que han recibido ahora la capacitación:

- ¿Consideran interesante que otros/as compañeras/os de otras cooperativas realicen esta capacitación?
- ¿Creen que sería interesante que otras/os personas de su misma cooperativa realicen esta capacitación?
- ¿Estarían interesados en participar en una segunda fase de capacitación que complemente a la actual?
- En una segunda fase: ¿Qué tema se deben abordar para mejorar el desempeño administrativo y el empoderamiento de mujeres?

De cara a valorar el papel de Caixa Popular, habría que ver si las/os compañeras/os que han recibido ahora la capacitación:

- ¿Consideran positiva las sesiones on –line realizadas con Caixa Popular?
- ¿Consideran necesario/interesante realizar más sesiones de este tipo, e incluso compartirlas con varias cooperativas a la vez?
- Después de estas sesiones, ¿han pensado ideas concretas que se puedan llevar a cabo en su cooperativa?
- Aspectos generales. Tras la capacitación:
 - ¿Se han llevado a cabo o planificado nuevas acciones que hasta ahora no se venían llevando a cabo? ¿Cuáles?
 - Los contactos creados en la capacitación, ¿se están “explotando”? ¿Se están utilizando estos contactos de forma activa para compartir experiencias, dudas, etc.?
- ¿Los temas impartidos para el fortalecimiento de sus cooperativas fueron los apropiados?
- ¿Material del taller estaba satisfecho a sus necesidades?

Evaluación Final Externa del- "Fortalecimiento de capacidades de 10 Cooperativas de Ahorro y Crédito asociadas a FEDECARUNA, RL.

- En una escala de 1 a 3, donde "1" es no satisfacción; y "3" Totalmente satisfecho.
- ¿La metodología? Como la evalúa: ¿Positiva? ¿interesante? ¿no apropiada?
 - Mejora en los aspectos administrativos.
 - Empodera a la mujer en el acceso y el control.

Lecciones u oportunidad de mejora:

- ¿Están aplicando los conocimientos adquiridos en sus cooperativas? ¿Cuántas Mujeres las están aplicando?
- ¿Se ha incrementado el número de clientes? ¿El volumen de transacciones? Pueden darnos datos al menos de un mes (enero febrero o marzo-2021).
- ¿Hace falta más capacitaciones?
- ¿Cuáles?
- ¿Si alguno/a de ustedes participó en el taller de asesoría con Caixa Popular? ¿Cómo la valoran? ¿Es suficiente? ¿Qué falta para completar este ciclo? ¿En qué están fortalecido? ¿En qué se puede mejorar?

v. Viabilidad/sostenibilidad

El enjuiciamiento de la viabilidad/sostenibilidad se centra en la valoración de la continuidad en el tiempo de los efectos positivos generados con la intervención una vez retirada la ayuda. En el ámbito de la cooperación este concepto está muy ligado a la potenciación de los factores clave.

Se analizó la capacidad de permanencia que, a juicio de la evaluación, tiene la intervención una vez retirada la ayuda externa.

Pregunta directriz: De acuerdo a la potencialidad, mejorados sus desempeños empresariales y género de los beneficiarios/as a través de los talleres de capacitación impartido, ¿es viables que, sin acompañamiento externo, puedan alcanzar un nivel de desarrollo superior o superar los indicadores de base, o quedarse estancados/as?

Cuestiones específicas

- ¿Existen suficientes evidencias para afirmar que los cambios provocados por el proyecto serán sostenibles?
- ¿Se mantienen los beneficios de la intervención una vez retirada la ayuda externa?
- ¿Se han cumplido las previsiones en cuanto a la consecución de resultados vinculados con la sostenibilidad/viabilidad del proyecto?

Evaluación Final Externa del- “Fortalecimiento de capacidades de 10 Cooperativas de Ahorro y Crédito asociadas a FEDECARUNA, RL.

- ¿Las actividades formativas han contribuido de forma suficiente a garantizar la capacidad local en la gestión de las iniciativas puestas en marcha?
- Si tu respuesta es: 1) "Si", ¿Qué factores lo han favorecido; 2) “No”, ¿Qué obstáculos encontraron? Puede explicarnos, su respuesta es importante.
- ¿Se ha previsto y realizado un proceso de transferencia completa de los bienes y mecanismos de gestión del proyecto?
- ¿Los impactos positivos del proyecto en las relaciones de género muestran evidencias o una tendencia clara hacia su consolidación?

vi. Cobertura de la intervención: La evaluación de la cobertura se centra en el análisis de los/as cooperativas beneficiarios/as y en la valoración de su adecuación a los/las destinatarios/as, indagando en los factores causales de los posibles sesgos hacia determinados colectivos o en las barreras de acceso.

- ¿A qué porcentaje de población meta han llegado los beneficios de la intervención?
- ¿Qué roles caracterizan a la población meta excluida de los beneficios de la intervención?
- ¿Presentaba la intervención mecanismos que favorecieron o dificultaron el acceso de determinados sectores de la población meta sus beneficios?

5. Descripción de la intervención evaluada.

5.1 Ficha resumen

Tabla 4: Ficha resumen

Título del proyecto:	<i>“Fortalecimiento de capacidades de 10 Cooperativas de Ahorro y Crédito asociadas a FEDECARUNA, RL.”</i>
País:	Nicaragua
Organismo financiador:	Generalitat Valenciana
N.º expediente administrativo:	CONVOCATORIA 2018. Nº EXPTE. SOLPCD/2018/0059
Entidad solicitante:	Fundació Pau i Solidaritat PV
Entidad socia en Valencia	Caixa Popular
Socio local en el país de ejecución:	Centro para la Investigación, la Promoción y el Desarrollo Rural y Social (CIPRES) y Caixa Popular
Presupuesto total	68,827.83 euros.
Subvención Pública concedida:	
-Cooperación Valenciana	50, 573.19 euros. (73.48 %)

Evaluación Final Externa del- "Fortalecimiento de capacidades de 10 Cooperativas de Ahorro y Crédito asociadas a FEDECARUNA, RL.

Fundació Pau i Solidaritat	2,920.60 euros. (4.25%)
Caixa Popular	9,384.00 euros. (13,63%)
Ayuntamiento de Alzira	5,051.73 euros. (7.34%)
Contribuciones locales:	
-CIPRES	898,31 euros. (1.30%)
Sector de intervención:	430 (Otros Multisectorial). 43081 (Enseñanza/Formación Multisectorial).
Periodo de ejecución:	1 de junio de 2019 al 31 de diciembre de 2020
Duración:	El proyecto originalmente era de 12 meses y se amplió hasta 19 meses (incluyen ampliación de 4 meses aplicada + 3 meses más).
Localización:	7 departamentos de Nicaragua. Departamento de León: Municipio de Quezalaguaque, en el Departamento de Chinandega: Municipios de Chinandega, Chichigalpa y Somotillo, en el Departamento de Matagalpa: Municipio de Waslala, en el Departamento de Boaco: Municipio de Camoapa, en el Departamento de Chontales: Municipio de Juigalpa, en el Departamento de Masaya: Municipio de Masaya, en el Departamento de Managua: Municipio de Managua.
Sector de población:	Aproximadamente a 3,015 socios y socias de FEDECARUNA en los años 2018/2019, según línea de base.
Tipo de evaluación:	Evaluación externa final
Período realización de evaluación:	29 de marzo a 29 de abril de 2021
Equipo evaluador:	María José Montoya Baquedano

Elaboración Propia

5.2 Descripción de la intervención evaluada.

El proyecto "**Fortalecimiento de capacidades de 10 Cooperativas de Ahorro y Crédito asociadas a FEDECARUNA RL, Nicaragua**", pretende fortalecer 10 de las cooperativas de ahorro y crédito que se encuentran vinculadas a FEDECARUNA, RL (Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito de Nicaragua RL), por medio de la formación y el apoyo técnico, haciendo posible que las cooperativas fortalezcan sus capacidades técnicas asociativas y de autogestión, favoreciendo se crecimiento y consolidación. En este sentido, el proyecto promoverá a su vez el desarrollo económico, así como el beneficio de otras cooperativas o entidades que puedan acceder a los servicios de las cooperativas que son objetivo del presente proyecto.

Concretamente el proyecto plantea los siguientes objetivos:

- Dotar de la formación necesaria para ampliar las capacidades técnicas y organizativas de las Cooperativas de Ahorro y Crédito participantes en el proyecto en el Proyecto.

Evaluación Final Externa del- "Fortalecimiento de capacidades de 10 Cooperativas de Ahorro y Crédito asociadas a FEDECARUNA, RL.

- Por último, el proyecto pone especial énfasis en el enfoque de género, promoviendo la participación de las mujeres en el ámbito de gestión y toma de decisiones a nivel cooperativo, además de promover el empoderamiento de la misma y la equidad de género a lo interno de sus organizaciones y en el ámbito privado.
- Para alcanzar los objetivos previstos, se identificaron los siguientes ejes de intervención: i) fortalecer capacidades de gestión y dirección de directivos y administradores de las 10 cooperativas; ii) promover el enfoque de género a lo interno de sus organizaciones; iii) ampliar y mejorar la calidad de los servicios de ahorro y crédito que prestan las cooperativas a sus asociadas/os a través de la capacitación y la asistencia técnica.

La justificación y viabilidad del proyecto viene dada por la relación previa de CIPRES con FEDECARUNA RL y desde 2016 con Caixa Popular, y sobre todo su implicación durante el proceso de identificación y formulación del proyecto en estos dos últimos años. La experiencia previa del CIPRES y Caixa Popular en cuanto al Fortalecimiento de capacidades e institucional de cooperativas asociadas a FEDECARUNA RL, así como los resultados obtenidos de las evaluaciones de las capacitaciones implementadas, campesinas son la base sobre la que se apoya el diseño del proyecto que aquí se presenta.

Cuando se realizó la formulación del proyecto intencionada era cubrir a 60 personas beneficiarias directas¹⁵ que incluyen a sus directivos/as y administradores (30 hombres y 30 mujeres) y socios/as de las 10 cooperativas seleccionadas.

Al finalizar los talleres, se contabiliza 55 beneficiarios/as 92%, 33 mujeres (60%) y 22 hombres (40%). Dada las adversidades: situación política de 2018, pandemia y afectación de dos huracanes en 2020, impactaron la economía en nacional y en particular a las cooperativas, obligadas para sobrevivir, a recortar personal y tomar medias antichoque.

El tema del género, el liderazgo y las desigualdades entre hombres y mujeres en el ámbito laboral y asociativo fue tratado en el proyecto como un tema de suma importancia. Se agrega que en este aspecto se impartieron 7 talleres de liderazgo en siete cooperativas en la que participaron 71 beneficiarias/os, 67 mujeres y 4 hombres.

En total las/os beneficiarias/os del Proyecto fue de 111¹⁶.

¹⁵ Datos de Formulación o diseño del Proyecto

¹⁶ Quince (15) beneficiaras/os participaron en el resto de talleres.

Evaluación Final Externa del- “Fortalecimiento de capacidades de 10 Cooperativas de Ahorro y Crédito asociadas a FEDECARUNA, RL.

El recorte de personal motivo por medidas de bioseguridad y pandemia afectó a 8 de las o los participantes de los talleres que no están en las cooperativas, se comprobó durante las visitas. En lista cuenta un total 47 beneficiarios/os (78%), 26 mujeres (55%) y 21 hombres (45%). tabla 3.

Así mismo, de los objetivos e indicadores clave del Proyecto

Tabla 5-De objetivos del proyecto e indicadores claves

Objetivos	Indicadores	Evaluación final, abril 2021
Objetivo General “Mejorado el acceso de pequeños/as productores/as a servicios y recursos financieros diversificados”	Las cooperativas de ahorro y crédito han incrementado el número de clientes en un 20% medio sobre la línea de base.	Ha disminuidos sus clientes en 6.1% debido a entorno complejos de 2018 y 2020, (Trabajo de campo tabla 13).
	Las cooperativas de ahorro y crédito han aumentado el volumen de transacciones realizadas con los/as pequeños/as productores/as nicaragüenses.	Las cooperativas cayeron a 41% sus números de transacciones promedios mensuales, tabla 14.
Objetivo específico “Fortalecidas las cooperativas de ahorro y crédito para que brinden servicios diversos y de calidad a sus asociadas/os con enfoque de género”	La participación de las mujeres en las juntas directivas de las cooperativas se mantiene entre el 30% y el 50%.	La composición de género en las estructuras de dirección al momento de hacer la Evaluación Final del Proyecto es medianamente equitativa, de un total de 115 directivos/as, 55 son mujeres (48%) y hombres 60 (52%), tabla 15.
	El proyecto beneficia directamente a 60 personas (30 mujeres y 30 hombres) directivos/as de los consejos de administración y trabajadores/as	Al finalizar los talleres, se contabiliza 55 beneficiarios/as 92%, 33 mujeres (60%) y 22 hombres (39%). El tema del género, el liderazgo y las desigualdades entre hombres y mujeres en el ámbito laboral y asociativo fue tratado en el proyecto como un tema de suma importancia. Se agregan en este aspecto que se impartieron 7 talleres de liderazgo en siete cooperativas en la que participaron 71 beneficiarias/os, 67 mujeres y 4 hombres. En total las/os beneficiarias/os del Proyecto fue de 111.
	Realizado un diagnóstico y socializado en relación las necesidades formativas y de desempeño en temas administrativos y gerenciales de 10 cooperativas.	La elaboración del Diagnóstico se llevó a término durante los primeros meses de ejecución del proyecto a las 10 cooperativas beneficiarias en las que participaron trabajadores, asociados/as y directivos/as con enfoque participativo.

Evaluación Final Externa del- "Fortalecimiento de capacidades de 10 Cooperativas de Ahorro y Crédito asociadas a FEDECARUNA, RL.

En cuanto a los resultados que se esperaba alcanzar con la ejecución del proyecto, de acuerdo a la formulación previa a su inmediata puesta en marcha, eran los siguientes:

- R.1. Elaborado y presentado un diagnóstico participativo sobre la situación y necesidades de las cooperativas de ahorro y crédito. Diseñados y elaborados contenidos y materiales de capacitación.
- R.2. Fortalecidas las capacidades y dotación de herramientas de gestión en 10 cooperativas de ahorro y crédito.
- R.3. Las mujeres asociadas a las cooperativas se han empoderado y han adquirido herramientas para poder aumentar su participación activa en las cooperativas de crédito y ahorro, así como en el acceso a puestos de responsabilidad.

Para alcanzar resultados planteados, las actividades previstas se agrupan en tres componentes de acuerdo a los tres resultados formulados más un cuarto componente que articula aquellas actividades de gestión técnica, seguimiento y evaluación del proyecto. Las actividades formuladas eran las siguientes:

Para el R.1: Elaborado y presentado un diagnóstico participativo sobre la situación y necesidades de las cooperativas de ahorro y crédito. Diseñados y elaborados contenidos y materiales de capacitación.

Indicadores	Actividades
1.1. Elaborados Términos de referencia para la elaboración del diagnóstico de las cooperativas de ahorro y crédito.	Actividad 1- Realización diagnóstico participativo en necesidades específicas de gestión de las cooperativas participantes. ✓ Se elaboraron los Términos de Referencia por parte del equipo técnico del proyecto, los cuales fueron socializados para presentación de propuestas y selección de oferta técnica-económica para la realización del diagnóstico de capacidades y de necesidades en cuanto a aspectos de gestión interna de las cooperativas.
1.2. Realizado un diagnóstico en relación las necesidades formativas y de desempeño en temas administrativos y gerenciales de 10 cooperativas.	✓ La elaboración del Diagnóstico se llevó a término durante los primeros meses de ejecución del proyecto a las 10 cooperativas beneficiarias en las que participaron trabajadores, asociados/as y directivos/as con enfoque participativo.
1.3. Al menos 60 personas han sido informadas de los resultados del diagnóstico a través de una jornada de socialización.	Actividad 2 - Presentación diagnóstico. El día 11 de octubre de 2019, se realizó la presentación del Diagnóstico en las instalaciones del CIPRES, realizado con el objetivo de conocer la situación actual y necesidades de las cooperativas que participan en el proyecto. Las personas que asistieron al mismo fueron un total de las 32 personas (21 hombres y 11 mujeres) proyecto que están vinculadas a la parte contable y planes estratégicos de las 10

Evaluación Final Externa del- "Fortalecimiento de capacidades de 10 Cooperativas de Ahorro y Crédito asociadas a FEDECARUNA, RL.

	<p>cooperativas, dada la sensibilidad de la información a mostrar, inicialmente estaba prevista presentarse a 60 asociados/as.</p> <p>La presentación tuvo un formato de VIDEO CONFERENCIA para la participación de los compañeros de Caixa Popular y la Fundació Pau i Solidaritat. La estrategia utilizada, conferencia magistral-participativa y evaluación mediante el proceso retroalimentación. Por problemas técnicos de conectividad de los compañeros no pudieron participar en toda la sesión.</p> <p>Para los compañeros de Caixa se reprogramó el día 28 de octubre de 2019¹⁷, por sus aportes, se avanzó en la definición de los contenidos de los talleres a impartirse.</p>
--	--

1.4. A los 6 meses de iniciado el proyecto se encuentra diseñado y actualizado el plan formativo a impartir en las capacitaciones en Managua.

Identificadas de las necesidades formativas, según diagnóstico, se definieron los siguientes temas a impartirse en los talleres de capacitación:

Tabla 6-Temas de talleres de capacitación impartidos y facilitadores/as

No.	Temas	Docentes/facilitador/as
1	Taller Principios y Valores cooperativos	Olga Isabel Picado.
2	Taller Riesgo UAF/Técnicas de cobranzas	Anielka Manzanares / Karina Lizeth Arcia Marcia
3	Taller de Planificación Estratégica	Haydée Sandoval
4	Taller Planes de Negocio (Modelo CANVAS)	Freddy Argüello Murillo
5	Taller El Desarrollo Organizacional: Una estrategia de cambio para las Instituciones.	Manuel Aburto Cruz
6	Taller de Indicadores Financiero PERLAS	Manuel Aburto Cruz
7	Sensibilización en perspectiva de Género	Carlina Reyes Vallecillo

Elaboración Propia

Se elaboran los términos de referencia en base a cada uno de los temas a impartir para la obtención de propuesta formativa-económica de parte de los docentes o facilitadores para su selección. En la propuesta incluía su diseño, elaboración y contenido.

Seleccionado el docente o facilitador elaboraba el programa de contenido, metodología y el material de estudio. A través de los contenidos definidos, se puso profundizar en los diferentes temas y crear las bases de implementación de los conocimientos adquiridos en las diferentes cooperativas.

¹⁷ Informe de cierre de ciclo del Proyecto.

Evaluación Final Externa del- “Fortalecimiento de capacidades de 10 Cooperativas de Ahorro y Crédito asociadas a FEDECARUNA, RL.

Los documentos elaborados, fueron revisados y aprobados por la coordinadora del proyecto y por la experta en género contratada durante la ejecución del proyecto, para garantizar, entre otras funciones el lenguaje inclusivo en los materiales.

La realización de los talleres, acorde a lo planificado, estaría a cargo docentes o facilitadores de Caixa Popular, pero debido a la situación políticas de Nicaragua en abril de 2018, la embajada de España en Nicaragua da a nivel de aviso a los ciudadanos españoles, “tomar debidas precauciones en sus desplazamientos” (Embajada de España en Nicaragua, 2018). Por esa razón se da una reformulación para que catedráticos nicaragüenses se hagan cargo de los Talleres a realizarse.

Todo este proceso se realizó en 10 meses, lo programado era presentar las necesidades de capacitación a los 6 meses de haber iniciado la implementación del proyecto.

Se amplió el número de temas del programa de capacitación a solicitud de los/las participantes durante el diagnóstico.

Para R2. Fortalecidas las capacidades y dotación de herramientas de gestión en 10 cooperativas de ahorro y crédito.

Tabla 7- Indicadores para R2

Indicadores	Actividades y/o Resultados
<p>2.1 Al término del proyecto un total de 20 profesionales de las cooperativas han sido capacitados en temas relacionados en el mejoramiento de su desempeño tanto administrativo como financiero y 15 han implementados en su cooperativa lo conocimientos adquiridos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Al finalizar los talleres, se contabiliza 55 beneficiarios/as (92%), 33 mujeres (60%) y 22 hombres (40%). ✓ El tema del género, el liderazgo y las desigualdades entre hombres y mujeres en el ámbito laboral y asociativo fue tratado en el proyecto como un tema de suma importancia. Se agregan a este aspecto que se impartieron 7 talleres de liderazgo en siete cooperativas en la que participaron 71 beneficiarias/os, 67 mujeres y 4 hombres. ✓ En total las/os beneficiarias/os del Proyecto fue de 111 ✓ Un total de 22 beneficiarias/os participaron en todos los talleres (12 mujeres y 10 hombres) 55% y 45% respectivamente. ✓ En resumen, la asistencia a los 6 talleres implementados en temas administrativos y financieros (todos dos sesiones, participaron un total de 33 mujeres 75.3%. y 22 hombres 87.9% ✓ El 80.3 por ciento promedio de cumplimiento ambos sexos, tabla 26. ✓ En las encuestas, se puede visualizar en un 95.2% de los temas impartidos, fueron muy buenos o excelentes, están apropiados al fortalecimiento de la cooperativa. ✓ El 81 % las/os socias/os y trabajadoras/es lo están aplicando en

Evaluación Final Externa del- "Fortalecimiento de capacidades de 10 Cooperativas de Ahorro y Crédito asociadas a FEDECARUNA, RL.

	<p>sus cooperativas, según encuestas.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Lo aplican en trabajo que desempeñan día a día. - Mejoramiento de la parte administrativa adoptando nuevas técnicas, pero en su área de trabajo. <p>✓ La pandemia, obstáculo para socializar los cursos de capacitación, porque se han suspendido las reuniones como una medida preventiva</p>
<p>2.2 Realizados 2 talleres dirigidos a asociados/as de las cooperativas sobre finanzas básicas, de 1 día de duración cada uno a los que asisten un total de 30 personas.</p>	<p>Actividad 5 – Taller de finanzas para asociados/as sin formación financiera.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Taller Riesgo y recuperación de Cartera/Técnicas de cobranzas. - Taller Planes de Negocio (Modelo CANVAS). - Taller de Indicadores Financieros PERLAS <p>✓ Asistieron un total de 55 beneficiarias/os (33 mujeres y 22 hombres), tabla 3.</p>

Elaboración propia

Indicadores	Actividades y/o Resultados
<p>2.3 Realizados al menos 3 encuentros con cooperativas valencianas en los que participan al menos 2 profesionales de cooperativas nicaragüenses.</p>	<p style="text-align: center;">Actividad 6.1</p> <p>✓ Se sobre cumplió porque inicialmente estaba previstos 2 participantes. Se logró aumentar a 4 compañeros por reformulación e incremento en el cofinanciamiento del Ayuntamiento de Alzira. Por diversos motivos los compañeros de CAIXA ni de Pau i Solidarita no pudieron viajar a Nicaragua y esto permitió trasladar esos fondos al intercambio de experiencia en Valencia, de 2 compañeros mas.</p> <p>De tal manera el programa formativo implementado en Nicaragua se complementó con la formación impartida por los/las compañeros/as de Caixa Popular en Valencia, así como un intercambio de experiencias con varias cooperativas valencianas.</p> <p>La elección de estas materias partió de las personas participantes, la cuales vieron oportuno reforzarlas y profundizar en las mismas.</p> <p>Las formaciones se realizaron en las oficinas centrales de Caixa Popular y fueron profesionales expertos en cada una de las materias quienes las impartieron.</p> <p>✓ La planificación de las tareas fue en dos momentos,</p>

Evaluación Final Externa del- "Fortalecimiento de capacidades de 10 Cooperativas de Ahorro y Crédito asociadas a FEDECARUNA, RL.

	<p>Programa Formativo durante 3 días</p> <ul style="list-style-type: none"> -Planificación Comercial y Venta consultiva. -Planificación Estratégica. -Formación de análisis y seguimiento de riesgos y recuperaciones. <p>Intercambio de experiencias con diferentes cooperativas valencianas de varios sectores por medios de visitas en su localidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> -CONCOVAL (Confederación de Cooperativas Valencianas). -Escuela2 (Cooperativa de enseñanza socia de Caixa Popular). -Finca Experimental Sinyent de AVA-ASAJA. -Visita de la Oficina de Caixa Popular 0078-Amadeo de Saboya. <p style="text-align: center;">(Datos de informe de cierre de la intervención)</p>
<p>2.4 Realizado un encuentro de difusión de las experiencias vividas con cooperativas valencianas en el que participan al menos 60 personas asociadas a las 10 cooperativas pertenecientes a FEDECARUNA RL.</p>	<p style="text-align: center;">Actividad 6.2</p> <p>Devolución resultados de la visita (en Managua)</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ La actividad se llevó a cabo en dos sesiones con las medidas de bioseguridad implementadas en el CIPRES, razón por la cual se limitó la presencia a 10 participantes. ✓ Asistieron un total de 24 personas (12 mujeres y 12 hombres) entre las dos sesiones. <p style="text-align: center;">(Datos de informe de cierre de la intervención)</p>
<p>2.5 Al menos se han realizado 12 asesorías entre profesionales de las cooperativas nicaragüenses y el personal técnico de Caixa Popular relacionados con las capacitaciones recibidas y han sido implementadas en sus correspondientes oficinas.</p>	<p>Actividad 7 – Asistencia técnica</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ En total se realizaron 9 sesiones, 5 en el mes de Julio, 2 en el mes de septiembre y 2 en el mes de diciembre del 2020. ✓ El total de las personas que participaron fueron 37 personas de las cuales 21 fueron mujeres y 16 varones. ✓ Participaron 8 cooperativas (80%). <p>Las cooperativas que han participado en las asistencias técnicas han sido:</p> <p>Sesión 1 – 06/07/2020 – Cooperativa CACFEVI RL Sesión 2 – 09/07/2020 – Cooperativa CARUCHIPO RL Sesión 3 – 13/07/2020 – Cooperativa CARUSOVI RL Sesión 4 – 21/07/2020 – Cooperativa CAMOAPAM RL Sesión 5 – 30/07/2020 – Cooperativa COOCARU RL Sesión 6 – 24/09/2020 – Cooperativa CARUFIN RL Sesión 7 – 29/09/2020 – Cooperativa MANO A MANO RL Sesión 8 – 10/12/2020 – Cooperativa MANO A MANO RL Sesión 9 – 14/12/2020 – Cooperativa CASCSFRAN RL</p>

Indicadores de género	Actividades y/o resultados
<p>2.6 Las acciones formativas incluyen contenidos sobre las relaciones de género en el mundo</p>	<p>✓ Los documentos elaborados para todos los temas fueron revisados y aprobados por la</p>

Evaluación Final Externa del- "Fortalecimiento de capacidades de 10 Cooperativas de Ahorro y Crédito asociadas a FEDECARUNA, RL.

<p>del trabajo.</p>	<p>coordinadora del proyecto y por la experta en género contratada durante la ejecución del proyecto, para garantizar, entre otras funciones el lenguaje inclusivo en los materiales. Así mismo fueron enviados a CAIXA POPULAR para su aprobación en cuanto al contenido, como también fueron complementados con documentos enviados por ellos. Durante el desarrollo de los temas financieros, organizativos y cooperativos, se discutía el tema del género y liderazgo y las desigualdades que ocurren en el ámbito laboral dentro de las cooperativas, suscitándose reflexiones sobre cómo superar estas desigualdades. (R1.4).</p>
<p>2.7 Del total de personas formadas, 20 son mujeres.</p>	<p>✓ Al finalizar los talleres, se contabiliza 55 beneficiarios/as (92%), 33 mujeres (60%) y 22 hombres (39%), en temas de finanzas, organizativos y cooperativos y 71 participantes adicionales en temas de género y liderazgo y desigualdades de género (67 mujeres y 4 varones) R2.1</p>
<p>2.8 Al menos un 50% de las personas que asisten a las jornadas de difusión de experiencias son mujeres.</p>	<p>Devolución de las visitas (Managua)</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ De las/os 4 participantes en los encuentros en Valencia, 2 son mujeres. ✓ La actividad se llevó ✓ a cabo en dos sesiones, con la finalidad de que el aforo fuera limitado (por temas de seguridad y prevención ante la Covid-19), pues no podían realizar acciones en las que se reunieran más de 10 personas. ✓ Asistieron un total de 24 personas (12 mujeres y 12 hombres) entre las dos sesiones. (R.2.5)

Para R.3- Las mujeres asociadas a las cooperativas se han empoderado y han adquirido herramientas para poder aumentar su participación activa en las cooperativas de crédito y ahorro, así como en el acceso a puestos de responsabilidad.

Evaluación Final Externa del- "Fortalecimiento de capacidades de 10 Cooperativas de Ahorro y Crédito asociadas a FEDECARUNA, RL.

Tabla 8-Para R3-empoderamiento de las mujeres

Indicadores	Actividades/Resultados
<p>3.1 Realizados 3 talleres sobre Liderazgo dirigidos a mujeres socias las cooperativas de 2 días de duración cada uno a los que asisten un total de 20 mujeres.</p> <p>3.2 Al menos el 50% de las mujeres capacitadas realizan réplicas sobre liderazgo cooperativo en sus cooperativas.</p> <p>3.3 Capacitadas un total de 20 mujeres pertenecientes a cuerpos directivos de las 10 cooperativas, y puesta en práctica de herramientas y conocimientos en liderazgo.</p>	<p>Actividad 8. Talleres sobre liderazgo</p> <p>Se tenía previsto la realización de 3 talleres en los que participarían un total de 20 mujeres asociadas a 10 cooperativas pertenecientes a FEDECARUNA RL (2 por cooperativa). Los talleres tendrán una duración de 2 días cada uno. Además, hubo atraso, por la crisis sanitaria, lo que conllevó a modificar la metodología, sin perder el objetivo final.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Considerando que se debían de realizar réplicas en liderazgo al interno de las cooperativas por las compañeras participantes en los talleres, se decidió realizar los Talleres de liderazgo en cada una de las cooperativas con duración 4 horas a mujeres socias delegadas y/o cargos directivos o cargos con capacidad de tomar decisiones, personas con capacidad para influenciar en la cooperativa y se les solicitó que asistieran por lo menos 10 mujeres. ✓ El taller se impartió en 7 cooperativas. Total, participantes 71, mujeres 67 y 4 hombres. ✓ Cooperativas: CACFEVI, COOCARUR, CAMOAPAN, MANO A MANO, CARUCHIPO, CARUFIN y CARUSOVI.
<p>3.4 Realizados 3 talleres sobre Desigualdades, trabajo y género dirigidos a mujeres socias las cooperativas de 2 días de duración cada uno a los que asisten un total de 20 mujeres.</p>	<p>Actividad 9. Taller de género: Desigualdades por razón de género.</p> <p>En un principio estaban definidas 2 actividades dirigidas un total 20 mujeres de las cooperativas participantes en el proyecto, pero a solicitud de los hombres en la presentación del diagnóstico se hizo mixto.</p> <p>Taller: Sensibilización en género, a través de 2 sesiones. Participaron un total de 19 mujeres y 13 hombres.</p> <p>Durante todo el programa formativo se tocaba el tema del género y liderazgo y el tema de las desigualdades de género, suscitándose discusiones y reflexiones al respecto, y analizando cómo podían mejorar en sus cooperativas.</p>
<p>3.5 La participación de las mujeres en las juntas directivas de las cooperativas se mantiene entre el 30% y el 50%.</p>	<p>La composición de género en las estructuras de dirección según la línea de base era de 144 personas de las cuales 68(47%) eran mujeres y 76(53%) eran varones. Al momento de hacer la Evaluación Final del Proyecto se nota un pequeño incremento del 1% en la participación femenina y una disminución en el número total de miembros de las juntas directivas pasando de 144 personas a 115</p>

Evaluación Final Externa del- "Fortalecimiento de capacidades de 10 Cooperativas de Ahorro y Crédito asociadas a FEDECARUNA, RL.

	<p>directivos/as, con una distribución porcentual de 48% (55) de mujeres y 52% (60) de varones.</p> <p>Lo importante en este aspecto es que las mujeres están empoderadas y participan en acceso a cargos y en las tomas de decisiones, donde pueden ejercer un control. tabla 17.</p>
--	--

Elaboración propia

Por último, la formulación del proyecto contemplaba una serie de actividades correspondientes a la gestión técnica, seguimiento y evaluación del proyecto agrupadas en un cuarto componente del proyecto:

COMPONENTE 4. COORDINACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

Actividad 10. Seguimiento y Evaluación interna del proyecto.

Actividad 11. Elaboración línea de Base, Auditoría y Evaluación externa de objetivos y resultados

Los agentes implicados en la ejecución del proyecto han sido:

- Generalitat Valenciana, como financiador externo.
- Fundació Pau i Solidaritat PV, como entidad solicitante y gestora de los fondos ante las entidades financiadoras.
- Ayuntamiento de Alcira cofinanciamiento.
- CIPRÉS: contraparte del proyecto, responsable de la gestión administrativa en Nicaragua y de la ejecución técnica del mismo.
- Caixa Popular, aporte técnico a talleres de capacitación, asistencia técnica y encuentro formativos en Valencia y visitas a cooperativas por parte de 4 beneficiarios/as de las cooperativas beneficiarias y cofinanciamiento.

Actividad 10. Seguimiento y Evaluación interna del proyecto.

El seguimiento y evaluación de proyecto se realizó por todas las partes implicadas: FEDERACUNA RL, Asociadas/os a las cooperativas de crédito participantes, CIPRES, Caixa Popular y Pau i Solidaritat y Generalitat Valenciana.

Seguimiento.

Desde el inicio del proyecto, y a través de la conformación de varias comisiones, se ha realizado el seguimiento del proyecto a dos niveles:

Por un lado, en Nicaragua se conformó el Comité de Seguimiento formado por una persona de cada cooperativa participante, una persona de FEDECARUNA, RL y una persona de CIPRES. A través de este Comité se ha realizado un seguimiento periódico de las acciones del proyecto.

Evaluación Final Externa del- "Fortalecimiento de capacidades de 10 Cooperativas de Ahorro y Crédito asociadas a FEDECARUNA, RL.

Por otra parte, desde Valencia se Conformó un segundo Comité de Seguimiento conformado por una persona Responsable de la Fundació Pau i Solidaritat, una persona de Caixa Popular y la coordinadora del proyecto por parte de CIPRES.

Se han realizado sesiones periódicas en formato de videoconferencia para realizar el seguimiento de las acciones del mismo, así como para tomar decisiones respecto a los ajustes que han sido necesarios realizar en su desarrollo.

A partir de marzo 2020, debido a la situación de pandemia global, se realizaron varias reuniones para valorar cómo podía afectar al desarrollo de las acciones del proyecto.

Se reorientaron diferentes acciones, a modalidad no presencial y comunicaciones telefónicas con los/as responsables de las cooperativas, así como se determinó la necesidad de ampliar la ejecución del plazo de proyecto.

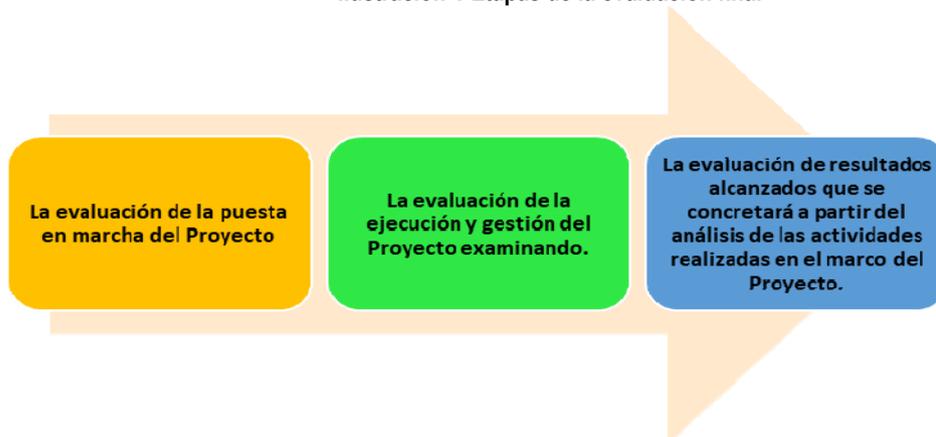
La Comunicación ha sido fluida entre todas las diferentes organizaciones responsables en la ejecución, permitiendo así tener conocimiento en todo momento de la marcha del mismo.

6 Metodología y técnicas utilizadas para la evaluación.

En relación a la metodología aplicada durante todo el proceso de evaluación fue participativo, permitió implicar tanto al personal de Fundación Pau i Solidaritat como al personal de CIPRES y Caixa Popular.

Como se ha mencionado anteriormente, la evaluación contemplará las tres etapas de proyecto:

Ilustración 4-Etapas de la evaluación final



Fuente: Elaboración propia

Evaluación Final Externa del- "Fortalecimiento de capacidades de 10 Cooperativas de Ahorro y Crédito asociadas a FEDECARUNA, RL.

Las tres etapas que incluye la evaluación, su análisis estuvo en función del contexto y el marco de intervención, se valoró la calidad y coherencia de la puesta en marcha del Proyecto, así como el alineamiento y adecuación al contexto de desarrollo de la región.

Asimismo, la evaluación valoró la intervención de acuerdo a las prioridades de la F. Pau i Solidaritat PV, Caixa Popular, Cooperación Valenciana y CIPRES

A partir del análisis, la evaluación identificó las principales fortalezas y oportunidad de mejora del Proyecto, ofreció recomendaciones que servirán para mejorar la ejecución de intervenciones presentes y futuras.

En la operacionalización de los criterios de evaluación tuvo en cuenta la pertinencia de los objetivos y su grado de consecución, así como la eficiencia y la eficacia alcanzadas, el impacto logrado y la viabilidad/sostenibilidad comprobada en el Proyecto finalizado (Ministerio de Asuntos Exteriores-Secretaría de Estado para la Cooperación Internacional y para Iberoamérica, 2001), también se incluye la cobertura de la intervención, es decir hasta qué punto está alcanzando a la población que se pretende llegar. A las preguntas directrices y se agregó cuestiones específicas correspondiente a cada criterio, sin perjuicio de otras que pudiera solicitar la Fundación Pau i Solidaritat PV, Caixa popular, CIPRES y el equipo evaluador.

Se consideró:

- Grado de participación y apropiación de la intervención por parte de los beneficiarios y beneficiarias.
- Grado de implicación de la contraparte en la consecución de resultados y objetivos y adecuación de la capacidad instalada de ésta para la gestión del Proyecto.
- Adecuación de medios, recursos e insumos y si éstos se encuentran directamente relacionados con las actividades.
- Análisis de factores externos, previstos o no previstos, que hayan podido poner en peligro la obtención de los resultados.
- Consideración de forma realista, en función de cómo se ha ejecutado el Proyecto y la situación de la contraparte en el momento de la visita de campo, acerca de la posibilidad de que los efectos positivos del mismo permanezcan en el tiempo una vez terminada la ayuda externa.

Realizada la revisión documental, el equipo evaluador propuso otros aspectos que consideró oportunos para la obtención de insumos e información relevantes que facilitó los análisis de la evaluación.

Evaluación Final Externa del- "Fortalecimiento de capacidades de 10 Cooperativas de Ahorro y Crédito asociadas a FEDECARUNA, RL.

6.1 Paradigma de la Investigación

Desde la concepción de paradigma, se hace necesario tomar en cuenta la experiencia vivencial, los conocimientos prácticos y teóricos y las relaciones interpersonales que permiten construir una percepción de la realidad. Al respecto, Mertens (2005) explica que la teorización del investigador definirá el método, por tal razón, es de suma relevancia la visión del mundo que este tenga, y, por supuesto, las presunciones filosóficas que posea ante cualquier investigación que se proponga.

El paradigma seleccionado para este estudio responde mixto secuencial explicativo, desde los modelos del post-positivismo, el cual adjudica que existe una realidad que solo es posible concebirla de forma imperfectible (Guba & Lincoln, 2005).

De acuerdo con el paradigma propuesto, ontológicamente se busca dar respuesta a la naturaleza de lo conocible o de la realidad que se desea estudiar. La realidad que se pretende investigar es entendida como la relación existente entre los criterios de evaluación de la Cooperación Española de pertinencia, eficacia, eficiencia, viabilidad/sostenibilidad, impacto y cobertura, que permitan valorar grado de cumplimiento del Proyecto **"Fortalecimiento de capacidades de 10 Cooperativas de Ahorro y Crédito asociadas a FEDECARUNA, RL."**

Epistemológicamente se analiza la naturaleza de la relación entre el que conoce y lo conocible (susceptible de ser conocido). Desde el punto de vista epistemológico considera que el conocimiento es un producto de la actividad humana, y, por lo tanto, no se descubre, se produce. Los hallazgos emergen dentro de la interacción del investigador y lo investigado, estos deben reconocer la tradición existente en un área y con la comunidad crítica, el post-positivismo mantiene la objetividad como ideal regulador de la ciencia, así como su capacidad predictiva. En este sentido, el objeto de estudio intenta captar desde la visión, la fortaleza y la oportunidad de mejora del Proyecto concluido.

En esta investigación se asume que las/os participantes (tanto directivos como beneficiarias/os) poseen conocimientos construidos a partir de sus experiencias, lo cual influirá en lo que piensan, hacen y sienten. A su vez, consideran que el Proyecto posee su propia cosmovisión de la realidad, y la opinión responderá a esquemas mentales construidos a partir de sus experiencias y de su formación.

Metodológicamente se retoma el post-positivismo lo que significa un rescate del sujeto y de su importancia, que la mente construye la percepción por medio de formas propias o categorías (criterios de evaluación). Para ello, se asume un diseño mixto secuencial explicativo que permita profundizar en el objeto de estudio, e identifique sus problemáticas en un contexto actual.

Evaluación Final Externa del- "Fortalecimiento de capacidades de 10 Cooperativas de Ahorro y Crédito asociadas a FEDECARUNA, RL.

Desde el punto de vista cualitativo la investigación se realizó con una recopilación de datos de campo a través de entrevistas a semiestructurada y grupos focales, encuestas digitales y observación directa. Estos instrumentos se orientaron a la población objetivo del estudio o las/os beneficiarias/os directas/os de las cooperativas seleccionadas.

6.2 Tipo de Investigación

La investigación utilizada en la evaluación externa final tendrá un Diseño explicativo secuencial, Sampieri (2017), se caracteriza por una primera etapa en la cual se recaban y analizan datos cuantitativos, seguida de otra donde se recogen y evalúan datos cualitativos. Los resultados de las etapas cuantitativa y cualitativa son integrados durante la interpretación y análisis de Evaluación en sus tres etapas.

6.3 Población de Estudio y criterios de selección de los informantes.

La población de estudio corresponde a todos/as los involucrados/as en el Proyecto, principalmente:

1. Participantes en los cursos/talleres dirigidos a las Cooperativas beneficiarias.
2. Dirigentes de 10 cooperativas.
3. Dado el proceso de enseñanzas-aprendizajes, se incluye cuerpo docente/facilitadoras/es que incluye la pedagogía, didáctica y tipos de evaluación acorde con los contenidos de los cursos impartidos.

6.4 Estrategia para Recopilar Información

Técnicas e instrumentos que se aplicaran para la producción de datos.

Como ya se ha mencionado los instrumentos para la obtención de información, se combinaron para enriquecer los resultados del ejercicio de la evaluación, asimismo asumieron un carácter abierto comparativo, grupal, visual y horizontal. Fomentó la confianza y la autoestima de los participantes, en el caso de los grupos focales y en las entrevistas.

En la operacionalización de los criterios de evaluación y sus respectivas preguntas específica se enriquecieron durante el trabajo de gabinete producto de insumos como diagnóstico, LbB, informe de cierre, los documentos directrices de la Cooperación, otros.

Evaluación Final Externa del- "Fortalecimiento de capacidades de 10 Cooperativas de Ahorro y Crédito asociadas a FEDECARUNA, RL.

Primera Actividad - Investigación Documental-Fuente de información secundaria.

En primera instancia se realizó la investigación documental (trabajo de gabinete) que consintió en conocer a fondo la preparación y ejecución del Proyecto. La información documental, punto de partida y fuente de análisis de la investigación permitió el contraste con el trabajo de campo, binomio teoría-práctica, primordial para obtener información referente a los objetivos y resultados.

En la revisión documental se enfocaron a los criterios de evaluación pertinentes de Generalit Valencia.

Ilustración 5-Instrumentos a utilizarse en la recopilación de la información



Fuente: Elaboración propia

Segunda Actividad - Realización de Entrevistas semiestructurada.

La entrevista a semiestructurada a 16 directivos/as de las/os participantes de 12 entidades (CIPRES, directivos/as de cooperativas y consultores de implementación software contable). Se entrevistó a 10 directivos/as, 3 mujeres (30%) y 7 hombres (70%).

Evaluación Final Externa del- "Fortalecimiento de capacidades de 10 Cooperativas de Ahorro y Crédito asociadas a FEDECARUNA, RL.

Tercera Actividad - Grupo Focal o conversación de grupo.

- Grupos focales a 30 de 47 participantes de talleres de 10 cooperativas (64%). Beneficiarios/as activos/as), 19 mujeres (63%) y 11 hombres (37%).
- Dos sesiones con las/os facilitadores (87% de participación), mujeres 5, hombre 1.

La importancia de esta técnica es que se da un ambiente natural en un contexto social más parecido al de la vida real, el papel del conductor es escuchar y observar las interacciones o el aspecto corporal en el seno del grupo, permite ir más allá de las preguntas directrices por la flexibilidad de dicha técnica.

Las Cooperativas a visitar se presentan en el siguiente cuadro:

Tabla 9- Cooperativas a visitar-trabajo de campo

Cooperativas que se incluyen en el Proyecto	Ubicación Geográfica
	CACSFNAN, RL
CACFDEVI, RL	Municipio de Chinandega, Departamento Chinandega
COOCARUR, RL	Municipio de Juigalpa, Departamento de Chontales
CAMOAPAN, RL	Municipio de Camoapa. Departamento de Boaco
MANO A MANO, RL	Municipio de Waslala Región autónoma de la Costa Caribe Norte
CARUCHIPO, RL.	Municipio de Chichigalpa, Departamento Chinandega
CARUFIN, RL	Municipio de León Departamento León.
CARUSOVI, RL	Municipio de Somotillo Departamento Chinandega
COOPAC, RL	Municipio de Managua Departamento Managua
CARUMAYA, RL	Municipio de Masaya Departamento Masaya

Fuente: TÉRMINOS DE REFERENCIA – PARA LA EVALUACIÓN FINAL EXTERNA DEL PROYECTO DE COOPERACIÓN PARA EL DESARROLLO GENERALITAT VALENCIANA - F. PAU I SOLIDARITAT PV.

Evaluación Final Externa del- "Fortalecimiento de capacidades de 10 Cooperativas de Ahorro y Crédito asociadas a FEDECARUNA, RL.

Cuarta Actividad – Encuesta

- Elaboración y puesta en marcha de encuesta digital, se compartió a todos las/os 47 beneficiarias/os por medio de la aplicación Whatsapp y por correo electrónico. Se obtuvieron 21 respuestas, ilustración 1.

Quinta Actividad-Observación Directa, presente durante todo el proceso de la evaluación final.

Informantes claves

Tabla 10- Informantes clave en grupos focales y entrevistas

Institución/cooperativa	Instrumentos aplicados	Grupo meta
Personal Directivo de CIPRES	Entrevista directa	2
Responsable del proyecto Pau i Solidaritat. Personal en Sede.	Entrevista directa	1
COOPAC-sesión 1	Entrevista directa	1
COOPAC-sesión 2	Grupo focal	3
Encuentro/ Valencia	Encuentro	1
CARUSOVI	Entrevista directa	1
	Grupo focal	3
CACFEVI	Entrevista directa	1
	Grupo focal	4
Mano a Mano	Entrevista directa	1
	Grupo focal	3
CARUCHIPO	Entrevista directa	1
	Entrevista encuentro/Valencia	1
	Grupo focal	3
CARUFIN	Entrevista directa	1
	Grupo focal	4

Evaluación Final Externa del- "Fortalecimiento de capacidades de 10 Cooperativas de Ahorro y Crédito asociadas a FEDECARUNA, RL.

FACILITADORES-sesión 1	Grupo focal	5
Sesión 2	Grupo focal	1
CACSFRAN	Entrevista directa	1
	Encuentro/Valencia	1
	Grupo focal	2
CAMPOAPAN	Entrevista a gerente y directivos	2
	Grupo focal	4
COOCARUR	Entrevista a gerente	1
	Grupo focal	3
Caixa Popular	Intercambio del trabajo realizado	3
CARUMAYA	Conversación con actual gerente	1
Consultores de Implementadores de Sistema contable	Entrevista	2

Elaboración propia

6.5 Técnicas de Análisis

A pesar de que no existe un modo único y estandarizado de llevar a cabo el análisis de la información, sí que es posible distinguir en la mayoría de los casos una serie de tareas u operaciones que constituyen el proceso analítico básico, común a la mayor parte de los estudios. Los enfoques procedimentales se centran básicamente en presentar este tipo de tareas y operaciones, y en aportar consejos, recomendaciones y advertencias para el manejo, la disposición o la presentación de los datos, y para la extracción final de conclusiones (Rodríguez Gómez, Flores, & Garcia Jimenez, Metodología de la Investigación Cualitativa., 1999).

Evaluación Final Externa del- “Fortalecimiento de capacidades de 10 Cooperativas de Ahorro y Crédito asociadas a FEDECARUNA, RL.

Según los autores anteriores, “Miles y Huberman (1994) citado por (Luque de la Rosa , 2012) en el análisis concurren tareas de la reducción de datos, presentación de datos o extracción y verificación de conclusiones”.

Por tanto, para el análisis de los datos se realizará:

- Revisión de los instrumentos aplicados, para constatar que estos fueron aplicados correctamente.
- Elaboración un plan de análisis de la información e instrumentos con los datos obtenidos organizados.
- Reducción de los datos y selección de la información.
- Separación la información por unidades de análisis por criterio de evaluación de la Cooperación Española en cuadros según los objetivos definidos.
- Interpretación los datos, haciendo una descripción de los principales resultados encontrados y utilizando la triangulación y comparación de la información.
- Conclusiones en la que se muestren de manera breve, concisa y precisa los principales hallazgos de la Evaluación.

7 Condicionantes y límites del estudio realizado.

No hubo limitantes en ejecutoria de la evaluación final, las contrapartes valenciana y nicaragüense brindaron un cúmulo la información suficiente, se realizaron las reuniones necesarias de coordinación y la experiencia de CIPRES fue clave y relevante para el cumplimiento de los objetivos de esta fase.

Sin embargo, no se puede omitir la crisis impactante en el entorno, vivimos y sentimos en la voz de los protagonistas las consecuencias económicas y personales por las que atraviesan, pero también, muy cimentadas sus esperanzas, en general han expresado, que hay indicio de una leve recuperación de sus actividades económicas a partir del último trimestre del 2020 y lo que va de este año. En 8 cooperativas, se observó que están en pie de lucha, trabajando e implementando medidas para continuar.

En tanto en CARUMAYA como CACSFRAN, solamente están recuperando cartera y pagando a sus acreedores. Tiene una situación económicamente frágil.

Por esta razón, nuestro aporte en este breve análisis del entorno y perspectivas económicas retomadas de los informes oficiales, medios privados de información y organismos financiadores internacionales y entidades micro financieras, en la cual se sustentan a juicio del equipo evaluador, las esperanzas de las cooperativas.

Evaluación Final Externa del- "Fortalecimiento de capacidades de 10 Cooperativas de Ahorro y Crédito asociadas a FEDECARUNA, RL.

Entorno económico durante la ejecución del proyecto y perspectivas

Durante la ejecución del proyecto, no se pueden omitir los obstáculos o adversidades de índole política y sanitaria, la primera interna y la segunda global. Esto ha incidido en la económica nacional, por ende, en el quehacer de las cooperativas.

Los decrecimientos económicos del año 2018, le siguen los del año 2020, prologando la recesión debido a la pandemia de COVID-19 (Coronavirus) y el impacto de los huracanes Eta e Iota. Las Cooperativas han sido afectadas económicamente.

La pandemia ha afectado negativamente al crecimiento económico, Banco Mundial (2020), debido a la creciente incertidumbre sobre la evolución de la crisis sanitaria, la propagación interna del virus, los cierres voluntarios del sector privado, las salidas de capital, la pérdida de puestos de trabajo y la caída del turismo. Como resultado, el progreso logrado en la reducción de la pobreza desde 2005 ha sido detenido.

La pobreza, definida como vivir con un ingreso inferior a U\$3.2 por persona por día (en términos de paridad del poder adquisitivo -PPP de 2011), se estima que ha aumentado de 13.5 % en 2019 a 14.7% en 2020, lo que suma aproximadamente 90,000 personas a la pobreza.

Las remesas incrementaron un 12.1 % en 2019, con lo que sirvieron para apoyar el consumo de los hogares y mitigaron el aumento de la pobreza. La pandemia tuvo un impacto negativo en las remesas al comienzo de la crisis, lo que provocó una disminución promedio del 3.0 % entre marzo y abril de 2020. Pero se recuperaron rápidamente, lo que resultó en una tasa de crecimiento anual en 2020 del 10 %. (Banco Mundial, 2021).

Esta situación desde el año 2018, ha impactado en las cooperativas con el retiro de los socios/as, unos por la incertidumbre política y la pandemia, otros por el desempleo, los que la llevó a descapitalizarse.

La pandemia paralizó las actividades de algunas cooperativas desde el mes de marzo hasta septiembre 2020, trabajaron a su mínima expresión con el fin de recuperar cartera.

Sin embargo, las perspectivas económicas mundial, América Latina va a crecer económicamente más de lo esperado en 2021, dice el Fondo Monetario Internacional (FMI), elevó las previsiones de crecimiento económico de América Latina para 2021 al 4,6%, gracias al repunte mundial de la manufactura (FMI, 2021).

Evaluación Final Externa del- "Fortalecimiento de capacidades de 10 Cooperativas de Ahorro y Crédito asociadas a FEDECARUNA, RL.

En este contexto, Nicaragua, según el BCN estima en 2021, que la economía nicaragüense, después de tres años de tasas negativas de crecimiento, retorne a la senda de crecimiento positivo con una tasa de crecimiento de entre 2.5 y 3.5 por ciento. Asimismo, se proyecta una tasa de inflación en un rango de entre 3.5 a 4.5 por ciento, lo que reflejaría un incremento respecto a 2020, debido principalmente al crecimiento en los precios internacionales de los combustibles y el aumento de precios de las principales economías (Banco Central de Nicaragua, 2021).

Factores que favorecen a la recuperación, estabilización y mejora de las actividades económicas y financieras del país y sus efectos positivos en las cooperativas:

- Estabilidad macroeconomía.
- Bajó la devaluación al 2% con respecto al dólar (3% en el 2020).
- El manejo responsable de los ingresos del Estado y su distribución orientados a gastos sociales e inversiones de capital reflejado en el Programa de inversión pública (PIP).
- El mercado laboral, según la Encuesta Continua de Hogares (ECH), la tasa global de participación laborar se redujo a 66.5 por ciento en el segundo trimestre, resultando en una reducción estimada de 211,222 ocupados respecto al IV trimestre de 2019, para luego recuperarse en el tercero y cuarto trimestre (a 70.5%), resultando en un aumento estimado de 218,456 ocupados con respecto del segundo trimestre de 2020, alcanzando niveles similares a los observados a inicios de año (Banco Central de Nicaragua (BCN), 2020).
- A febrero 2021, las Reservas Internacionales Brutas (RIB) del BCN alcanzaron un saldo de 3,276.7 millones de dólares (US\$64.8 millones más que en diciembre de 2020), lo que representa una cobertura de 2.93 veces la base monetaria y 8.25 meses de importaciones. En 2020, las RIB aumentaron 814.5 millones de dólares. En términos financieros tales cifras se traducen en una cobertura de RIB a base monetaria de 2,94 veces.
- La economía nicaragüense continúa mostrando fortalezas para su recuperación y cuentan con un pilar central conformado por el sector agrícola, el sector pecuario y el sector minero, los cuales han mantenido su dinamismo. Asimismo, la recuperación de otros sectores de la economía como por ejemplo el comercio y la construcción.
- El 2020, los dos sectores clave para la economía del país fueron el sector agropecuario y la micro, pequeña y mediana empresa del país que contribuyeron a revertir los desafíos y efectos negativos generados por los sucesos de 2018, la pandemia y los desastres naturales del Eta e Iota, para crear las condiciones positivas a fin de iniciar el año 2021 con buen suceso (Asamblea Nacional de Nicaragua, 2021).
- Las exportaciones de mercancías crecieron 5.8 por ciento interanual en 2020, mientras que las importaciones de mercancías FOB tuvieron un crecimiento moderado (1.4%), reflejando principalmente menores precios en la factura petrolera.

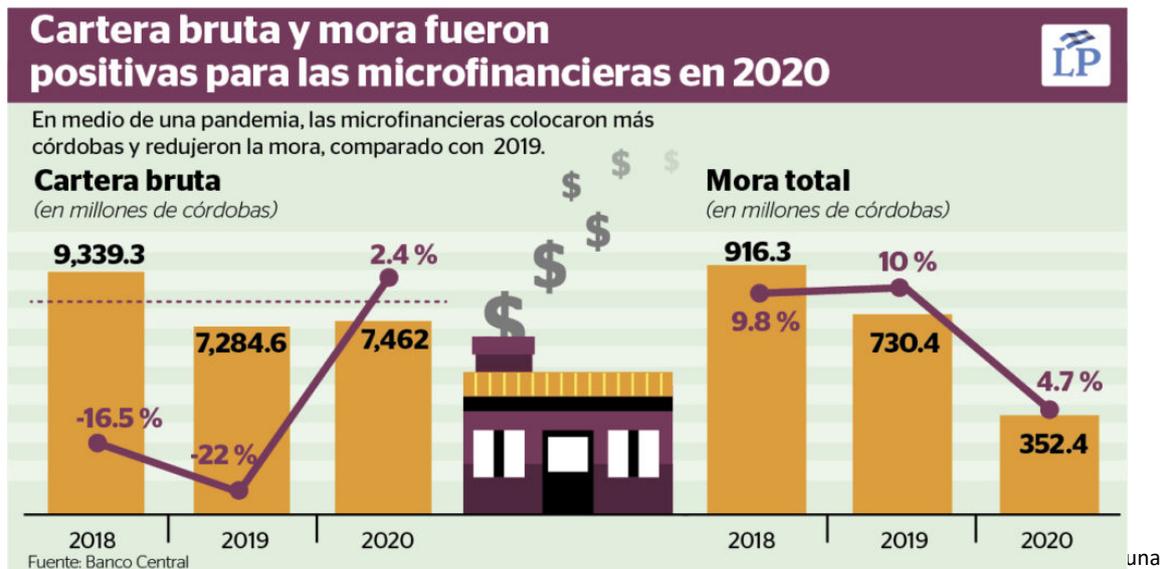
Evaluación Final Externa del- "Fortalecimiento de capacidades de 10 Cooperativas de Ahorro y Crédito asociadas a FEDECARUNA, RL.

- En el período bianual 2019-2020 se aprobaron en préstamos 16 instrumentos internacionales con un monto total de 1,672 millones de dólares de la cooperación internacional destinados para más y mejores hospitales y centro de salud, inversiones en el sector educativo, inversión en el sector energético, en agua potable y alcantarillado sanitario, carreteras y demás infraestructura (Asamblea Nacional de Nicaragua, 2021).
- La analista internacional de riesgos, Fitch Ratings¹⁸, el sistema bancario de Nicaragua mostró una estabilización favorable de sus métricas de desempeño hasta el primer trimestre de 2020, con una expectativa favorable de recuperación y que se han tomado medidas en los bancos que permiten estar mejor preparados para hacer frente a los efectos de la crisis del COVID-19, al haber acumulado liquidez e incrementado sus indicadores de capital¹⁹.

El comportamiento de estas variables y el impulso del Ministerio de la Economía Familiar Comunitaria, Cooperativa y Asociativa (MEFCCA) tiene su impacto en la creación de nuevos emprendimientos para contrarrestar el impacto de la crisis sanitaria en el empleo, durante 2020, se registraron 10 mil 923 nuevos emprendimientos, que han generado 54 mil 615 nuevos empleos. Se incluye 860 nuevos emprendimientos que se han abierto en el último mes (15 de noviembre al 16 de diciembre) que han generado 4 mil 270 nuevos empleos (Radio Nueva Ya, 2020).

Para el caso de las micro financieras, en informe del BCN, apunta que el crédito de la micro financiera dio buenas señales. Presentó una recuperación a partir del tercer trimestre del año, reflejando una tasa de variación positiva de 2.4% en 2020 en relación a 2019, así como una

Tabla 11-Cartera bruta y mora fueron positivas para la micro financiera en 2020



expectativa favorable de recuperación (financiera).

¹⁹ <https://www.radiolaprimerisima.com/noticias/general/285966/incrementan-reservas-y-depositos-bancarios/>

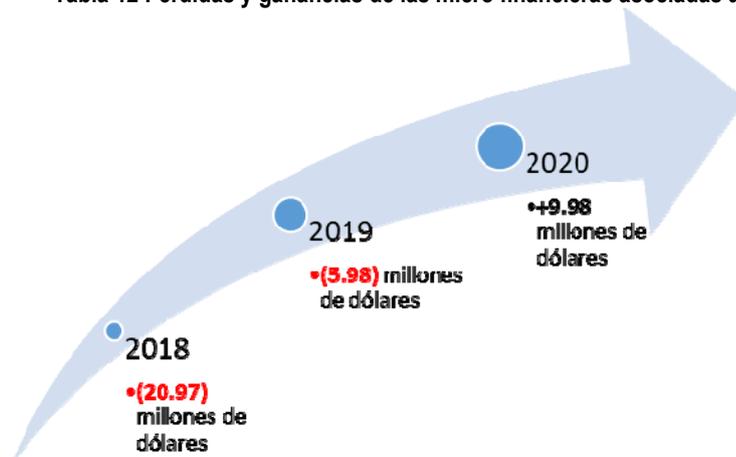
Evaluación Final Externa del- "Fortalecimiento de capacidades de 10 Cooperativas de Ahorro y Crédito asociadas a FEDECARUNA, RL.

reducción en la mora.

Fuente: La Prensa, datos del Banco central de Nicaragua (BCN)

En su informe anual la Comisión Nacional de Microfinanzas (CONAMI) declaro que los años 2018 y 2019 tuvieron pérdidas, pero el año 2020 reportan ganancias (La Prensa, 2021).

Tabla 12 Pérdidas y ganancias de las micro financieras asociadas a CONAMI²⁰



Elaboración propia

En este contexto, se muestran perspectivas positivas para la mejora de cooperativas, si se toman en cuentas las variables expuestas: vocación agropecuario del país; incremento en las exportaciones, ambas actividades generadoras de fuentes de empleos, mayores recursos externos destinados a la inversión infraestructura social (carretera, energía, agua y saneamiento, y hospitales), también generadora empleos directos e indirectos, ligera mejoría del empleo formal, aumento recursos externos para atención a los afectados por la huracanes y pandemia; y ascendentes recursos fiscales para gastos sociales, 57% del presupuesto nacional.

Se viven momentos complejos, con incertidumbre de prolongación de la pandemia, se habla en Europa de una tercera oleada, igualmente en América del Sur que incluye mutaciones del virus.

Sin embargo, en Nicaragua, partir de agosto de 2020 a hasta la fecha se ha venido normalizando la situación económica.

Asimismo, en el último trimestre del año pasado y primero de 2021, hay una mejoría económica a como lo muestra algunos indicadores²¹ reflejada en algunas cooperativas en el retorno de

²⁰ Comisión Nacional de Microfinanzas.

²¹ Se exponen en Entorno económico.

Evaluación Final Externa del- "Fortalecimiento de capacidades de 10 Cooperativas de Ahorro y Crédito asociadas a FEDECARUNA, RL.

socias/os, la recuperación de cartera y disminución de la mora, quizás no en los niveles antes de los sucesos políticos del 2018, pero sí con muestra de mejoría. Han sido medidas de contención, hoy, no se da el retiro de cooperadas/os como en los años 2019 y 2020. Se puede observar en tabla 19, que se han conservado en un 94% la cantidad de socias/os versus la cantidad de la línea de base.

8 Análisis e interpretación de la información recopilada en relación con las preguntas de la evaluación.

Para realizar este capítulo, se realizó la revisión documental: formulación del proyecto, línea de base, diagnóstico, informe de cierre de ciclo y toda la información procedente de la intervención. Se ha apegado a los informes directivos de la Cooperación descrito en la GUIA PARA EL SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS FINANCIADOS POR LA GENERALITAT VALENCIANA EN EL ÁMBITO DE LA COOPERACIÓN AL DESARROLLO, Manual de Gestión de Evaluaciones, otros.

Esto permitió, sin cambiar la esencia de los criterios de evaluación y sus preguntas directrices, la inclusión de las preguntas específica de interés de la contra parte nicaragüense y valenciana para proceder a la recopilación de la información en el trabajo de campo, para luego analizar e interpretar la información obtenida. A continuación, se presenta los resultados.

Criterios de evaluación

8.1 Pertinencia

La intervención ha sido pertinente y se ajusta a los resultados y objetivos, a los requerimientos de capacitación y asesoramiento técnico para el fortalecimiento de las capacidades administrativas y financiera propias de las cooperativas y a su población beneficiaria. Las actividades, metodología aplicada y tecnologías utilizadas responden a las características de la población beneficiaria robusteciendo la pertinencia del proyecto. Para el alcance de los objetivos y la identificación de los temas a impartir fue congruente el diagnóstico y la línea de base previa a la ejecución del Proyecto.

Es importante destacar, desde el inicio de su ejecución del proyecto ha sido impactado por la crisis política del año 2018 y la crisis sanitaria mundial en 2020. En nuestros países, se vive con la incertidumbre del virus, según la OMS ha dicho que el virus puede volverse endémico, mientras otros, como un científico israelí²², han afirmado cumplirá un ciclo (19 DIGITAL, 2020).

La estrategia de Nicaragua es singular porque está basada en la realidad y las condiciones del país, tomando en cuenta que 40% de la población vive en el campo y 80% de los trabajadores urbanos

²² Isaac Ben-Israel sostiene que el fin del crecimiento exponencial se da en cualquier lugar del mundo afectado por el brote. "El estudio ha demostrado que tampoco hay grandes diferencias con respecto a las políticas adoptadas por los gobiernos locales, por ejemplo, Italia, el país más afectado de Europa por el SARS COV2, impuso una estricta cuarentena, mientras que Suecia, no aplicó ningún tipo de bloqueo y pese a estas diferencias, la investigación ha denotado una curva de propagación similar en ambos casos".

Evaluación Final Externa del- “Fortalecimiento de capacidades de 10 Cooperativas de Ahorro y Crédito asociadas a FEDECARUNA, RL.

son del sector informal, por esas razones en nuestro país no hubo cuarentena, si se ha aplicado desde la aparición de virus los protocolos que establece la OMS.

En correspondencia a las prioridades, trayectoria y precedente de los actores directamente implicados Fundació Pau i Solidaritat PV, CIPRES y Caixa Popular- el proyecto es claramente pertinente a los alcances de los objetivos y sus resultados toman en cuenta los ámbitos de estudio o dimensiones de análisis de la evaluación: temporal, sectorial y geográfico.

En relación a la Generalitat Valenciana y a las instituciones públicas nicaragüenses el proyecto resulta claramente alineado con las prioridades reflejadas por la planificación de la cooperación valenciana y por los planes y programas impulsados por el Gobierno Reconciliación y Unidad Nacional de Unidad (GRUN) enfocados en de Plan Nacional de Desarrollo Humano (PNDH)²³ en el lineamiento “La lucha contra la pobreza: un nuevo modelo Socio-productivo” orientados a fortalecer los conocimientos y tecnologías por medio de capacitaciones a productores, comerciantes y cooperativas, para elevar la calidad y sus niveles de producción. La lucha contra la pobreza se centra en tres ejes: i) Programa Productivo alimentario en el Campo; ii) Economía Emprendedora en la Ciudad: Micro-Pequeños y Medianos Productores; y iii) Infraestructura para desarrollar la economía y potenciar la productividad (GRUN, 2021).

A la vez ha creado las instancias institucionales para fomentar el nuevo modelo de atención integral a la micro y pequeña producción rural y urbana, reconociendo las diferentes capacidades de las familias nicaragüenses y distintas formas de participación en la economía nacional.

A través de la Agricultura, Agroindustria, Artesanía, el comercio y los servicios, desde las Cooperativas, Núcleos de ahorro y crédito, Asociaciones informales, que, en conjunto, forman parte de la economía familiar y comunitaria (Ministerio de la Economía Familiar, Comunitaria, Cooperativa y Asociativa, MEFFCA²⁴)

Igualmente, tanto las prioridades horizontales de la Cooperación Valenciana como las políticas públicas del gobierno nicaragüense atienden especialmente la igualdad entre hombres y mujeres y la protección del medio ambiente, por medio del PNDH que incluye la equidad de género y cambio climático en sus diecinueve lineamientos de nación.

En la lucha por la equidad de género en los últimos 14 años del gobierno actual, se ha logrado la restitución y reconocimiento de los derechos de la mujer, así como el empoderamiento y protagonismo de éstas como actor clave del desarrollo social. El GRUN ha priorizado la

²³ PNDH (2018-2021), tiene como objetivo el bien común de todos los nicaragüenses asegurando los derechos de los ciudadanos y contribuyendo a la transformación social, económica y política para que esos derechos no sean privilegio de unos pocos; se establecen los lineamientos para que las personas defiendan sus derechos; defensa eficaz, igual para todos y regida por las normas objetivas de la justicia; y la responsabilidad individual de los deberes que le corresponden;

²⁴ Ley Su marco legal está determinado por la Ley N° 804, Ley de Reforma y Adición a la Ley N° 290, Ley de Organización, Competencia y Procedimientos del Poder Ejecutivo en el que se adiciona un nuevo artículo que establece las funciones y atribuciones del MEFFCA.

Evaluación Final Externa del- "Fortalecimiento de capacidades de 10 Cooperativas de Ahorro y Crédito asociadas a FEDECARUNA, RL.

incorporación desde la perspectiva de género en políticas públicas, planes, programas y proyectos que garantizan la restitución de los derechos y la participación plena y activa de las mujeres en los espacios de toma de decisiones.

Debido a políticas públicas implementadas, Nicaragua ocupa el quinto lugar en el índice de equidad a nivel mundial, ubicándose como país con mayor equidad de género de Latinoamérica, como expresión de avances contra la discriminación y la exclusión. Asimismo, el quinto lugar en participación de mujeres en el Parlamento y el primer lugar con respecto al número de mujeres con cargos públicos con los siguientes resultados: 59,7 por ciento en el Poder Judicial; 56 por ciento en el Poder Ejecutivo; 45,7 por ciento en el Parlamento; 44 por ciento alcaldesas; 55,55 por ciento vicealcaldesas y 50 por ciento concejales²⁵.

En la Política Nacional de Mitigación y Adaptación al Cambio Climático de Nicaragua²⁶ se destaca la promoción del desarrollo agropecuario sostenible en el tiempo a los impactos de la variabilidad climática actual, así como al clima futuro, con bajas emisiones de carbono; la implementación de una estrategia de desarrollo energético, propiciar un desarrollo de Asentamientos Humanos, el desarrollo de infraestructuras adaptadas al cambio climático; el uso y conservación de los servicios eco-sistémicos para lograr un desarrollo económico y la conservación, restauración y uso racional de los bosques, así como promover las plantaciones forestales en zonas de potencial forestal.

8.2 Eficacia

La implementación de la intervención se desarrolló en un ambiente muy complejo. Es por la gestión muy eficaz de las instancias coordinadoras que logran los resultados acordes con los objetivos previstos en el plazo normativo de la entidad financiadora. La ejecución se llevó a cabo en 19 meses.

Inicialmente la duración del proyecto era de 12 meses, pero a partir de la publicación por parte de Dirección General de Cooperación y Solidaridad respecto a la ampliación de plazo de oficio de 4 meses de todos los proyectos financiados por la misma, debido a la situación de crisis sanitaria ocasionada por la Covid-19, el proyecto ha tenido 6 meses adicionales de ejecución.

Respecto a las Actividades 4 y 5, los 7 talleres y 1 de liderazgo, estipulaba inicialmente iban a ser impartidos por personal da Caixa Popular en Nicaragua. La modificación que se planteó fue la no conveniencia de viajar de los/las compañeros/as y fueron impartidos por personal experto contratado en Nicaragua. No afectó en el desarrollo ni resultados de las mismas.

²⁵ Información del GRUN a los Estados Miembros de Organización Internacional del Trabajo (OIT), 2019.

²⁶ Política Nacional de Mitigación y Adaptación al Cambio Climático y de Creación del Sistema Nacional de Respuesta al Cambio Climático, a través del Decreto Presidencial N°. 07-2019, aprobado el 1 de febrero de 2019.

Evaluación Final Externa del- "Fortalecimiento de capacidades de 10 Cooperativas de Ahorro y Crédito asociadas a FEDECARUNA, RL.

Se indagó a cerca de la consecución de los objetivos específicos iniciales a partir del análisis de las actividades realizadas, los logros fueron más allá de los establecidos en los alcances del Proyecto:

- vi) La Actividad 6 - Intercambios/capacitaciones, inicialmente estaba previsto que viajaran 2 personas desde Nicaragua hacia Valencia, pero fue posible que finalmente viajaran 4 personas. Fue posible gracias a la reformulación del proyecto utilizando el dinero destinado a los viajes y estancias de los compañeros de Caixa popular y al seguimiento de Pau i Solidaritat PV y al aporte del Ayuntamiento de Alzira.
- vii) El estudio de Línea Base y el Diagnóstico realizado al inicio del proyecto, a las cooperativas beneficiarias indicaban la falta de capacitación tecnológica y programas automatizados para llevar el registro contable, que dificulta la agilidad y eficacia de las transacciones y los reportes periódicos de los estados financieros²⁷. Esto llevo a incluir en el proyecto la implementación del software contable. A la fecha de la evaluación final, lleva un progreso de implementación en 8 cooperativas (80%) y cumplimiento del 73% de las capacitaciones. Queda pendiente culminar con la implementación.
- viii) El valor agregado de la fase de campo, bosqueja la necesidad de efectuar una segunda fase del proyecto con mayores trascendencias al fortalecimiento de las capacidades de las cooperativas

Entre los factores que han posibilitado la buena eficacia del proyecto, se destacan: la capacidad técnica y organizativa del socio local; su experiencia y capacidad de trabajo con población rural; el interés y motivación de la población beneficiaria; y la sólida relación entre la Fundació Pau i Solidaritat PV, Caixa Popular y CIPRES.

8.3 Eficiencia

Los resultados de la intervención han estado acorde a los recursos disponibles, según datos proporcionados en los Tdr, con la salvedad que la Actividad 6 - Intercambios/capacitaciones se amplió su alcance gracias a la obtención de una reformulación oportuna y aporte del ayuntamiento de Alzira para le ejecución del proyecto, proveniente de una subvención concedida por el Ayuntamiento de Alzira en su convocatoria de proyectos de cooperación de 2019.

Las actividades formativas en Valencia se realizaron en las oficinas de Caixa Popular en el Parque tecnológico y desde Pau i Solidaritat se garantizaron los desplazamientos de Valencia a los/las cooperativistas afiliadas/os.

²⁷ Línea basal de Proyecto Fortalecimiento de capacidades de 10 Cooperativas de Ahorro y Crédito asociadas a FEDECARUNA, RL., 2019.

Evaluación Final Externa del- "Fortalecimiento de capacidades de 10 Cooperativas de Ahorro y Crédito asociadas a FEDECARUNA, RL.

El monto inicial se incrementó en su ejecución a 7.34%. Al final, el financiamiento total de 68,827.83 euros, mayor aportación de la cooperación valenciana de 50,573.19 euros (73.48%). El resto de participantes y sus aportes se presentan en tabla a continuación.

Tabla 13-Presupuesto de financiación, en euros

Presupuesto total	68,827.83	%
Subvención Pública concedida:		
-Cooperación Valenciana	50,573.19	73.48%
-Caixa Popular	9,384.00	13.63%
Fundació Pau i Solidaritat	2,920.60	4.24%
Ayuntamiento de Alzira	5,051.73	7.34%
Contribuciones locales:		0.00%
-CIPRES	898.31	1.31%

Datos según Tdr

El comportamiento de costos directos e indirectos está en proporción de 92.06% y 7.94% respectivamente.

Tabla 14-Disgregación según tipo de gastos

Tipo de gastos	GV	AYUNTAMIENTO DE ALZIRA	PAU I SOLIDARITAT	CIPRES	CAIXA POPULAR	COSTE TOTAL	%
C.D	46,409.14	5,051.73	2,520.60	-	9,384.00	63,365.47	92.06%
C.I	4,164.05	-	400	898.31	-	5,462.36	7.94%
Total	50,573.19	5,051.73	2,920.60	898.31	9,384.00	68,827.83	100.00%

Datos según Tdr

La utilización de los recursos económicos y humanos (vinculados a actividades definidas) ha sido adecuada a los resultados que se pretendía alcanzar. Así, la estructura del gasto resulta coherente con los objetivos fijados y alcanzados por el proyecto.

La reformulación del proyecto aplicada es valorada positivamente por el equipo evaluador, considerando acertadas las decisiones tomadas ante un escenario complejo. Al igual que en el criterio de eficacia, queda pendiente la implementación Software contable en todas las cooperativas.

Actualmente en CARUCHIPO se realiza la prueba piloto compatibilizan los cálculos de distintas tablas de amortización de deudas y alimentación de datos al sistema. Una vez ejecutado esta fase, se realizan en el resto de cooperativas.

8.4 Impacto

a. Indicadores afines al objetivo general

En esta parte se compara el número de socias/os, transacciones promedias mensuales y la composición de género en las estructuras directivas de la línea de base y al momento de hacer la evaluación final.

i) Números de socias/os en cada cooperativa

En relación a la línea de base 2019, el número de socios actuales a disminuidos de manera global en las 10 cooperativas en 6.1%, tabla 4.

Tabla 15-Números de socias/os de cooperativas beneficiarias, abril 2021

No.	Cooperativas beneficiarias	No. Socios (as) año 2018/2019. Línea de base	No. Socios (as) año 2021, Evaluación Final	Crecimiento o decrecimiento porcentual
1	CACSFRAN, RL	186	130	-43%
2	CACFDEVI, RL	42	69	39%
3	COOCARUR, RL	420	423	1%
4	CAMOAPAN, RL	953	1,124	15%
5	MANO A MANO, RL	761	326	-133%
6	CARUCHIPO, RL.	179	328	45%
7	CARUFIN, RL	169	169	0%
8	CARUSOVI, RL	216	180	-20%
9	COOPAC, RL	53	52	-2%
10	CARUMAYA, RL	36	70	49%
Total		3,015	2,871	
Porcentajes promedio de participación actual			95%	

Elaboración Propia

Evaluación Final Externa del- "Fortalecimiento de capacidades de 10 Cooperativas de Ahorro y Crédito asociadas a FEDECARUNA, RL.

El equipo evaluador, observó que las cooperativas beneficiarias tienen distintos niveles de desarrollo por sus diferentes trayectorias, experiencias, preparación académica y liderazgo. La comparación de las cooperativas nos traslada al aula de capacitación, donde hay distintos niveles de aprendizajes de los educandos, así igualmente pasa en las cooperativas, unas con más avances en lo organizativo, financieros y tecnológico, por tanto, los acompañamientos para mejorar la capacidad del desempeño administrativo tienen que ser distintos, cada quien en su nivel de desarrollo y sus necesidades muy propia. Esto tiene que ver con la capacidad de las/os socias/os, de las estructuras organizativas y sus liderazgos. Estos niveles de desarrollo en las cooperativas quedaron expuestos con los sucesos de año 2018 y crisis sanitaria mundial en el año 2020. Aquellas con buenos niveles organizativos enfrentaron la crisis de mejor manera, otras están sobreviviendo con actividades de servicios y el resto a nivel crítico dedicadas ahora solamente a la recuperación de cartera y pagos a sus acreedores.

A) Tres cooperativas tienen situación crítica CACSFRAN, CARUMAYA y COOPAC

CACSFRAN, está en una situación crítica, con la pandemia solamente se mantiene dos miembros del Consejo Administrativo. Dieron de baja a sus cuatro trabajadores/as fijas/os. No hay nuevas transacciones, solamente están recuperando cartera para pagar, pero está en estado inercial. Prevén una reestructura de la Junta Directiva en los próximos días. No tiene capacidad de pagar a sus acreedores. Del total de socias/os, 57 son socias que equivale al (44%).

CARUMAYA, solamente está recuperando cartera y pagan sus deudas. Tenía 4 trabajadoras. Al momento de la visita solo tiene a la Gerente que hace todas las funciones gerenciales y operacionales. Están descapitalizados. Hacen gestiones ante el Ministerio de Economía Familiar, Comunitaria, Cooperativa y Asociativa (MEFCCA). Hubo elección de Junta Directivas el año 2019.

COOPAC, está en proceso de reestructuración de Junta Directiva y Consejo Administrativo, todo el año pasado no funcionaron por la Pandemia y por la enfermedad de su anterior presidenta Miriam del Socorro García Manzanares. Al momento de la entrevista y grupo focal tenía un nuevo presidente con nuevos planes para fortalecer la cooperativa, en su elección participaron 32 miembros. Por esa razón no registran nuevas transacciones.

B) En relación al decrecimiento de socias/os estos han impactado CARUSOVI, CARUCFIN y CACFEVI, por retiro de socias/os, afectando su capitalización.

CARUSOVI, en noviembre del 2019 hubo elecciones de junta directiva, eligieron nuevos miembros, en las cuales hay 2 mujeres. Total, de socias/os 180, de las cuales 85 son socias (47%) y 95 hombres (53%). Aun con la pandemia hay recuperado a 20 socias/os. Tiene dos integrantes en la

Evaluación Final Externa del- “Fortalecimiento de capacidades de 10 Cooperativas de Ahorro y Crédito asociadas a FEDECARUNA, RL.

junta directiva. Tiene problemas económicos porque la mora es muy alta y no están pagando los deudores, han recurridos a demandas y embargos. No logran cubrir sus gastos operativos y a raíz de la pandemia ellos están trabajando sin recibir salario por el amor que le tienen a la cooperativa. Trabajan planes para que el futuro, las mujeres ocupen más cargos en junta directiva.

CARUCFIN, han tenido retiro de socias/as por las crisis ha afectado la cartera de crédito, han decrecido un 22% en relación a línea de base. Total, de miembros 139, hombre 94 (68%) y mujeres 45 (32%). Sus principales fuentes son obtenidas de aportes y ahorros de los/as socios/as, han decrecido a manera de catástrofe en el año 2018. Fomentan actualmente fondeo en año 2020 y 2021 dedicado a socios, lo venimos intentado un poco desde el 2020 y ahora 2021. La pandemia sigue afectando y frenado sus actividades. Son la única cooperativa de la zona, pero no tiene financiadores, no pudiendo dar respuesta a las demandas de los pequeños agricultores.

“Pese a la crisis, no hemos cerrado nuestra cooperativa, estamos ahí sobreviviendo, hemos tenido que innovar, que agregar servicios de fotocopiadoras, emplastados”. También realizan convenio con otras empresas, como Instituto Nicaragüense de Seguros (INISER), que les ha autorizado para la venta de seguro (corredores de seguro), esto le permite cubrir sus gastos operativos.

CACFEVI, el año pasado hubo cambio en la gerencia de la cooperativa. En el Consejo de administración la gerente anterior pasó a tesorero. Tiene 59 socias/os, 30 mujeres y 29 hombres, 51% y 49% respectivamente. Mantiene en promedio de transacciones entre 6 a 7 diarias en promedio.

Cuatro cooperativas han logrado sortear la crisis actual.

COOCARUR, mantiene su mercado meta a los ganaderos, y como política le interesa la calidad de las/os socias/os, es una cooperativa sólida desde el punto de vista organizativa y financiera. Actualmente ha recuperado a los socias/as que se habían retirados y darle de bajas aquellas/os que son malos pagadores. Al igual que entran nuevos miembros igualmente salen.

En informe viernes 26 de marzo de 2021, presenta 423 asociados; 422 personas naturales y 1 persona jurídica que es la Unión Nacional de Agricultores y Ganaderos (UNAG)²⁸. Socias/os, 127 son socias (30%). Hubo reelección de Junta Directiva en el año 2019. Abra elecciones en el año 2022. Doña Blanca Suarez, gerente, indica que el 95% de las/os socias/os son de calidad.

²⁸ Gremios agropecuarios más grandes del país, el que reúne a los pequeños y medianos productores y ganaderos. Cuenta con personalidad jurídica desde 1990 y en la actualidad tiene 72,000 afiliados y afiliadas, 380 cooperativas, empresas y asociaciones, que también forman parte de esta organización.

Evaluación Final Externa del- "Fortalecimiento de capacidades de 10 Cooperativas de Ahorro y Crédito asociadas a FEDECARUNA, RL.

Blanca Suárez gerente.

Indica:

- Nunca cerraron sus oficinas en 2018 y 2020, ni en los momentos más difíciles.
- Atendieron a las/os socias/os y buscando como apoyarlas/os de alguna manera, mandándoles los técnicos sino podían llegar.
- Cuando un socio viene aquí a solicitar su retiro, si es buen socio buscamos como retenerlo, le presentamos alternativas. Si el socio ha tenido mal récord crediticio mejor lo dejan ir. Lo que ha mantenido esta cooperativa es la calidad.
- Cuando un/a socia/a es buena/o lo visitan y persuasión para que regrese manteniendo las puertas abiertas para su retorno.
- Objetivo de la cooperativa no ha sido buscar una rentabilidad sino un punto de equilibrio, donde el productor pueda tener una tasa de interés baja, el 1% mensual, porque esa tasa es lo suficiente para pagar obligaciones y cubrir los gastos operativos y gastos generales. No se busca ese fin, es para más apoyar a los productores.

Los retiros de socios/os se dan porque cambian de domicilio, algunos deciden heredar y tienen que cancelar sus préstamos y necesitan sus escrituras, porque vende, otros porque son malos y nosotros buscamos como ayudarlos a que se retiren y en el último caso que hay fallecimientos de los socios.

La mayoría de los socios, es gente mayor, son productores que han venido desde que inicio la cooperativa. Esta cooperativa tiene 25 años.

- La política o estrategia que estamos haciendo ahora es como que ellos (socio/a de tercera edad) busquen como asociar a los hijos, entonces hay integración, asociación de jóvenes; son los hijos de los socios y de los productores. Generalmente ha sido una cooperativa bastante cerrada, únicamente para productores; porque esta cooperativa fue creada por la UNAG, está enfocada nada más apoyar a los/as productores/as.
- El financiamiento va dirigido a la ganadería o mejoras de infraestructura relacionada a la ganadería.

CAMOAPAM, cooperativa financieramente sostenible, ha incrementados el número de socias/os en la que se incluye más cantidad de ahorrantes, con la experiencia del movimiento de no pago en el año 2008²⁹, hicieron un plan de acción para ofrecer alternativas a movimiento de esa época, a

²⁹ Año 2008, un movimiento de clientes de microcréditos llamado "NO PAGO" se ha rebelado contra las instituciones micro financieras: acusan a dichas instituciones de cobrar intereses demasiado altos y de sufrir el desahucio y el embargo de sus bienes al no poder pagar sus microcréditos.

Los representantes del movimiento piden una ley de moratoria que permita dejar en suspenso los procesos de desalojos, embargos y subastas durante un tiempo y quieren renegociar los pagos de las deudas.

Evaluación Final Externa del- "Fortalecimiento de capacidades de 10 Cooperativas de Ahorro y Crédito asociadas a FEDECARUNA, RL.

la fecha han lograron recuperar 3.0 millones de córdobas de 5.0 millones en mora. Extrajeron las lecciones aprendidas que hoy, le ayuda a enfrentar la situación política de 2018 y la crisis sanitaria le ha permitido enfrentar estos infortunios. Total, de socias/os 1,124, socias 718 (63.8%) y socios 405 (36.2%).

Mano a Mano, hubo retiro de socias/os, redujo el número de trabajadores de 10 a 5, mantiene en operación y está diversificando sus servicios y producción de bienes. Igualmente están en el proceso de recuperación de cartera para pagar sus pasivos. La Asamblea General, ha ratificado en su cargo a todos los miembros de la Juntas Directivas. Asimismo, realizaron su FODA con los asambleístas, eso puede obtener su plan operativo anual (POA) y las estrategias de corto y mediano plazo. Es un buen comienzo, para que todos los socios/as se empoderen de la estrategia de la Cooperativa.

CARUCHIPO (12 años de existencia), este año habrá en septiembre elección de todos los órganos de dirección, se espera que más compañeras socias asuman cargos en las distintas instancias directivas de la cooperativa. El directivo socio-fundador apoya esta iniciativa. Actualmente tiene 5. Total, socias/os 328, mujeres 97 y 231 hombres, 30% y 70% respectivamente. Para enfrentar el efecto de la pandemia, han diversificación de productos y servicios financieros, por ejemplo, el crédito escolar que tiene mejor rotación, logrando excedentes en período del 2019-2020.

ii) Número de transacciones promedio mensuales

En la tabla 6, se puede observar el impacto en la economía de las Cooperativas, en las reducciones globales las transacciones han decrecido hasta un 41% en relación a la línea de base, 2019.

Las que están en cero transacciones, tiene a una persona para recuperar y pagar. A como se expresaba están en situación crítica CACSFRAN, CARUMAYA y COOPAC.

Logran enfrentar la situación política de 2018 y la crisis sanitaria 2020, CAMOAPAN, COOCARUR y CARUCHIPO y Mano a Mano, son cooperativas muy sólidas organizativa y financieramente.

El resto CACFEVI, CARUSOVI Y CARUCFIN, se están manteniendo, han diversificado sus servicios o producción de bienes, al mediano plazo pueden mejorar sus condiciones financieras.

Y por otro lado los grandes inversores internacionales que se encuentran muy preocupados por el riesgo de no retorno de sus préstamos, aseguran que no van a aportar más fondos a las instituciones micro financieras nicaragüenses (Clementi, 2009).

Evaluación Final Externa del- "Fortalecimiento de capacidades de 10 Cooperativas de Ahorro y Crédito asociadas a FEDECARUNA, RL.

Tabla 16-Número de transacciones promedio por cooperativa, abril-2021

No.	Cooperativas beneficiarias	No. De transacciones promedio por mes (año 2018/2019 Línea de base)	No. Transacciones promedio por mes, año 2021.
1	CACSFAN, RL	153	0
2	CACFEVI, RL	210	210
3	COOCARUR, RL	130	300
4	CAMOAPAN, RL	2,314	300
5	MANO A MANO, RL	240	382
6	CARUCHIPO, RL.	651	510
7	CARUFIN, RL	515	180
8	CARUSOVI, RL	80	36
9	COOPAC, RL	62	0
10	CARUMAYA, RL	302	0
Total		4,657	1,918
Porcentajes promedio de transacciones mensuales, abril 2021.			41%

Elaboración Propia

iii) Composición de género en los órganos de dirección.

La composición de género en las estructuras de dirección según la línea de base era de 144 personas de las cuales 68 (47%) eran mujeres y 76 (53%) eran varones. Al momento de hacer la Evaluación Final del Proyecto se nota un pequeño incremento del 1% en la participación

Evaluación Final Externa del- "Fortalecimiento de capacidades de 10 Cooperativas de Ahorro y Crédito asociadas a FEDECARUNA, RL.

femenina y una disminución en el número total de miembros de las juntas directivas pasando de 144 personas a 115 con una distribución porcentual de 48% (55) de mujeres y 52% (60) de varones.

Lo importante en este aspecto es que las mujeres están empoderadas y participan en acceso a cargos y en las tomas de decisiones, donde pueden ejercer un control.

Tabla 17-Composición de género en los órganos de dirección

No.	Cooperativas beneficiarias	Composición de género en las Estructuras Directivas-Línea de base, 2019.			Composición de género en las Estructuras Directivas-Evaluación Final, 2021.		
		Mujeres	Hombres	Total	Mujeres	Hombres	Total
1	CACSFRAN, RL	4	12	16	0	2	2
2	CACFEVI, RL	6	8	14	6	8	14
3	COOCARUR, RL	3	13	16	3	12	15
4	CAMOAPAN, RL	9	5	14	9	4	13
5	MANO A MANO, RL	13	1	14	14	1	15
6	CARUCHIPO, RL.	5	9	14	4	9	13
7	CARUFIN, RL	5	9	14	5	9	14
8	CARUSOVI, RL	8	6	14	8	7	15
9	COOPAC, RL	9	5	14	5	7	12
10	CARUMAYA, RL	6	8	14	1	1	2
Total		68	76	144	55	60	115
Porcentajes		47%	53%	100%	48%	52%	100%

Elaboración Propia

b. Impacto del Proyecto

i. Valoración del impacto del proyecto

En relación a impacto previsto del Proyecto, todas las cooperativas consideran que fue positivo porque renovaron sus conocimientos, lo están aplicando de manera personal cada quien, en su área de trabajo, con la salvedad que no ha tenido efecto multiplicador, al no realizar las capacitaciones porque el ultimo taller se realizó el 22 de febrero de 2020, el gobierno de

Evaluación Final Externa del- "Fortalecimiento de capacidades de 10 Cooperativas de Ahorro y Crédito asociadas a FEDECARUNA, RL.

Nicaragua confirmó (18.03.2020) el primer caso confirmado de coronavirus, por lo cual, cada cooperativa tomó sus medidas, porque en el país no se decretó cuarentena y no confinó.

No lo han replicado a sus socios/os porque los meses de marzo a junio, período de contagios, se hicieron cierres parciales o mantenía el personal mínimo para operar. CACSFRAN, cerró totalmente sus operaciones. En julio, inician nuevamente operaciones, pero es hasta el último trimestre inicia la recuperación de las actividades económicas, pero con reducción de personal para cubrir los gastos operativos. Al momento de realizar la evaluación final, percibimos que están claros que deben efectuar las capacitaciones para efecto multiplicativos tantos a sus trabajadores/as como a socios/os.

Otros resultados:

- Es una oportunidad para capacitarse y como miembros directivos les permite actualizarse, aprender y fortalecer conocimientos en lo que se trata el cooperativismo.
- Hay un proceso de retroalimentación porque lograron contrastar: qué están haciendo bien, o qué le falta y en qué pueden mejorar.
- También consideran importante la interacción con las otras cooperativas los/as participantes, esta esta ocasión ayudó a conocer como están enfrentando los efectos de situación política de 2018 y la pandemia, y qué cambios que deben considerar para subsistir.
- En la participación de los talleres de capacitación forjaron intercambio entre cooperativas.
- Permitted conocerse, compartir experiencias y qué están haciendo actualmente, cómo pueden mejorar y como pueden mantenerse a flote en circunstancias muy adversa actuales que viven la asociatividad de las cooperativas en Nicaragua.
- El sistema cooperativo está pasando momentos difíciles en el país, mantener abierta las puertas es un desafío, de valentía de los cooperativistas, de directivos de funcionarios y con el ánimo conservar la operatividad de sus cooperativas.
- Queda pendiente una investigación cuántas cooperativas cerraron en los años 2018, 2019 y 2020, para no cometer los mismos errores del pasado y así mismo las que no han cerrados cuales fueron sus aciertos o desaciertos.
- Es un desafío y una parte positiva, juntarnos todos para platicar ¿Qué están haciendo ustedes? ¿Cómo resolvieron los problemas?
- Todos lo anterior, permite conocer de las buenas prácticas y lecciones aprendidas para enfrentar la crisis actual.
- Otro punto a favor, la parte económica, el aporte de alojamiento, alimentación y toda la docencia, fue parte del fortalecimiento del proyecto. Las cooperativas aportaron combustible, transporte y viático de alimentación. Consideran que siempre las cooperativas deben de asumir "algo", no todo debe ser regalado.

Según encuestas:

Evaluación Final Externa del- "Fortalecimiento de capacidades de 10 Cooperativas de Ahorro y Crédito asociadas a FEDECARUNA, RL.

- ✓ Positivamente le ha permitido organizarse mejor, claridad en las funciones laborales como trabajador y los roles de los miembros en estructuras jerárquicas de la cooperativa.
- ✓ Se incrementó el conocimiento sobre el quehacer cooperativo a socias/os de la cooperativa.
- ✓ Planificación estratégica, principios y valores cooperativos, riesgo y cobranza fueron de mucha ayuda en tiempo de crisis.
- ✓ Ayuda a un mejor análisis en la ubicación de los créditos basado en los principios y valores cooperativos.
- ✓ Elaboración de proyecciones o tablas de amortización de la deuda.
- ✓ Ha sido muy positiva de acuerdo a nuestro conocimiento que aprendimos cosas nuevas con respecto a los funcionamientos de la Cooperativa.
- ✓ Adquirieron más herramientas para dar mejor respuesta a asuntos de la cooperativa que mejoran la eficiencia y eficacia.
- ✓ Todos los talleres fueron importantes e interesantes, considerando positivo el tema de riesgo y técnicas de cobranza que ayuda a un mejor análisis en la ubicación de los créditos basado en los principios y valores cooperativos.
- ✓ Ha sido positivo, porque tanto hombres como mujeres se sienten parte de su cooperativa. Apropiándose de los principios y valores cooperativos.

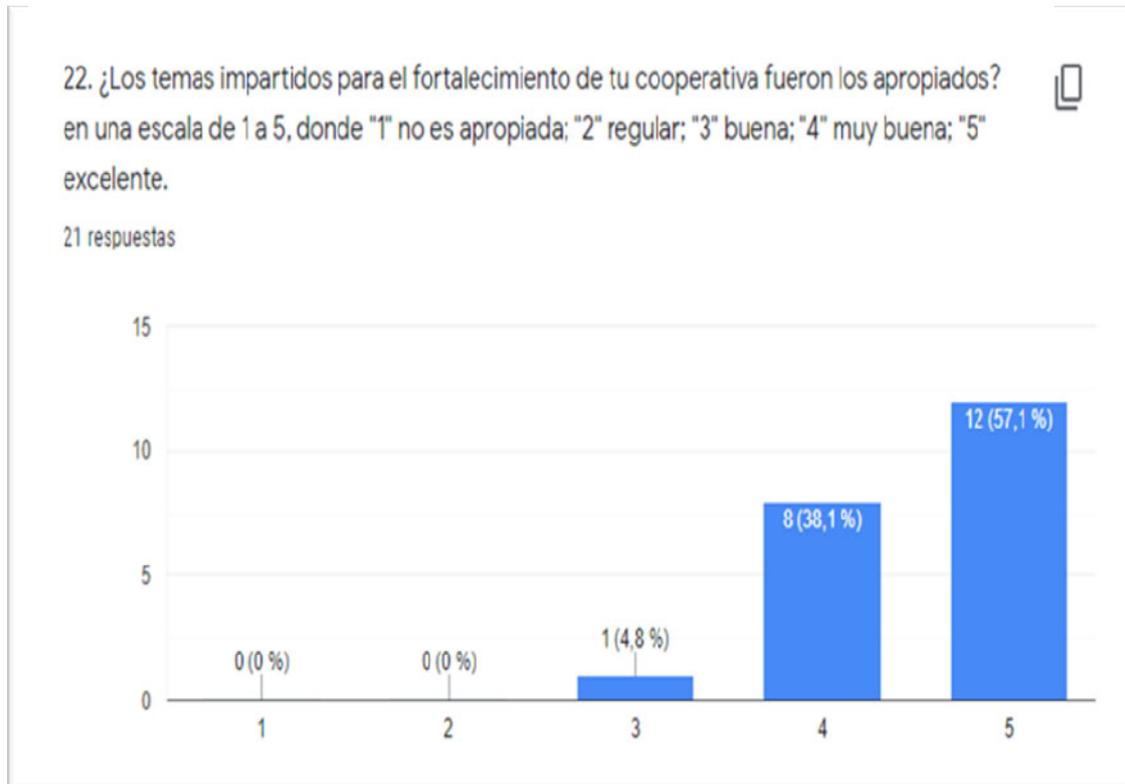
ii. Temas impartidos en talleres adecuados a necesidades de las cooperativas

Los temas de capacitación impartidos, surgido de diagnóstico y línea de base, están adecuados a necesidades de las cooperativas, entre ellos, se destaca la aplicación del FODA con la participación de las/os socias/os comunitarias/os, insumos para la realización del Planeación estrategia; mejoramiento en la aplicación de técnicas de cobranzas y readecuar de los requisitos o criterios para socias/os sean sujeto de créditos para atenuar los riesgos de los préstamos y mejor manejo de la mora en términos aceptable.

En las encuestas, se puede visualizar en un 95.2% de los temas impartidos, fueron muy buenos o excelentes, están apropiados al fortalecimiento de la cooperativa.

Evaluación Final Externa del- "Fortalecimiento de capacidades de 10 Cooperativas de Ahorro y Crédito asociadas a FEDECARUNA, RL.

Ilustración 6- Temas impartidos apropiados para el fortalecimiento de las cooperativas



Elaboración Propia

Sin embargo, para la gerente de una cooperativa, los talleres no llenaron sus expectativas, solamente recibió tres y se retiró.

Según las/os asociadas/os están aplicando los conocimientos adquiridos en los talleres en sus cooperativas.

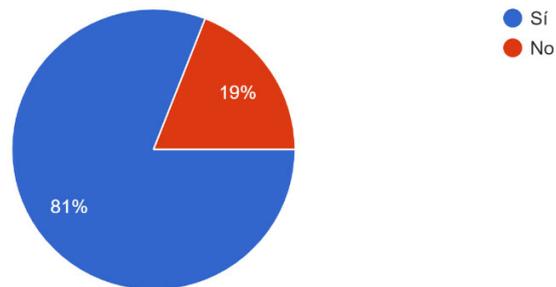
- El 81 % los están aplicando en sus cooperativas.

Evaluación Final Externa del- "Fortalecimiento de capacidades de 10 Cooperativas de Ahorro y Crédito asociadas a FEDECARUNA, RL.

Ilustración 7- Aplicación de s conocimientos adquirido en los talleres en su cooperativa

25. ¿Están aplicando los conocimientos adquiridos en los talleres en tu cooperativa?

21 respuestas



Elaboración propia

- ✓ Lo aplican en trabajo que desempeñan día a día.
- ✓ Mejoramiento de la parte administrativa adoptando nuevas técnicas, pero en su área de trabajo.
- ✓ La pandemia, obstáculo para replicar los cursos de capacitación, porque se han suspendido las reuniones como una medida preventiva.

Entrevista y grupo focales

Mano a mano

- Ha actualizado el FODA con la participación de asambleístas comunitarios/as en el mes febrero y marzo, se evidenció en los papelógrafos. Visitaron las comunidades donde tiene socias/os aprovecharon para corroborar el listado de quienes se quedaban y quienes se retiraron.
- Elaboran el plan de negocios, uno de ellos. adquirirán la tecnología para procesar el café de los asociados.

COOCARUR

- No lo replicamos porque se dio lo de COVID-19, eso fue una barrera que no hubo una reproducción, una barrera, ni siquiera pudimos hacer asambleas municipales que nos manda el estatuto.
- Los que recibimos los talleres nos quedamos con la información, pero sí estuvieron los técnicos que se habló sobre la cobranza, la cartera y hubo bastante insumo para ellos para mejorar el trabajo. También participación de la legalidad de los préstamos, participaba el asesor legal. Sobre las políticas financieras, se habló la parte de la ley de

Evaluación Final Externa del- “Fortalecimiento de capacidades de 10 Cooperativas de Ahorro y Crédito asociadas a FEDECARUNA, RL.

las cooperativas. Quizás hay muchas cosas que las sabemos, pero es bueno recordarlo, refrescar idea y retroalimentación.

- Tiene un plan estratégico hasta 2024. “Generalmente es una revisión cada año, lo hacemos con el consejo de administración cada año. Por ejemplo, ahorita que tuvimos asamblea se hizo una revisión de las políticas de crédito y se hicieron algunos ajustes.
- Siempre se hace la planificación, pero no siempre se cumple porque eso hay que irlo ajustando y dedicarle más tiempo. Hay debilidad, el personal es bien poco, si usted se fija los que estamos somos pocos, nos toca hacer de todo. Por ejemplo, la contadora es la oficial de cumplimiento. La de caja tiene otras funciones”.

CARUCHIPO

- Existe empirismo, según la línea basal “el personal no posee el total de habilidades y conocimientos para equilibrar el capital humano y sus labores”, exceptuando a él o la contadora, como recurso imprescindible, tiene los conocimientos para ejercer la función.
- El socio y fundador de la cooperativa, reconoce su empirismo y las capacitaciones han mejorado sus conocimientos en la recuperación, a la toma de decisión al momento que va analizar los criterios, parámetros o normas a cumplir en el crédito a un socio; cálculo de amortizaciones o proyecciones de manera que las garantías presentadas garantice el respaldo de la deuda, evitando inseguridades o dificultades para recuperar el capital prestado.
- Las lecciones aprendidas es mandar a las capacitaciones a las/os candidatas/os que están en línea directa con las/os socias/os e incluir en los criterios interno en su cooperativa que sean jóvenes que se identifique con el cooperativismo.
- El conocimiento en general es uno de los principales **logros** que tuvimos, el empoderamiento de la cooperativa por medio de la capacitación que eran **valores y principios del cooperativismo**, el empoderamiento de las personas que eran miembro del consejo de administración, en cuanto a la administración misma de la cooperativa.
- El programa de capacitación nos dio herramientas y técnicas para desarrollar las cooperativas, el crecimiento de la misma hacer las cosas más ordenadas y encaminarnos realmente a lo que es el trabajo de la cooperativa.
- Nos reuníamos con varias cooperativas, este **intercambio** de experiencia ayudo a conocer las tomas de decisiones en situaciones complejas que han vivido, por ejemplo, un cobro judicial nunca lo habíamos hecho y se comunicaron con CARUCFIN, cooperativa especialista, le indicó para proceder hacer cobro judicial. Tiene un grupo donde se mantienen comunicados. También ha compartido temas relativos a captación de ahorro, captación de aportaciones con nuestros socios/as, lo cual ayuda a solventar y tener capital propio.
- Taller de técnicas de cobranza fue muy interesante, porque desde que recibo la capacitación, el análisis de crédito se ha enfocado a presentar al comité de crédito, los riesgos de crédito que van a probar o a denegar.

Evaluación Final Externa del- "Fortalecimiento de capacidades de 10 Cooperativas de Ahorro y Crédito asociadas a FEDECARUNA, RL.

- Aparte de la colocación, han elaborado un **plan de recuperación de la cartera morosa**, tiene 1 millón de córdobas en mora, como último recurso los casos lo han llevado a cobro judicial, porque aprendimos en las capacitaciones que el dinero de todos las/os socias/os tienen que protegerlo; sensibilizan también a socios/as irresponsables para que paguen porque su actitud afecta a toda la cooperativa y hay que recuperar los recursos para el beneficio de las/os socias/os.
- En la **diversificación de productos**, han implementado un crédito escolar por la ventaja mayor rotación, solvencia y colocado a un corto plazo, se logra llegar a más socios/as de la cooperativa.
- Hay evidencia de los cambios provocados por los talleres: Estados financieros con sus comprobantes de estado de ingreso y egresos donde se reflejan la cantidad de operaciones; actualización de estatutos que está en proceso de aceptación por el MEFCCA; actualizan manuales de crédito; manuales de cargos. **En concreto han trabajado de manera empírica, ahora con los talleres impartidos se han apropiado de las técnicas y herramientas adquiridas.**

CARUCFIN

- Los talleres recibidos han impactado o transfirieron conocimiento, que se han aplicado. Ha ordenado en nuestra cooperativa, por ejemplo, el manejo de la cartera, la parte contable, el análisis financiero, mejora en el área de la Unidad de Análisis Financiero (UAF)³⁰ (Unidad de Analisis Financiero, marzo, 2020), y la cercanía de las diez cooperativas con el equipo de CIPRÉS, con el equipo de Fundación Pau, porque también acerca o abre nuevas amistades.
- Las capacitaciones, la valoran (el presidente) como oportunidad de crecimiento, porque adquieren conocimientos y estos implican que pueden hacer un plan estratégico, un FODA que va permitir presentar la realidad a un fondeador para la adquisición de recursos, y no pagarle a un consultor. Los conocimientos lo han estado compartiendo a nivel de directivos y socios en pequeños grupos e individual.

³⁰ La Unidad de Análisis Financiero de Nicaragua ha desarrollado la evaluación de riesgo de LA/FT del sector de cooperativas que regula y supervisa en materia de Prevención del LA/FT/FP con base en lo establecido en los artículos 16 de la Ley N.º 976 «Ley de la Unidad de Análisis Financiero» y 20 del Decreto N.º 14-2018 «Reglamento de la Ley N.º 976».

Cabe señalar que, según lo preceptuado en el artículo 9, numeral 3, literal c de la Ley N.º 977, aquellas cooperativas que otorguen cualquier tipo de financiamiento o que realicen intermediación financiera estarán sujetas a regulación por la UAF en materia de Prevención del Lavado de Activos/ Financiamiento al Terrorismo (LA/FT).

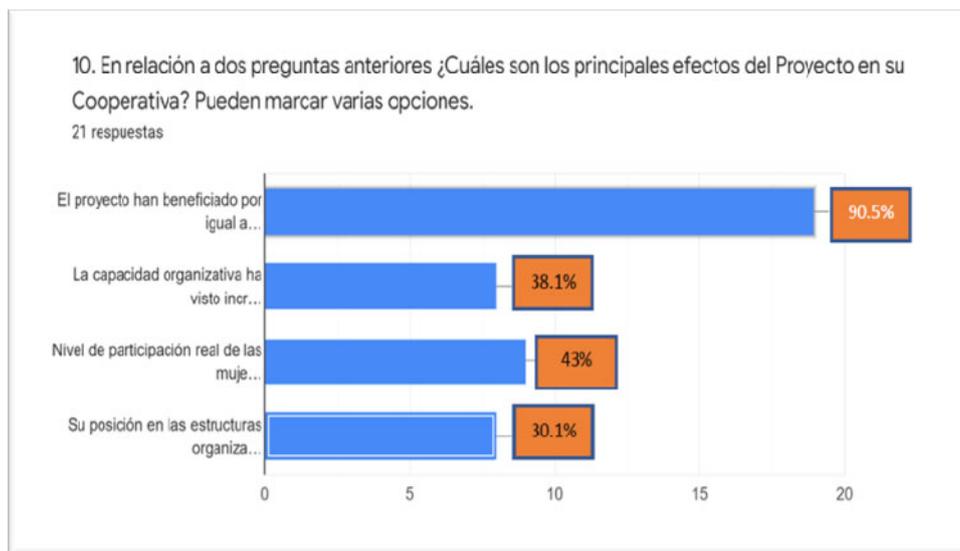
Evaluación Final Externa del- "Fortalecimiento de capacidades de 10 Cooperativas de Ahorro y Crédito asociadas a FEDECARUNA, RL.

iii. Efecto positivo del proyecto con enfoque de género

En las actividades formativas se impartieron talleres para mejorar el desempeño administrativo, sensibilización en perspectiva de género y liderazgo. El impacto en las cooperativas resultados de las encuestas:

- ✓ El 90.5% de encuestados, valoran los efectos positivos alcanzados por el proyecto, han beneficiado por igual a hombres y mujeres.
- ✓ El 38.1% de encuestados, opina que capacidad organizativa de las mujeres ha visto incrementada e igualmente considera que la posición en las estructuras organizativas ha mejorado.
- ✓ El 43% de encuestados, que el nivel de participación real de las mujeres se ha visto incrementada.

Ilustración 8-Principales efectos del proyecto en enfoque de género



Elaboración propia

Las relaciones de género muestran evidencia y /o clara tendencia hacia su consolidación.

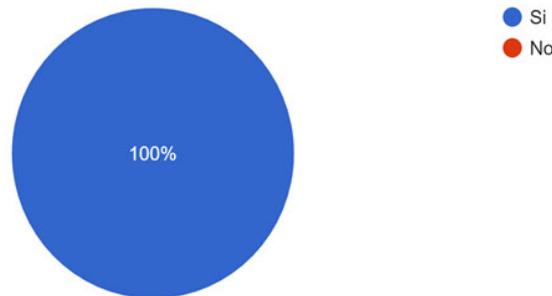
- ✓ El 100% encuestadas/os opinan que las relaciones de género evidencias o hay una tendencia hacia su consolidación.

Evaluación Final Externa del- "Fortalecimiento de capacidades de 10 Cooperativas de Ahorro y Crédito asociadas a FEDECARUNA, RL.

Ilustración 9-Las relaciones de género muestran evidencia y o clara tendencia hacia su consolidación

21. ¿Las relaciones de género muestran evidencias o una tendencia clara hacia su consolidación?

21 respuestas



Elaboración propia

La capacidad organizativa y nivel de participación real de las mujeres se ha visto incrementada.

- En Mano a Mano, la mayoría de las/os o socias/os son mujeres, desde la fundación de la cooperativa, siempre se ha priorizado a la mujer en todas sus actividades y proyectos, en estructura organizativa de dirección, solamente existe un varón el resto mujeres.
- Quienes se pusieron al frente las crisis fueron las mujeres, se mantuvieron en pie de lucha y siguen al pie de la cooperativa. Vivieron el nerviosismo de los retiros masivos de ahorro y los retiros de los asociados fue incontrolable en los años 2018 y 2019.
- El año 2020 no fue tanto, vieron que la cooperativa esta siempre en pie, más bien los ahorros se mantuvieron y los socios se dejaron de retirar, este logro fue porque las mujeres estaban gerenciando la crisis.
- Doña Ivania Zamora considera "la mujer no es muy fácil darnos por vencidas, no voy a decir que no haya hombres valientes pero las mujeres nos afligimos, pero de repente tenemos que seguir, no nos dejamos vencer. Y estamos allí, haciendo el ánimo porque aquí en estos tiempos hay que agarrarse y yo creo que las mujeres estén al frente y haya varones; porque debe de haber varones, no es que hagan falta, ellos hacen falta, pero tienen que estar apoyando todo como los socios".
- Las mujeres "han logrado enfrentar la crisis y han salido adelante".

COOCARUR

Blanca Juárez, "piensa que las mujeres están empoderadas que sí, pero muchas veces hay conceptos equivocados de ver las cosas. Actualmente las mujeres toman decisiones. Yo tengo

Evaluación Final Externa del- “Fortalecimiento de capacidades de 10 Cooperativas de Ahorro y Crédito asociadas a FEDECARUNA, RL.

muchos ejemplos de parejas que viene donde la que decide es la mujer, la que da idea es la mujer. Y el hombre está prácticamente consultándole.

Para mí que hay empoderamiento. Pero también hay el otro extremo que son mujeres bien sumisas, introvertidas y que no hacen uso de su derecho; no es porque el hombre se lo impida sino porque muchas veces las mujeres así son. No es porque el hombre lo impida”.

CARUCHIPO

La participación de las mujeres ha sido la que se esperaba y la posición que ocupan las mujeres dentro de la organización es importante: “en la capacitación mayoritariamente eran mujeres, al final terminamos tres mujeres, dos varones; se ha dado la apertura a la participación de las mujeres en órganos de dirección porque inicialmente la cooperativa sólo tenía miembros varones, se ha tratado de incorporar en el Consejo administrativo a la mujer y más la apertura de la integración de la mujer, por ejemplo, se incorporó la compañera Arlen Estrada Merlo que participó en el taller al comité de educación que estaba ocupada por dos varones y una mujer, elección que se hizo después de recibir el taller. Esperan que este efecto se dé también en la elección en todos los órganos de dirección en mes de septiembre, entonces, con más mujeres en el poder, tendrán mayor protagonismo en los cargos de la organización”.

Expresan que solamente le falta el empoderamiento federal de la mujer socia para que quiera asumir cargos de dirección porque sienten que la responsabilidad que tienen en su hogar o negocio no le va a permitir acoplarse a estos cargos, entonces a la hora de las elecciones que sean propuesta, ella asuma la responsabilidad de estos cargos.

CARUCFIN

Nuestros órganos directivos estaban compuestos mayormente por hombres, en la actualidad han logrado las mujeres estar en todas las estructuras organizativas de dirección, cinco mujeres y nueve hombres. En la próxima asamblea, producto de estas capacitaciones, se ha tomado en cuenta el tema de género a la hora de las discusiones de la junta de directiva y en la toma de decisiones en la cooperativa. Espera ocupar más cargos.

Según docentes, durante la realización de los talleres el 60% de las mujeres se apropiaron del control las sesiones grupales, y toman la decisión de quién expone.

Evaluación Final Externa del- "Fortalecimiento de capacidades de 10 Cooperativas de Ahorro y Crédito asociadas a FEDECARUNA, RL.

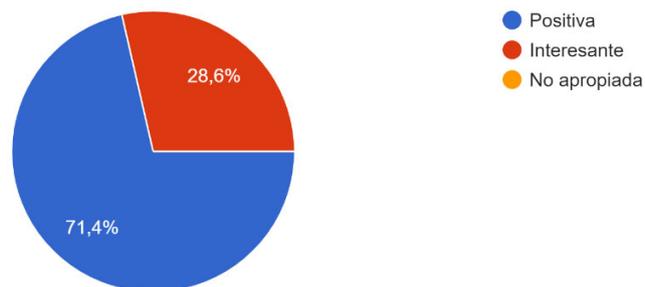
iv. Valoración de los talleres impartidos por facilitadores nicaragüenses.

Los talleres de capacitación impartidos por los facilitadores nicaragüense, han sido muy bien valorados por las/os beneficiarias/os, excepto una de las cooperativas. Todos coincidieron que el tiempo fue breve.

El resultado de la encuesta en correspondencia con la metodología de los talleres es positivo 71.4% e interesante en 26.6%, ambos criterios nos indica su alta valoración por las/os participantes.

Ilustración 10-Valoración de la metodología empleada en los talleres

24. ¿Cómo califica la metodología empleada? Marcar solamente una opción.
21 respuestas



Elaboración propia

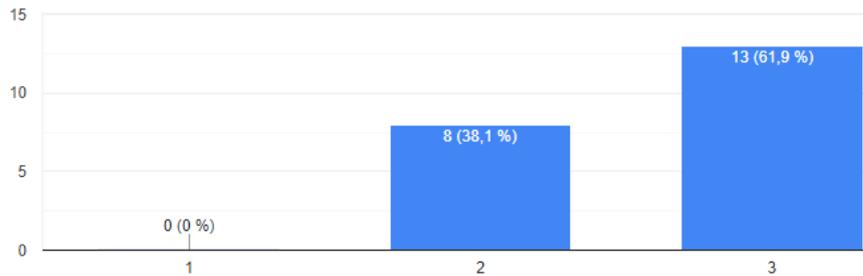
Los materiales empleados en los talleres estuvieron a satisfacción y muy a satisfacción de las/os beneficiarias/os.

Evaluación Final Externa del- "Fortalecimiento de capacidades de 10 Cooperativas de Ahorro y Crédito asociadas a FEDECARUNA, RL.

Ilustración 11-Materiales de los talleres están a satisfacción de las/os beneficiarias/os

23 ¿Los materiales del taller estaba a satisfacción de tus necesidades? En una escala de 1 a 3, donde "1" no satisfacción; "2" satisfecho y "3" Totalmente satisfecho

21 respuestas



Elaboración propia

En cuanto al tiempo de los talleres, las/os facilitadores ajustaron sus temáticas al tiempo programado con diversas metodología para la participación inclusiva y participativa. En ellas incluyeron conceptos, trabajos grupales y trabajos finales, que hoy reconocen las/os beneficiarias/os que les motivaron a mejorar el desempeño administrativo y sensibilización con enfoque de género. Los resultados son satisfactorio. Consideran, el empoderamiento de las mujeres en los talleres fue el 60%.

Para mayores alcances en las futuras capacitaciones, solicitan las/os beneficiarias/os, es menester ampliar el números de horas y la metodología participativas, acompañamiento o asesoramiento para la obtención de un producto final para insumos de las respectivas cooperativas que conlleve a mejores practicas e influir en su desarrollo cooperativo.

Al unísono demandan la ampliación de la disciplina de desarrollo estratégico con su POA en el primer año, esto sería el trabajo final para cada cooperativa.

Tabla 18-Opiniones de facilitadores para una segunda fase del proyecto

Taller/facilitadora/or
<p>Taller Principios y Valores cooperativos, facilitadora: Olga Isabel Picado. Sugiere en primer lugar capacitar a los órganos de dirección que están al frente de la cooperativa. En una segunda fase. Normalmente son 40 horas para la formación en cooperativismo, elaboración del acta constitutiva y estatutos que incluye o se relaciona con varios tipos de leyes. Para aspectos legales de acompañamiento a las cooperativas requiere más horas.</p>
<p>Taller Riesgo y recuperación de Cartera/Técnicas de cobranzas. Facilitadora: Anielka Manzanares y Karina Lizzeth Arcia- El tema de cobranza es un tema muy amplio, la debilidad que tiene las cooperativas es mala colocación del crédito por lo que adquiere más relevancia este tema. En cuanto al tema de la cobranza, no tienen una planificación que separe las carteras vencidas con</p>

Evaluación Final Externa del- "Fortalecimiento de capacidades de 10 Cooperativas de Ahorro y Crédito asociadas a FEDECARUNA, RL.

<p>las recientes que son más fáciles de cobrar, igualmente no tienen indicadores de cobranza. Casi nadie tiene auditoría interna. En una segunda fase se necesitan 36 horas.</p>	
<p>Taller de Planificación Estratégica. Facilitadora: Haydee Sandoval</p> <p>El tiempo impartido es muy poco si realmente quieren un producto final el PE que se lleve a la práctica en la cooperativa, por lo menos 36 horas. Previamente se necesita que las/os socias/os participantes manejen o traigan información, en el taller había compañeros/as que eran nuevos en sus cooperativas, obstáculo para elaboración PE.</p> <p>Las competencias académicas a fortalecer en las cooperativas, hay que dividirla en dos tipos: uno al fortalecimiento que está dirigido para elevar un poco el perfil de las personas que integran el cuerpo directivo de las cooperativas; y los otros son competencias bien técnicas básicas, manejo muy bien del Excel, cosas puntuales que le van a ayudar para realizar su proceso de análisis.</p> <p>Se incluiría en los valores de cada cooperativa, la inclusión el tema de género.</p> <p>También se establecerían indicadores de cumplimiento de género, para que no quede solamente en declaración, sino que se haga práctico y se vaya midiendo la equidad de género.</p>	
<p>Taller Planes de Negocio (Modelo CANVAS)</p>	<p>Freddy Argüello Murillo, no se presentó al grupo focal.</p>
<p>Taller El DESARROLLO ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA DE CAMBIO PARA LAS INSTITUCIONES.</p> <p>TALLER DE INDICADORES FINANCIEROS PERLAS</p>	<p>Manuel Aburto Cruz</p> <p>Problema central para entender la disciplina administrativa financiera de las cooperativas, es la contabilidad, su diseño difiere de contabilidad comercial privada.</p> <p>Para mejorar estos aspectos en las cooperativas, se requiere un catálogo de cuenta acorde con las normativas, un software de contabilidad (está obsoleta la contabilidad manual). Si se tiene la contabilidad facilita el programa de presupuesto de finanzas, de administración, planificación estratégica, planificación operativa, presupuesto de gasto y presupuesto de inversión.</p> <p>En una segunda fase, sugiere haya un premio para la calidad del cooperativismo y un fondo desarrollo tecnológico.</p>
<p>Sensibilización en perspectiva de Género- Facilitadora Carlina Reyes Vallecillo</p> <p>Se requiere más tiempo, además dos tipos de talleres, uno que participen solamente mujeres (inicialmente, así estaba diseñado, pero por problemas de tiempo, se hizo mixto, las mujeres se cohobieron, evitó participación libre), y otro mixto.</p> <p>En el Plan estratégico, se debe incluir como estrategia, el liderazgo de la mujer que se enfoca en las cooperativas de ahorro y crédito como parte de la filosofía cooperativista. Actualmente no se incluye. En una puntuación del 1 a 100, se alcanza el 20.</p> <p>En segunda fase, tres encuentros de 11 horas cada uno, impartir un programa de capacitación donde sensibilicen a más mujeres, en el tema Sensibilización con enfoque de género, se incorporen los indicadores de cumplimiento para medir los cambios que produce las capacitaciones, incluirlos en la planificación para conocer sus avances.</p>	
<p>Sugerencia cursos en una segunda fase:</p> <p>Uno de los facilitadores, opinó que las cooperativas deben de dar un aporte económico para la segunda fase, son los fondos de contrapartida locales, crear recursos, no para que paguen, sino un fondo de fomento cooperativo para colaborar en la logística para los cooperados que no tiene para sus hospedajes y alimentación, ir desarrollando el concepto de inversión, porque la costumbre en las cooperativas a todo egreso lo clasifican como gasto. Cuando es un regalo, no funciona.</p> <p>Nuevos temas:</p>	

Evaluación Final Externa del- "Fortalecimiento de capacidades de 10 Cooperativas de Ahorro y Crédito asociadas a FEDECARUNA, RL.

- Marketing y publicidad, que incluya la digital.
- Reforzamiento en la contabilidad de las cooperativas.
- Sensibilización y concientización de la filosofía asociativa e importancia para la formación de socios/os que se apropien, se identifiquen y eleven el nivel de pertinencia, hay que seguir trabajando en este sentido.
- El tema de género debe estar siempre incluido.

Elaboración Propia

v. Asesoría técnica con Caixa Popular

Opiniones

Mano a Mano

La asesoría ha sido motivadora, la historia de Caixa es inspiradora.

Tuvieron dos sesiones. Tiene pendiente revisar con Caixa su FODA actualizado, acordaron hacerlo enero, pero ellas lo actualizaron hasta en febrero y marzo. Ellas al disminuir a la mitad el personal operativo, se ha duplicados sus funciones y menos el tiempo para cumplir con temas estratégicos, necesitan el asesoramiento para establecer prioridades.

Si necesitan seguir con el acompañamiento, pero cosas puntuales. Emprendimiento, planes de negocios y marcos regulatorios de las cooperativas.

CARUCFIN

"Necesitamos acompañamiento (opinión de presidente) que bien puede ser a través de las capacitaciones, pero yo siento puede ser mejor, a través de un acompañamiento mensual, a través de un apoyo de una consultoría, me gustaría ir viendo los cambios en el trabajo diario".}

Acompañamiento personalizado a todos los órganos directivos de la cooperativa, hay la necesidad de fortalecer el movimiento cooperativo de ahorro y crédito por la cercanía a los pequeños productores. Han tenido planes de contratar a un consultor, pero los costos lo consideran altos, no lo pueden asumir, por tanto, ven una oportunidad con Caixa popular.

COOCARUR

Caixa Popular solicitó las debilidades en las cooperativas, la sesión fue sobre indicadores financieros, los cursos online no son muy productivos, no hay como asistencia presencial porque hay más confianza para preguntar.

CARUCHIPO

Caixa tiene una gran experiencia de éxito, las/os socias/os indican que son expertos en diseño de producto, en diseño de ficha de producto, temas financieros e innovación de nuevos productos. Eso les motiva a las /os socias/os porque ellos no tienen esa experiencia y Caixa los puede apoyar.

El resto de cooperativa valora igualmente como positivo el rol de Caixa Popular, también solicitan la continuidad de su asesoramiento y acompañamiento., de esta manera opinaron CARUSOVI, CACSFRAN, CAMOAPAM y CACFEVI.

vi. Encuentro/capacitación en Valencia

En lo relativo a los encuentros de capacitación en Valencia, todos quedaron impresionados con progreso de Caixa Popular, su profesionalismo y preparación académica de los compañeros, lo consideran de primer nivel. Los cursos fueron complementarios y de afianzamiento a los temas impartidos en los talleres y tuvieron vinculados a visitas a cooperativas valencianas. La visita fue motivadora, los participantes nos indicaron que los conocimientos y vivencias adquiridas se tienen que adecuar a las condiciones de Nicaragua.

Se dio la devolución de los resultados de las visitas en Managua, presentaron un resumen de los cursos y experiencia en Valencia, tuvo efecto motivador. La asistencia por bioseguridad fue limitada.

Actualmente están activos en sus cooperativas los cuatros personas que participaron en este intercambio, pero no la han replicado en sus cooperativas por diversos motivos (pandemia, enfermedades y su recuperación, otros no tienen tiempo, etcétera), queda pendiente este compromiso, debe incluirse en el intercambio de experiencia de cómo están enfrentando la crisis y lecciones aprendidas entre cooperativas.

8.5 Viabilidad/Sostenibilidad

A criterios del equipo consultor, por las vivencias obtenidas, el contacto directo percibir su pasión sus sentimientos, sus preocupaciones y la aplicación de los instrumentos utilizados para recopilar la información una vez finalizada la intervención y retira la ayuda externa, consideramos:

Evaluación Final Externa del- "Fortalecimiento de capacidades de 10 Cooperativas de Ahorro y Crédito asociadas a FEDECARUNA, RL.

Las cooperativas COOCARUR, CAMOAPAM, Mano a mano y CARUCHIPO pueden seguir por sí solas, porque tienen una sólida organización con buenas experiencias cultivada a lo largo de muchos años, están bien definidos sus productos/servicios, beneficiarias/os metas y sus estrategias de corto y mediano plazo. Las dos primeras poseen planes estratégicos y su POA en sus aspectos básicos, se transforman en herramientas guía o referente que le permite estratégicamente paliar la crisis con el menor costo posible, Mano a Mano ha avanzado con su FODA en Asamblea de socias/os. Si requieren asistencia técnica o acompañamiento puntuales.

En caso extremo y con poco desarrollo organizacional están CACSFRAN y CARUMAYA, muy golpeadas por externalidades del proyecto, ya se han mencionado anteriormente.

El resto de cooperativas están en la etapa de subsistir a la crisis, misma que le ha conllevado a la necesidad de diversificar sus servicios/bienes, unas con medidas atenuantes de alquileres de locales y servicios de impresiones, otras a ya elaboran planes de negocios con mayor nivel de preparación en la estrategia de mediano y largo plazo, todo corresponde al aprendizaje de a situación desfavorable vivida. Van a salir adelante, porque tiene fuertes liderazgo en las bases y de confianza en sus asambleístas comunitarios, si puede darse uno u otro cambio en las estructuras de dirección pero que no será de impacto en la organización.

Tanto las cooperativas golpeadas económicamente como las que sobreviven con la ejecución de acciones anti choque, requieren que se le siga contribuyendo de forma suficiente para garantizar la capacidad local, ayude a alcanzar su autogestión gerencial y empresarial por medio de las actividades de formación para el fortalecimiento administrativo, financiero y tecnológico.

Respuesta a la pregunta ¿Es viable que puedan seguir sin nuevas intervenciones?

- ✓ Por el momento sería muy necesario el acompañamiento ya que al empezar a trabajar vamos a requerir de muchas técnicas para poder salir de esta crisis en la que nos encontramos.
- ✓ Necesitamos apropiarnos bien de una herramienta de planificación estratégica que nos permita ser eficaces en nuestra gestión sin necesitar nueva intervención externa.
- ✓ Es necesario dar seguimiento a las capacitaciones, sobre todo cuando hay cambios en los diferentes cuerpos directivos de la Cooperativa.
- ✓ Trabajamos con el fin de seguir, reconocemos que la intervención es de gran ayuda.
- ✓ Siempre se necesita capacitarse.

8.6 Cobertura

Cuando se realizó el diseño del proyecto se pretendía abarcar a 60 personas beneficiarias directas que incluyen a sus directivos/as y administradores (30 hombres y 30 mujeres) y socios/as de las 10 cooperativas seleccionadas. Al finalizar los talleres, se contabiliza 55 beneficiarios/as 92%, 33 mujeres (60%) y 22 hombres (40%). Dada las adversidades: situación política de 2018, pandemia y afectación de dos huracanes en 2020, impactaron la economía en nacional y en particular a las cooperativas, obligadas para sobrevivir, a recortar personal y tomar medias antichoque. Estas medidas afectaron a 8 de las o los participantes de los talleres que no están en las cooperativas, se comprobó durante las visitas.

La cobertura a los socios/os, producto de los beneficios de la intervención se ha centrado en la retención de las/os socias/os e implementación de estrategias para el retorno de las/os socias/os, se incluye los asistentes de las asambleas cuando son convocadas.

Tabla 19-Beneficiarias/os actuales a Talleres de capacitación, Evaluación Final del Proyecto

No.	Cooperativa	Municipio	Género		
			F	M	total
1	COOPAC, RL.	Managua	3	1	4
2	CARUMAYA	Masaya	3	1	4
3	Mano a Mano, RL.	Waslala	5	0	4
4	CAMOAPAN, RL.	Camoapa	3	3	6
5	CACSFRAN, RL.	Camoapa	3	3	6
6	COOCARUR, RL.	Juigalpa	2	3	5
7	CARUSOVI, R.L.	Somotillo	3	3	6
8	CARUCHIPO, R. L.	Chichigalpa	3	3	6
9	CACFEVI, R. L.	Chinandega	3	3	6
10	CARUCFIN, R.L.	Quezalguaque	5	2	7
Total			33	22	55
Porcentaje			60%	40%	100%

Elaboración Propia

Oportunidad de mejora

- Falta más acompañamiento o asesoramiento externo para mejorar la capacidad organizativa.
- Mayor incorporación de las mujeres en los órganos de dirección.

Evaluación Final Externa del- “Fortalecimiento de capacidades de 10 Cooperativas de Ahorro y Crédito asociadas a FEDECARUNA, RL.

- Más capacitación para la gestión administrativa de la cooperativa.
- Gracias a las capacitaciones recibidas hemos podido mejorar en la estructura organizativa de los órganos de dirección logrando tener más presencia de las mujeres en dichos órganos.

Acciones realizadas para enfrentar las crisis

Mano a mano

- Actualización de listado de socias/os, conversan para persuadir para que no se retiren, apoyan socias para que emprendan sus propios negocios.
- Diversificación de sus servicios y/o bienes, venden café empacado con su marca registrada en las oficinas de Mano a Mano. Sus ventas son 60 libras semanales, sin hacer publicidad, porque el café perdió su floración durante los huracanes, bajó la producción y se ha encarecido. Pero se preparan para la producción y comercialización a mayor escala.
- Elaboran el plan de negocios, adquirirán la tecnología van a procesar el café de los asociados.

CARUCFIN

- “Pese a la crisis, nos ha afectado, no hemos cerrado nuestra cooperativa, estamos ahí sobreviviendo, hemos tenido que innovar, que agregar servicios de fotocopadoras, emplastificados”. También realizan con convenio con otras empresas con INISER, que les ha autorizado para la venta de seguro (corredores de seguro), esto le permite cubrir sus gastos operativos.

9. Hallazgos, conclusiones de la evaluación final.

- i. Como conclusión principal, el equipo evaluador considera que el proyecto ha alcanzado satisfactoriamente los objetivos específicos de su formulación de partida que fundamenta la intervención pertinente del proyecto acorde a las necesidades de los/as beneficiarios/as directos o población de estudio en su fortalecimiento del desempeño administrativo y financiero de sus cooperativas.

El nivel desarrollado de las actividades, se considera igualmente satisfactorio, valorando positivamente la capacidad de ejecución de la contraparte nacional local y la población beneficiaria. Así mismo, las capacidades de gestión conjunta demostradas por el Fundació Pau i Solidaritat PV y CIPRES, contraparte local del proyecto han sido elementos facilitadores de todo el proceso.

Evaluación Final Externa del- "Fortalecimiento de capacidades de 10 Cooperativas de Ahorro y Crédito asociadas a FEDECARUNA, RL.

El proyecto se ejecutó en un ambiente muy adverso, en primer lugar, la situación política del país en 2018 y los efectos negativos e incertidumbre de la pandemia en 2020, trastocó todo el entorno externo e interno, desde las costumbres y hábitos sociales, el aspecto económico, cultural, ambiental, político y legal e hizo más compleja la ejecución del proyecto.

Sin embargo, esta situación está ajena a las organizaciones responsables del proyecto, la capacidad de las entidades implicadas ha conseguido reformular el proyecto en la fase de ejecución y asegurar la continuación de las actividades y mantener la lógica original del proyecto y por ende el beneficio esperado.

- ii. El proyecto ha incidido positivamente en el fortalecimiento de las capacidades y dotación de herramientas de gestión a 9 cooperativas de ahorro y crédito. En momentos complejos como los actuales, han aplicado los conocimientos adquiridos para enfrentar la crisis desde sus puestos de trabajo para mantener, subsistir y diversificarse en nuevos servicios financieros, servicios comercial o producción de bienes.
- iii. Los temas de capacitación impartidos, estuvieron adecuados a las necesidades de las cooperativas, influyó a lo interno de cada cooperativa por medio de los beneficiarios, la aplicación de: FODA con la participación de las/os socias/os comunitarias/os, insumos para la realización del Planeación estrategia; mejoramiento en la aplicación de técnicas de cobranzas; readecuar los requisitos o criterios de créditos con el respaldo de garantías acorde a los montos de préstamos y los riesgos que permita el manejo de mora en términos aceptable.
- iv. En momentos complejos como los actuales, han aplicado los conocimientos adquiridos para enfrentar la crisis desde sus puestos de trabajo para mantener, subsistir y diversificarse en nuevos servicios financieros, servicios comerciales o producción de bienes.
- v. Tras la capacitación, "permitió el intercambio entre cooperativas, rompió el aislamiento entre las cooperativas, los llevó a compartir experiencias y conocer qué están haciendo ahora, cómo pueden mejorar y mantenerse a flote en circunstancias muy desfavorable que viven las cooperativas en Nicaragua. El sistema cooperativo está pasando momentos difíciles en el país, mantener abiertas las puertas (estar trabajando aun) es de valentía de las/os cooperativistas, de directivos y con el ánimo de afrontar los retos y desafíos venideros en el corto y mediano plazo. Es un desafío y una parte positiva, juntarse todos para platicar ¿Qué están haciendo para enfrentar la crisis? ¿Cómo están resolviendo los problemas?" Todos lo anterior, permite conocer las buenas prácticas y oportunidades de mejoras para afrontar cualquier situación desfavorable.

Evaluación Final Externa del- "Fortalecimiento de capacidades de 10 Cooperativas de Ahorro y Crédito asociadas a FEDECARUNA, RL.

- vi. El nivel de participación real de las mujeres se ha visto incrementada producto de la formación académica, por otra parte, realmente esta empoderada en las estructuras organizativas en sus cooperativas, tiene acceso y participa en la toma de decisiones 52% mujeres y 48% hombres.

El equipo evaluador, percibió en las distintas visitas, la existencia del empoderamiento de las mujeres. Los hombres están claros, consiente y no son antagónicos, más bien en su interrelación existe espíritu de colaboración mutuo. Los hombres consideran que ha habido una evolución hacia la igualdad de oportunidades para que las mujeres accedan y ejerza control en los cargos de las estructuras de dirección. En algunos casos son mayorías.

- vii. El equipo evaluador, observó que las cooperativas beneficiarias tienen distintos niveles de desarrollo por sus diferentes trayectorias, experiencias, preparación académica y liderazgo. La comparación de las cooperativas nos traslada al aula de capacitación, donde hay distintos niveles de aprendizajes de los educandos, así igualmente pasa en las cooperativas, unas con más avances en lo organizativo, financieros y tecnológico, por tanto, los acompañamientos para mejorar la capacidad del desempeño administrativo tienen que ser distintos, cada quien en su nivel de desarrollo y sus necesidades muy propia. Esto tiene que ver con la capacidad de las/os socias/os, de las estructuras organizativas y sus liderazgos. Estos niveles de desarrollo en las cooperativas quedaron expuestos con los sucesos de año 2018 y crisis sanitaria mundial en el año 2020. Aquellas con buenos niveles organizativos enfrentaron la crisis de mejor manera, otras están sobreviviendo con actividades de servicios y el resto a nivel crítico dedicadas ahora solamente a la recuperación de cartera y pagos a sus acreedores.

- viii. Finalmente, es loable la labor realizada por las instancias coordinadoras del proyecto, al no cerrarlo y enfocarse con medios digitales para su continuidad, el esfuerzo ha sido titánico, es normal sus temores por la incertidumbre de la pandemia, pero hay que seguir enfrentando los obstáculos. Hay resultados concretos que los demuestran, sin la capacitación, las cooperativas más pequeñas organizativamente habrían colapsado, siguen en pie y con esperanzas de mejorar.

10. Recomendaciones.

- i. El equipo evaluador considera acorde con los resultados obtenidos, la necesidad de una segunda etapa de proyecto, mayoritariamente las cooperativas solicitan seguir con el acompañamiento sea en capacitaciones o asesoramientos técnicos. Por un lado, afianzar los temas impartidos con un mayor número de horas que se finalice con un producto final o trabajo de fin de curso que sirva de instrumento de aplicación a su cooperativa para robustecer a sus cooperativas. El producto final debe ser acompañado o asesorado, de

Evaluación Final Externa del- "Fortalecimiento de capacidades de 10 Cooperativas de Ahorro y Crédito asociadas a FEDECARUNA, RL.

manera paralela a lo largo del curso, combinando sesiones on line y presenciales, las beneficiarias/os consideran importante esta fase.

- ii. El equipo evaluador, en base a sus opiniones, propone temas concernientes con el ámbito organizacional (Planeación Estratégicas, manual de organización y funcionamiento, manual de procedimientos y análisis de riesgos), contable financiero (uso software contable, interpretación de estados financieros, herramientas efectivas de cobranzas, flujos de efectivos de corto plazo), planes de negocios, aspectos legales constitutivos y leyes conexas a las cooperativas, marketing digital y técnicas de relajación para trabajo eficientes. Ellos agregan temas inherentes a los principios y valores cooperativos y sensibilidad en perspectiva de género.

En estos momentos, se visualiza una mejoría en crecimiento económicos mundial, el Banco Mundial estima un 4.5 % en 2021. También, Nicaragua espera un crecimiento entre 2.5 y 3.5%, por tanto, esto daría un entorno medianamente favorable para las cooperativas, pero vendría bien y oportunamente ejecutar la segunda fase bajo una estrategia estructurada y mayores niveles de compromiso tanto de las estructuras directrices de las cooperativas como las/os socias/os. Todos las/os participantes consideran importante mantener la capacitación y equidad de género en los temas relacionados a principios y compromisos cooperativos y equidad de género.

- iii. Dotar de herramientas a los/as directivos/as que permita elevar su nivel de compromiso en aras de procurar mayor participación en las capacitaciones para evitar la resistencia a los cambios y que pueda promover las iniciativas de mejora que pueda surgir de las/os socias/os o trabajadoras/os que participan en las capacitaciones.
- iv. Promover la participación de jóvenes en las cooperativas, son portadores de cambios y mezclado con la experiencia resultaría refrescante para adaptarse mas rápidamente a los cambios que se operan de manera vertiginosa.

11. Bibliografía

Guba , E., & Lincoln, Y. (2005). Paradigmas en competencia en la investigación cualitativa. En C. Denman, & J. A. Haro, *Por los rincones. Antología de métodos cualitativos en la investigación social* (págs. 113-145). Hermosillo, Sonora: El Colegio de Sonora.

19 DIGITAL. (25 de mayo de 2020). www.el19digital.com. Recuperado el 06 de Mayo de 2021, de <https://www.el19digital.com/articulos/ver/titulo:103706-gobierno-de-nicaragua-presenta-a-las-ongs-libro-blanco-ante-la-pandemia-del-covid-19>

Evaluación Final Externa del- "Fortalecimiento de capacidades de 10 Cooperativas de Ahorro y Crédito asociadas a FEDECARUNA, R.L.

- Asamblea Nacional de Nicaragua. (05 de 01 de 2021). Recuperado el 19 de 04 de 2021, de <https://noticias.asamblea.gob.ni/2021-nicaragua-retoma-tendencia-positiva-en-crecimiento-economico/>
- Banco Central de Nicaragua (BCN). (09 de junio de 2020). *.bcn.gob.ni*. Recuperado el 13 de junio de 2020, de https://www.bcn.gob.ni/divulgacion_prensa/notas/2020/noticia.php?nota=1688
- Banco Central de Nicaragua. (24 de 03 de 2021). *www.bcn.gob.ni*. Recuperado el 18 de 04 de 2021, de https://www.bcn.gob.ni/divulgacion_prensa/notas/2021/noticia.php?nota=1993
- Banco Mundial. (6 de 04 de 2021). Recuperado el 18 de 04 de 2021, de <https://www.bancomundial.org/es/country/nicaragua/overview>
- Conselleria de Transparencia, Participación, Responsabilidad Social y Cooperación-Generalitat Valenciana. (2018). *GUIA PARA EL SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS FINANCIADOS POR LA GENERALITAT VALENCIANA EN EL ÁMBITO DE LA COOPERACIÓN AL DESARROLLO*. Valencia.
- Embajada de España en Nicaragua. (28 de 09 de 2018). <http://www.exteriores.gob.es/Embajadas/MANAGUA/es/>. Recuperado el 04 de 04 de 2021, de <http://www.exteriores.gob.es/Embajadas/MANAGUA/es/Noticias/Paginas/Articulos/20182.aspx>
- FMI. (06 de 04 de 2021). *www.dw.com*. Recuperado el 19 de 04 de 2021, de <https://www.dw.com/es/am%C3%A9rica-latina-va-a-crecer-econ%C3%B3micamente-m%C3%A1s-de-lo-esperado-en-2021-dice-el-fondo-monetario-internacional/a-57109527>
- Fundació Pau i Solidaritat PV (España) y CIPRES. (2019). *DOCUMENTO DIAGNÓSTICO: "PROYECTO FORTALECIMIENTO DE 10 COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO AFILIADA A FEDECARUNA R,L*. Managua-Nicaragua: Fundació Pau i Solidaritat PV (España) y CIPRES.
- GRUN. (2021). *SINTESIS PLAN DE LUCHA CONTRA LA POBREZA POR EL DESARROLLO HUMANO SOSTENIBLE 2021-2026 Y LOGROS HISTÓRICOS DEL GRUN 2007-2020*. Managua: GRUN. Recuperado el 10 de mayo de 2021
- La Prensa. (19 de 04 de 2021). *www.laprensa.com.ni*. Recuperado el 19 de 04 de 2021, de <https://www.laprensa.com.ni/2021/04/19/economia/2810181-las-instituciones-de-microfinanzas-comienzan-a-generar-utilidades-segun-conami-esto-dice-asomif>
- Largaespada Polanco, C. (junio, 2020). *DIAGNOSTICO A 10 COOPERATIVAS ASOCIADAS A LA RED DE COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO FEDECARUNA, R.L*. Managua: Fundació Pau i Solaritat PV. Recuperado el 09 de mayo de 2021

Evaluación Final Externa del- "Fortalecimiento de capacidades de 10 Cooperativas de Ahorro y Crédito asociadas a FEDECARUNA, RL.

Luque de la Rosa , A. (2012). *Analisis educativo de la actuación de los maestros y maestras de audición y lenguaje interante en Almería*. Almería (España): Universidad de Almería.
Recuperado el 31 de enero de 2020, de
<https://books.google.com.ni/books?id=BibiCwAAQBAJ&pg=PA182&lpg=PA182&dq=an%C3%A1lisis+concurrer+tareas+de+la+reducci%C3%B3n+de+datos,+presentaci%C3%B3n+de+datos+o+extracci%C3%B3n+y+verificaci%C3%B3n+de+conclusiones%E2%80%9D&source=bl&ots=KEHQnD8q4V&sig=AC>

Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperaciòn-España. (2007). *Manual de Gestió de Evaluaciones*. Madriz: Direcció General de Planificaciòn y Evaluaciòn de Polític as para el Desarrollo.

Ministerio de Asuntos Exteriores-Secretaría de Estado para la Cooperación Internacional y para Iberoamérica. (2001). *Metodología de Evaluación de la Cooperación Española II*. Ministerio de Asuntos Exteriores. Madriz - España: orreangulo arte gráfico, S.A. Recuperado el 16 de enero de 2020, de <https://www.aecid.es/Centro-Documentacion/Documentos/Evaluaci%C3%B3n/Metodologia2.pdf>

Radio Nueva Ya. (16 de 12 de 2020). *nuevaya.com.ni*. Recuperado el 20 de 04 de 2021, de <https://nuevaya.com.ni/mas-de-10-mil-nuevos-emprendimientos-de-la-economia-familiar/>

Rodríguez Gómez , G., Flores, J. G., & Garcia Jimenez, E. (1999). *Metodología de la Investigación Cualitativa*. Granada, España:: Ediciones Aljibes.



Evaluación Final Externa del- "Fortalecimiento de capacidades de 10 Cooperativas de Ahorro y Crédito asociadas a FEDECARUNA, RL.

12. Anexos.

Evaluación Final Externa del- "Fortalecimiento de capacidades de 10 Cooperativas de Ahorro y Crédito asociadas a FEDECARUNA, RL.

Anexo 1: Lista de beneficiarias/os de talleres, fase evaluación final

Tabla 20- Lista de beneficiarias/os a Talleres, Fase Evaluación Final

COOPERATIVA A LA QUE PERTENECE	NOMBRES Y APELLIDOS	GÉNERO		CARGO EN LA COOP	No. TELÉFONO	No. CÉDULA	CORREO ELECTRÓNICO
		F	M				
COOPAC, R.L.	Mirian del Socorro García Manzanares	x		Presidenta	8861 1327	361-260156-0001N	2623mirian@gmail.com
	Yenifer Concepción Castillo López	x		Vocal	7850 7284	001-081284'0054Q	
	Ana Carolina Díaz Rivera	x		Vocal	8108 0705	001-090375-0011L	carola3775@yahoo.com
	Gilberto Antonio Rodríguez Ruiz		x	Contador	89355601	001-010563-0100T	gilantroru@outlook.es
CARUSOVI, R.L.	Rigoberto Mondragón Vargas		x	Presidente	8652 4159	091-170351-0001N	rigobertomondraon122@hotmail.com
	Jerónima Emilia Thomas Landero	x		Secretaria C. Admón	8821 5050	088-200765'0000R	ieronimathomas20@gmail.com
	Juan Francisco Rodríguez Espinoza		x	Coor. Comité Crédito	5836 5848	092-231153-0001K	
	Francis Iveth Espinoza Cruz	x		Secretaria C. Crédito	5722 6860	088-041076-0003U	
	Maritza Espinales Bustamante	x		Vocal C. Admón	8949 0158	088-180672-0002U	
	Elvis Valentín Escalante Arce		x	Contador Admón	8842 8522	091-100483-0000E	arceelvis@yahoo.com
CARUCHIPO, R. L.	José Bismarck Hernández González		x	Gerente General	8393-7918	281-150988-0001B	jbhgon@gmail.com
	Yuritzia Marbeli Zeas Paniagua	x		Contadora	8375-4839	086-050488-0001F	yzeas@yahoo.com
	José Francisco Hernández Medrano		x	Presidente	7629-7661	084-080258-0001C	pacoherandez258@yahoo.es
	Nerys del Carmen Suárez Reyes	x		Resp. Crédito/Ofic. Cumpli	8122-5320	084-090284-0003Q	nerysuarez@yahoo.es
	Arlen Lisette Estrada Merlo	x		Socia	8259-5098	084-040879-0002U	amerlo81@yahoo.es
	Juan Fernando Palacios Sequeira		x	Tesorero	8990 1496	085-300563-0000J	

Elaboración Propia

Evaluación Final Externa del- "Fortalecimiento de capacidades de 10 Cooperativas de Ahorro y Crédito asociadas a FEDECARUNA, RL.

II Tabla 20

COOPERATIVA A LA QUE PERTENECE	NOMBRES Y APELLIDOS	GÉNERO		CARGO EN LA COOP	No. TELÉFONO	No. CÉDULA	CORREO ELECTRÓNICO
		F	M				
CACFEVI, R. L.	Julián Moisés Gonzalez Cáceres		x	Coord. Junta Vigilancia	83962324	081-210486-0010Y	jmoises2186@gmail.com
	Mariángeles Rivas Neyra	x		Ofic. Cumplim.	85547333	081-201190-0008T	mariangeles.rivas.neyra@gmail.com
	Guillermo Javier Arcia Dangla		x	Contador/ Secretario	84525942	081-220686-0000D	gjad_dangla@yahoo.com
	Ramona Chávez	x		Socia	85937582	093-310854-0000T	
	Julián Espinoza Pérez		x	Tesorero	84499874	081-061161-0002P	juespinoza61@gmail.com
	Daniela Matilde Álvarez Granera	x		Socia	84795330	888-081289-0001G	danielagranera3@gmail.com
CARUCFIN, R.L.	Federico Antonio Medina Zuniga		x	Presidente	8345-6123	286-180780-0000Y	quezalguaque1980@yahoo.es
	Yanci Raquel García Barrera	x		Socia	7830-7737	286-111188-0000R	
	María Luisa Rivera Gómez	x		Vocal	8774-9267	281-100493-0005K	
	Natividad de Jesús Delgado Pérez		x	Tesorero	8396-6632	286-251263-0000P	
	Ingris Vanessa Ramírez Castro	x		Cajera	8110-2574	281-070798-1005H	vanessa07ingris@gmail.com
	Caren Lucrecia Borda Balmaceda	x		Contadora	7819-5548	286-181079-0000Y	caren18bordas@gmail.com
COOCARUR, R.L.	Cristhel Mariet Rocha Suárez	x		Resp. De cartera y cobro.	5737 3075	121-161293-0000M	cristhel.rosual16@gmail.com
	Blanca Lidia Suárez González	x		Gerente.	8935 5879	121-090466-0004V	cajaruralchontales@yahoo.com
	Daniel Eugenio Guerra Machado.		x	Asesor Legal y gestor de cobranza.	8833 7749	121-010284-0001P	danielguerram@yahoo.es
	Carlos Iván Briceño Alemán		x	Miembro comité de educación.	8699 9246	523-180482-0000Q	Carlitoswaysb82@gmail.com
	Carlos Antonio Díaz Miranda		x	Miembro comité de Crédito	8355 9930	125-100462-0000K	No tiene.

Elaboración Propia

Evaluación Final Externa del- "Fortalecimiento de capacidades de 10 Cooperativas de Ahorro y Crédito asociadas a FEDECARUNA, RL.

III Tabla 20

COOPERATIVA A LA QUE PERTENECE	NOMBRES Y APELLIDOS	GÉNERO		CARGO EN LA COOP	No. TELÉFONO	No. CÉDULA	CORREO ELECTRÓNICO
		F	M				
CAMOAPAM, R.L.	Orlando José Miranda Toledo		x	Vocal comité de Educación	8906-33027 7801-3366	362-030468-0000J	orlandomiranda68@yahoo.es
	William Ronako Masís López		x	Secretario JV	8636-9209	362-150450-0001J	cac.camoapam@yahoo.es
	Martha Magdalena Calero García	x		Coordinadora JV	8634-4081		mthcalero@gmail.com
	Osiris del Carmen Guido López	x		Responsable de Crédito	8504-4639		guidolopez23@hotmail.com
	Ivania María González	x		Cajera	8632-2965	604-041081-0003R	ivaniag@gmail.com
	Humberto José Hernández Malueño		x	Gerente	8694-5000		huhmatu24@yahoo.com
CACSFAN, R.L.	José Uriel Hurtado Reyes		x	Presidente	8368-5136	362-260363-0000R	hurtado.uriel67@gmail.com
	Mauricio Ambrosio Díaz Miranda		x	Asociado	8361-6685	362-010675-0004J	mauri010675@gmail.com
	Gloria Ma. Obando Solano	x		Gerente	8935-9991	362-281164-0000F	gobando.solano@yahoo.com
	Carlos Iván Ortega Malueño		x	Oficial de Crédito	8366-7538	362-101260-0001V	ortegachale@gmail.com
	Ma. Auxiliadora Díaz Blanco	x		Cajera	5750-1644	362-050388-0002A	auxi_dia@hotmail.com
	Ma. Ivania Otero Díaz	x		Secretaria	8844-1504	128-140683-0000U	oteroivania@yahoo.com
MANO A MANO, R.L.	Ivania Zamora Rodríguez	x		Presidenta	8219 5468	454-181078-0000B	zamoraivania2013@gmail.com
	Ma. Argentina Rizo Castro	x		Secretaria	8528 2838	441-100578-0001B	mrizocastro@gmail.com
	Alba Rosa Sánchez Padilla	x		Vocal	8514 4209	610-300873-0000E	No tiene
	Imelda Amparo Peralta Espinoza	x		Gerente General	8667 2993	163-110565-0003R	imeldaperalta@yahoo.es
	Reyna Elizabeth Díaz López	x		Resp. Cartera de crédito	5838-8654	454-240781-0002F	elizabethdiaz867@yahoo.com
CARUMAYA	Boanerge de Jesús Ruiz Rodríguez		x	Presidente	81391973		boanerge Ruiz@gmail.com
	Martha Jose Alemán Barrios	x		Socia	84740923	041-17490-0005S	marthajosca@yahoo.com
	Carina Lisseth Perez Perez	x		Cartera y Cobro	77452160	401-131189-0000A	karen201013@yahoo.es
	Aleyda Vanessa Gonzalez Lopez	x		Cajera	82355137	407-230792-0000Y	aleydagonzalez568@gmail.com

Elaboración Propia

Evaluación Final Externa del- "Fortalecimiento de capacidades de 10 Cooperativas de Ahorro y Crédito asociadas a FEDECARUNA, RL.

Anexo 2-Descripción estadística de la actividad 4

Este anexo lleva el fin mostrar las estadísticas de la participación de los beneficiarios a los talleres, con fines de establecer el cumplimiento de los indicadores del Proyecto, por esa razón solo se muestra la actividad 4.

Actividad 4 – Talleres sobre Políticas, manuales y procesos (otros contenidos) en la gestión de cooperativas de crédito y ahorro.

Dado el nuevo contexto, se formaron dos grupos. Se impartieron tres talleres, uno por tema. La duración de los talleres era de día y medio. Los/as facilitadores desarrollaron cada tema con un 60% de práctico y 40% expositivo. Los talleres han sido valorados por los participantes como excelentes, habiendo tenido amplia participación activa.

Tabla 21- Participantes a Taller Principios y valores cooperativos

No.	Temas	Primera sesión			Segunda sesión			Total ambas sesiones			Participación %		
		18 y 19 de Octubre			25 y 26 de Octubre								
		M	H	Total	M	H	TOTAL	M	H	Total	M	H	Total
1	Taller Principios y Valores cooperativos	15	12	27	16	10	26	31	22	53	58.5%	41.5%	100%

Elaboración Propia

Tabla 22- Participantes a Taller de Planificación estratégica

No.	Temas	Primera sesión			Segunda sesión			Total ambas sesiones			Participación %		
		22 y 23 de Noviembre, 2019			29 y 30 de Noviembre, 2019								
		M	H	Total	M	H	TOTAL	M	H	Total	M	H	Total
1	Taller de Planificación Estratégica	13	9	22	15	10	25	28	19	47	59.6%	40.4%	100%

Elaboración Propia

Tabla 23- Participantes a Taller de desarrollo organizacional

No.	Temas	Primera sesión			Segunda sesión			Total ambas sesiones			Participación %		
		17 y 18 de Enero (2020)			24 y 25 de Enero (2020)								
		M	H	Total	M	H	TOTAL	M	H	Total	M	H	Total
1	Taller EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA DE CAMBIO PARA LAS INSTITUCIONES DOCUMENTALES	9	9	18	10	9	19	19	18	37	51.4%	48.6%	100.0%

Elaboración Propia

Evaluación Final Externa del- "Fortalecimiento de capacidades de 10 Cooperativas de Ahorro y Crédito asociadas a FEDECARUNA, RL.

Al curso que mayormente participaron, en esta actividad, fue el de Principios de valores cooperativos de 53 beneficiarios/as (31 mujeres y 22 hombres) y el tuvo menos participantes fue el Taller de desarrollo organizacional de 37 (19 mujeres y 18 hombres).

Actividad 5 – Taller de finanzas para asociados/as sin formación financiera.

En este tipo de taller, se dieron las mismas condiciones del anterior para ejecutar los cursos.

Tabla 24-Participantes a Taller Riesgo y recuperación de cartera

No.	Temas	Primera sesión			Segunda sesión			Total ambas sesiones			Participación %		
		8 y 9 de Noviembre, 2019			15 y 16 de Noviembre, 2019								
		M	H	Total	M	H	TOTAL	M	H	Total	M	H	Total
1	Taller Riesgo y recuperación de Cartera/Técnicas de cobranzas	14	11	25	14	10	24	28	21	49	57.1%	42.9%	100.0%

Elaboración Propia

Tabla 25-Participantes a Taller Planes de negocios (modelo CANVAS)

No.	Temas	Primera sesión			Segunda sesión			Total ambas sesiones			Participación %		
		13 y 14 de Diciembre, 2019			10 y 11 de Enero (2020)								
		M	H	Total	M	H	TOTAL	M	H	Total	M	H	Total
1	Taller: Planes de Negocio (modelo CANVAS)	9	7	16	10	5	15	19	12	31	38.8%	24.5%	63.3%

Elaboración Propia

Tabla 26-Participantes a Taller de indicadores financieros Perlas

No.	Temas	Primera sesión			Segunda sesión			Total ambas sesiones			Participación %		
		13 y 14 de febrero (2020)			21 y 22 de febrero (2020)								
		M	H	Total	M	H	TOTAL	M	H	Total	M	H	Total
1	TALLER DE INDICADORES FINANCIEROS PERLAS	13	8	21	11	16	27	24	24	48	50.0%	50.0%	100.0%

Elaboración Propia

Para la actividad 5, el Taller de Planes de negocios (modelo CANVAS), es el que obtuvo menor participación de 31 (19 mujeres y 12 hombres). Los otros dos cursos estuvieron asistencia aproximada.

En resumen, de los 6 talleres implementados:

Hubo una mayor asistencia absoluta por parte de las mujeres. De 33 que participaron tuvieron una asistencia de Total de 149 a todos los cursos, los hombres de 22 asistencia total de 116. Los hombres tienen una mayor asistencia relativa de 87.9% y las mujeres 75.3%.

Evaluación Final Externa del- “Fortalecimiento de capacidades de 10 Cooperativas de Ahorro y Crédito asociadas a FEDECARUNA, RL.

El porcentaje de ambos sexos es 80.3% de cumplimiento.

Tabla 28-Resumen de indicador de asistencia a todos los talleres

Indicador de asistencia	M	H	Total
Asistencia esperada	198	132	330
Asistencia efectiva	149	116	265
Porcentaje	75.3	87.9	80.3

Elaboración Propia

Anexo 3: Informe de campo-Evaluación externa del Proyecto “Fortalecimiento de capacidades de 10 Cooperativas de Ahorro y Crédito asociadas a FEDECARUNA, RL.” CONVOCATORIA 2018. N.º EXPTE. SOLPCD/2018/0059. PROYECTO DE COOPERACIÓN PARA EL DESARROLLO GENERALITAT VALENCIANA - F. PAU I SOLIDARITAT PV.

Enlace:

<https://drive.google.com/file/d/1h3Gw1FixL7L4zVCVecYeGuO7gPPEbJPi/view?usp=sharing>

[\(Copiar este enlace en Google\)](#)

Evaluación Final Externa del- "Fortalecimiento de capacidades de 10 Cooperativas de Ahorro y Crédito asociadas a FEDECARUNA, RL.

13. Ficha resumen de la evaluación según formato del CAD.

 GENERALITAT VALENCIANA CONSELLERIA DE TRANSPARÈNCIA, RESPONSABILITAT SOCIAL, PARTICIPACIÓ I COOPERACIÓ	ANEXO 5 Dirección General de Cooperación y Solidaridad	
FICHA DE EVALUACIÓN DEL CAD		
Título: "Fortalecimiento de capacidades de 10 Cooperativas de Ahorro y Crédito asociadas a FEDECARUNA, RL."	Lugar: 7 departamentos de Nicaragua. Departamento de León: Municipio de Quezalguaque, en el Departamento de Chinandega: Municipios de Chinandega, Chichigalpa y Somotillo, en el Departamento de Matagalpa: Municipio de Waslala, en el Departamento de Boaco: Municipio de Camoapa, En el Departamento de Chontales: Municipio de Juigalpa, en el Departamento de Masaya: Municipio de Masaya, en el Departamento de Managua: Municipio de Managua.	
Sector 430 (Otros Multisectorial)	Subsector 43081 (Enseñanza/Formación Multisectorial)	
Tipo de Evaluación: Evaluación externa final	Coste (euros): Coste Total del Proyecto: 68.827,83 € Aporte Generalitat Valenciana: 50.573,19 €	
Fecha de la intervención: 1 de junio de 2019 al 31 de diciembre de 2020.	Agente ejecutor Fundació Pau i	Beneficiarias/os 111 Personas (86 mujeres y 25 hombres) asociados/asociadas, y miembros de juntas directivas de 10 cooperativas.

Evaluación Final Externa del- “Fortalecimiento de capacidades de 10 Cooperativas de Ahorro y Crédito asociadas a FEDECARUNA, RL.

	Solidaritat PV	
Fecha de la Evaluación: 29 de marzo a 11 de mayo de 2021	Agente evaluador: Master María José Montoya Baquedano	
<p>Antecedentes y Objeto general de intervención:</p> <p>Centro para la Promoción, la Investigación y el Desarrollo Rural y Social (CIPRES) es una Fundación sin fines de lucro, de carácter no gubernamental, constituida el 27 de abril de 1990. Su misión institucional es el acompañamiento a los productores/as agropecuarios para lograr el paso de sujeto productor empobrecido a sujeto económico de desarrollo y de naturaleza alternativa al empresario convencional. Con esta perspectiva, desarrolla tres líneas básicas de trabajo: investigación y capacitación; promoción y desarrollo de proyectos de inversión y, divulgación general y especializada.</p> <p>En el marco de esta acción, CIPRES junto con organizaciones contrapartes: Fundación Pau y Solidaritat y Caixa Popular, ambas organizaciones de Valencia, España, es beneficiaria de una cofinanciación de parte de la Generalitat Valenciana para desarrollar el proyecto de cooperación Técnica “Fortalecimiento de capacidades de 10 cooperativas de ahorro y crédito asociadas a FEDECARUNA R, L, Nicaragua”, protagonizado por 10 cooperativas de Ahorro y Crédito organizada en la Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito FEDECARUNA, RL, ubicadas en 7 Departamentos del país, Nicaragua.</p> <p>Objetivos General:</p> <p>Evaluar el Proyecto “Fortalecimiento de capacidades de 10 Cooperativas de Ahorro y Crédito asociadas a FEDECARUNA, RL.” en las fases de formulación, ejecución y sus resultados para la mejora de futura intervenciones.</p>		

Evaluación Final Externa del- "Fortalecimiento de capacidades de 10 Cooperativas de Ahorro y Crédito asociadas a FEDECARUNA, RL.

Principios y Objetivos de la Evaluación

Principios

- Centrar el diálogo en los resultados en todas las fases y con todos los actores, de manera que todos los actores se apropien del proceso y asuman la responsabilidad de la orientación de los resultados de cualquier iniciativa.
- Alinear la programación, el seguimiento y la evaluación con los resultados.
- Medir los indicadores en base la investigación para la gestión para obtener resultados.
- Usar la información de resultados para aprender y tomar decisiones que mejoren las intervenciones futuras.

Objetivos

1. Valoración de la vigencia en términos de pertinencia de la intervención en general y específicamente de sus objetivos en relación con los eventuales problemas que hayan podido producirse durante la fase de ejecución.
2. Valoración del diseño y ejecución de la intervención, así como la coherencia Resultados-Objetivos.
3. Valoración de las actividades realizadas.
4. Valoración de impactos previstos.
5. Recopilar información sobre lecciones aprendidas y recomendaciones para futuras intervenciones.

Evaluación Final Externa del- "Fortalecimiento de capacidades de 10 Cooperativas de Ahorro y Crédito asociadas a FEDECARUNA, RL.

Metodología y herramientas

Se realizó en tres fases:

I. Estudio de Gabinete realizada en Managua. Durante esta fase se ha revisado la documentación generada por el proyecto, así como documentos de planificación y gestión de políticas de desarrollo en el sector y áreas geográficas en que se inscribe el proyecto.

II. Trabajo de campo realizado en Nicaragua. Durante esta fase en conjunto con los funcionarios del CIPRES se hizo un plan de coordinación para la visita de campo.

Informante claves en el trabajo de campo.

- ✓ Reuniones de coordinación para trabajo de campo, dos sesiones.
- ✓ Entrevista directa a 16 directivos/as de las/os participantes de 12 entidades (CIPRES, directivos/as de cooperativas y consultores de implementación software de contable). Se entrevistó a 10 directivos/as, 3 mujeres (30%) y 7 hombres (70%)
- ✓ Grupos focales a 30 de 47 participantes de talleres de 10 cooperativas (64%). Beneficiarios/as activos/as, 19 mujeres (63%) y 11 hombres (37%).
- ✓ Dos sesiones con las/os facilitadores (87% de participación), mujeres 5, hombre 1.
- ✓ Elaboración y puesta en marcha de encuesta digital, se compartió a todos las/os 47 beneficiarias/os por medio de la aplicación WhatsApp y por correo electrónico. Se obtuvieron 21 respuestas, ilustración 1.
- ✓ Con funcionarios de Caixa Popular, se trató bajo formato de video conferencia de temas formativos y su colaboración en el acompañamiento. Además, se conoció de las asistencias técnicas a las cooperativas y encuentros con nicaragüenses que compartieron experiencia con las cooperativas valencianas.

III. Elaboración del Informe de Evaluación Externa: una vez recopilada la información, organizada y procesada la información se procedió a la redacción del informe final de evaluación, cuyo informe preliminar fue entregado y presentado a la Fundación Pau i Solidaritat PV y a CIPRES para su estudio y realización de aportaciones previamente a su redacción definitiva.

Conclusiones y recomendaciones según criterios de evaluación de la intervención (se incluirán los evaluados)

Evaluación Final Externa del- "Fortalecimiento de capacidades de 10 Cooperativas de Ahorro y Crédito asociadas a FEDECARUNA, RL.

<p>Eficacia</p>	<p>La implementación de la intervención se desarrolló en un ambiente muy complejo. Es por la gestión muy eficaz de las instancias coordinadoras que logran los resultados acordes con los objetivos previstos en el plazo normativo de la entidad financiadora. La ejecución se llevó a cabo en 18 meses.</p> <p>Inicialmente la duración del proyecto era de 12 meses, pero a partir de la publicación por parte de Dirección General de Cooperación y Solidaridad respecto a la ampliación de plazo de oficio de 4 meses de todos los proyectos financiados por la misma, debido a la situación de crisis sanitaria ocasionada por la Covid-19, el proyecto ha tenido 6 meses adicionales de ejecución.</p> <p>Respecto a las Actividades 4 y 5, los 7 talleres capacitación y 1 de liderazgo, estipulaba inicialmente, iban a ser impartidos por personal da Caixa Popular en Nicaragua. La modificación que se planteó fue la no conveniencia de viajar de los compañeros y fueron impartidos por personal experto contratado en Nicaragua. No afectó en el desarrollo y ni resultados de las mismas.</p> <p>Se indagó a cerca de la consecución de los objetivos específicos iniciales a partir del análisis de las actividades realizadas, los logros fueron más allá de los establecidos en los alcances del Proyecto.</p>
<p>Eficiencia</p>	<p>Los resultados de la intervención han estado acorde a los recursos disponibles, según datos proporcionados en los Tdr, con la salvedad que la Actividad 6 - Intercambios/capacitaciones se amplió su alcance gracias a la obtención de una mayor financiación para le ejecución del proyecto, proveniente de una subvención concedida por el Ayuntamiento de Alzira en su convocatoria de proyectos de cooperación de 2019.</p> <p>La utilización de los recursos económicos y humanos (vinculados a actividades definidas) ha sido adecuada a los resultados que se pretendía alcanzar. Así, la estructura del gasto resulta coherente con los objetivos fijados y alcanzados por el proyecto.</p>
<p>Pertinencia</p>	<p>La intervención ha sido pertinente y se ajusta los resultados y objetivos a los requerimientos de capacitación y asesoramiento técnico para el fortalecimiento de las capacidades administrativas y financiera propias de las cooperativas y a su la población beneficiaria. Las actividades, metodología aplicada y tecnologías utilizadas responden a las características de la población beneficiaria robusteciendo la pertinencia del proyecto. Para le alcance de los objetivos y la identificación de los temas a impartir fue congruente el diagnóstico y la línea de base previa a la ejecución del Proyecto.</p>

Evaluación Final Externa del- "Fortalecimiento de capacidades de 10 Cooperativas de Ahorro y Crédito asociadas a FEDECARUNA, RL.

<p>Impacto</p>	<p>En relación al impacto previsto del Proyecto, todas las cooperativas consideran que fue positivo porque renovaron sus conocimientos, el 81% (ilustración 2) lo aplican de manera personal, cada quien en su área de trabajo, con la salvedad que no ha tenido efecto multiplicador, al no realizar las capacitaciones porque el ultimo taller se realizó el 22 de febrero de 2020, el gobierno de Nicaragua confirmó (18.03.2020) el primer caso de coronavirus, por lo cual tomaron su medidas preventivas regidas por el Ministerio de Salud (MINS) , el país no decretó cuarentena y no confinó.</p> <p>Los temas de capacitación impartidos, surgieron del diagnóstico y línea de base, se adecuaron a necesidades de las cooperativas. Las/os educandos lo aplicaron en la elaboración de FODA en asambleas de socias/os, en las técnicas de cobranzas y readecuaron los requisitos o criterios para socias/os a ser sujeto de crédito y atenuar los riesgos; y mejor manejo de mora.</p>
<p>Viabilidad/Sostenibilidad</p>	<p>A criterios del equipo consultor, por las vivencias, el contacto directo con los miembros de las cooperativas, se pudo percibir su pasión, sentimientos y preocupaciones. Las experiencias vividas complementadas con la aplicación de los instrumentos utilizados para recopilar la información una vez finalizada la intervención y retira la ayuda externa, consideramos:</p> <p>Las cooperativas COOCARUR, CAMOAPAM, Mano a mano y CARUCHIPO, pueden seguir por sí sola, porque tienen una sólida organización de buenas experiencias cultivada a lo largo de muchos años; están bien definidos sus productos/servicios, beneficiarias/os metas y sus estrategias de corto y mediano plazo. Las dos primeras poseen planes estratégicos y su POA en sus aspectos básicos, herramientas guías o referentes que le permite estratégicamente paliar la crisis a un menor costo posible. Mano a mano, ha realizado su FODA con sus asambleístas, está en proceso de realizar sus PE. La asistencia técnica y acompañamiento a estas cooperativas sería en aspectos puntuales.</p> <p>En caso extremo con poco desarrollo organizacional están CACSFAN y CARUMAYA, muy golpeadas por externalidades del proyecto, que ya se han mencionado anteriormente. Actualmente, la primera tiene una trabajadora y la segunda, una gerente. Ambas solamente están recuperando cartera y pagando sus pasivos.</p> <p>El resto de cooperativas están en la etapa de subsistir a la crisis, misma que le ha conllevado, por necesidad, a diversificar sus servicios/bienes para poder operar y obtener ingresos a través de alquileres de locales y servicios de impresiones. Otras ya elaboran planes de negocios con mayor nivel de preparación en la estrategia de mediano y largo plazo para revolver la crisis. Van a salir adelante, porque tiene fuertes liderazgo en las bases y la confianza de sus asambleístas, si puede darse uno u otro cambio en las estructuras de dirección pero que no será de impacto en la organización. Tanto las cooperativas golpeadas económicamente como las que sobreviven con la ejecución de acciones anti choque, requiere con mayor ahínco una segunda fase de formación propicia en estos momentos de crisis para el fortalecimiento en sus aspectos, oportunidad para el fortalecimiento administrativo, financiero y tecnológico.</p>

Evaluación Final Externa del- "Fortalecimiento de capacidades de 10 Cooperativas de Ahorro y Crédito asociadas a FEDECARUNA, RL.

Conclusiones de carácter específico

- i. Como conclusión principal, el equipo evaluador considera que el proyecto ha alcanzado satisfactoriamente los objetivos específicos de su formulación de partida que fundamenta la intervención pertinente del proyecto acorde a las necesidades de los/as beneficiarios/as directos o población de estudio en su fortalecimiento del desempeño administrativo y financiero de sus cooperativas.

El nivel desarrollado de las actividades, se considera igualmente satisfactorio, valorando positivamente la capacidad de ejecución de la contraparte nacional local y la población beneficiaria. Así mismo, las capacidades de gestión conjunta demostradas por el Fundació Pau i Solidaritat PV y CIPRES, contraparte local del proyecto han sido elementos facilitadores de todo el proceso.

El proyecto se ejecutó en un ambiente muy adverso, en primer lugar, la situación política del país en 2018 y los efectos negativos e incertidumbre de la pandemia en 2020, trastocó todo el entorno externo e interno, desde las costumbres y hábitos sociales, el aspecto económico, cultural, ambiental, político y legal e hizo más compleja la ejecución del proyecto.

Sin embargo, esta situación está ajena a las organizaciones responsables del proyecto, la capacidad de las entidades implicadas ha conseguido reformular el proyecto en la fase de ejecución y asegurar la continuación de las actividades y mantener la lógica original del proyecto y por ende el beneficio esperado.

- ii. El proyecto ha incidido positivamente en el fortalecimiento de las capacidades y dotación de herramientas de gestión a 10 cooperativas de ahorro y crédito. En momentos complejos como los actuales, han aplicado los conocimientos adquiridos para enfrentar la crisis desde sus puestos de trabajo para mantener, subsistir y diversificarse en nuevos servicios financieros, servicios comerciales o producción de bienes.
- iii. Los temas de capacitación impartidos, estuvieron adecuados a las necesidades de las cooperativas, influyó a lo interno de cada cooperativa por medio de los beneficiarios, la aplicación de: FODA con la participación de las/os socias/os comunitarias/os, insumos para la realización del Planeación estratégica; mejoramiento en la aplicación de técnicas de cobranzas; readecuar los requisitos o criterios de créditos con el respaldo de garantías acorde a los montos de préstamos y los riesgos que permita el manejo de mora en términos aceptable.
- iv. En momentos complejos como los actuales, han aplicado los conocimientos adquiridos para enfrentar la crisis desde sus puestos de trabajo para mantener, subsistir y diversificarse en nuevos servicios financieros, servicios comerciales o producción de bienes.
- v. Tras la capacitación, "permitió el intercambio entre cooperativas, rompió el aislamiento entre las cooperativas, los llevó a compartir experiencias y conocer qué están haciendo ahora, cómo pueden mejorar y mantenerse a flote en circunstancias muy desfavorable que viven las cooperativas en Nicaragua. El

Evaluación Final Externa del- "Fortalecimiento de capacidades de 10 Cooperativas de Ahorro y Crédito asociadas a FEDECARUNA, RL.

sistema cooperativo está pasando momentos difíciles en el país, mantener abiertas las puertas (estar trabajando aun) es de valentía de las/os cooperativistas, de directivos y con el ánimo de afrontar los retos y desafíos venideros en el corto y mediano plazo. Es un desafío y una parte positiva, juntarse todos para platicar ¿Qué están haciendo para enfrentar la crisis? ¿Cómo están resolviendo los problemas?" Todos lo anterior, permite conocer las buenas prácticas y oportunidades de mejoras para afrontar cualquier situación desfavorable.

- vi. El nivel de participación real de las mujeres se ha visto incrementada producto de la formación académica, por otra parte, realmente esta empoderada en las estructuras organizativas en sus cooperativas, tiene acceso y participa en la toma de decisiones 52% mujeres y 48% hombres.

El equipo evaluador, percibió en las distintas visitas, la existencia del empoderamiento de las mujeres. Los hombres están claros, consiente y no son antagónicos, más bien en su interrelación existe espíritu de colaboración mutuo. Los hombres consideran que ha habido una evolución hacia la igualdad de oportunidades para que las mujeres accedan y ejerza control en los cargos de las estructuras de dirección. En algunos casos son mayorías.

- vii. El equipo evaluador, observó que las cooperativas beneficiarias tienen distintos niveles de desarrollo por sus diferentes trayectorias, experiencias, preparación académica y liderazgo. La comparación de las cooperativas nos traslada al aula de capacitación, donde hay distintos niveles de aprendizajes de los educandos, así igualmente pasa en las cooperativas, unas con más avances en lo organizativo, financieros y tecnológico, por tanto, los acompañamientos para mejorar la capacidad del desempeño administrativo tienen que ser distintos, cada quien en su nivel de desarrollo y sus necesidades muy propia. Esto tiene que ver con la capacidad de las/os socias/os, de las estructuras organizativas y sus liderazgos. Estos niveles de desarrollo en las cooperativas quedaron expuestos con los sucesos de año 2018 y crisis sanitaria mundial en el año 2020. Aquellas con buenos niveles organizativos enfrentaron la crisis de mejor manera, otras están sobreviviendo con actividades de servicios y el resto a nivel crítico dedicadas ahora solamente a la recuperación de cartera y pagos a sus acreedores.

- viii. Finalmente, es loable la labor realizada por las instancias coordinadoras del proyecto, al no cerrarlo y enfocarse con medios digitales para su continuidad, el esfuerzo ha sido titánico, es normal sus temores por la incertidumbre de la pandemia, pero hay que seguir enfrentando los obstáculos. Hay resultados concretos que los demuestran, sin la capacitación, las cooperativas más pequeñas organizativamente habrían colapsado, siguen en pie y con esperanzas de mejorar.

Recomendaciones de carácter específico

- i. El equipo evaluador considera acorde con los resultados obtenidos, la necesidad de una segunda etapa de proyecto, mayoritariamente las cooperativas solicitan seguir con el acompañamiento sea en capacitaciones o asesoramientos técnicos. Por un lado, afianzar los temas impartidos con un mayor número de horas que se finalice con un producto final o trabajo de fin de curso que sirva de instrumento de aplicación a su cooperativa para robustecer a sus

Evaluación Final Externa del- "Fortalecimiento de capacidades de 10 Cooperativas de Ahorro y Crédito asociadas a FEDECARUNA, RL.

cooperativas. El producto final debe ser acompañado o asesorado, de manera paralela a lo largo del curso, combinando sesiones on line y presenciales, las beneficiarias/os consideran importante esta fase.

- ii. El equipo evaluador, en base a sus opiniones, propone temas concernientes con el ámbito organizacional (Planeación Estratégicas, manual de organización y funcionamiento, manual de procedimientos y análisis de riesgos), contable financiero (uso software contable, interpretación de estados financieros, herramientas efectivas de cobranzas, flujos de efectivos de corto plazo), planes de negocios, aspectos legales constitutivos y leyes conexas a las cooperativas, marketing digital y técnicas de relajación para trabajo eficientes. Ellos agregan temas inherentes a los principios y valores cooperativos y sensibilidad en perspectiva de género.

En estos momentos, se visualiza una mejoría en crecimiento económicos mundial, el Banco Mundial estima un 4.5 % en 2021. También, Nicaragua espera un crecimiento entre 2.5 y 3.5%, por tanto, esto daría un entorno medianamente favorable para las cooperativas, pero vendría bien y oportunamente ejecutar la segunda fase bajo una estrategia estructurada y mayores niveles de compromiso tanto de las estructuras directrices de las cooperativas como las/os socias/os.

- iii. El equipo evaluador, sugiere que la empresa consultora elabore un plan de acción con la cooperativa piloto CARUCHIPO para la implementación del 100% software contable y su puesta en marcha a satisfacción de todas las cooperativas beneficiarias. Todos las/os participantes consideran importante mantener la capacitación en los temas relacionados a principios y valores cooperativos y equidad de género.
- iv. Dotar de herramientas a los/as directivos/as que permita elevar su nivel de compromiso en aras de procurar mayor participación en las capacitaciones para evitar la resistencia a los cambios y que pueda promover las iniciativas de mejora que pueda surgir de las/os socias/os o trabajadoras/os que participan en las capacitaciones.
- v. Promover la participación de jóvenes en las cooperativas, son portadores de cambios y mezclado con la experiencia resultaría refrescante para adaptarse más rápidamente a los cambios que se operan de manera vertiginosa.



Evaluación Final Externa del- "Fortalecimiento de capacidades de 10 Cooperativas de Ahorro y Crédito asociadas a FEDECARUNA, RL.