

# **Informe de Evaluación Externa**

## **Final del proyecto**

**“Fortalecimiento de la economía rural frente al cambio climático mediante el impulso de iniciativas de agroturismo con enfoque ambiental en los departamentos de Rivas y Masaya. Fase II. Nicaragua”.**

**Financiado por: Generalitat de Valencia, 2017.**

**Nº Expte. SOLPCD/2017/0022**

**Presentado por:**

**Carlos Grijalva y equipo consultor**

**Managua 27 de agosto de 2021.**

## INDICE

1. Resumen Ejecutivo.
  2. Introducción.
  3. Antecedentes y Objetivos de la Evaluación.
  4. Criterios de valoración: definición de cada criterio y preguntas de evaluación.
  5. Descripción de la intervención evaluada.
  6. Metodología y técnicas utilizadas para la evaluación.
  7. Condicionantes y límites del estudio realizado.
  8. Análisis e interpretación de la información recopilada en relación con las preguntas de la evaluación.
  9. Conclusiones de la Evaluación.
  10. Lecciones aprendidas resultado de las conclusiones.
  11. Recomendaciones.
  12. Anexos.
  13. Alegaciones y comentarios de distintos actores al borrador del informe.
  14. Ficha resumen de la evaluación según formato del CAD.
-

## 1. RESUMEN EJECUTIVO

### Un proyecto bisagra de dos fases:

El principal interés del proyecto - que ocupa a esta evaluación - en términos de logros prácticos fue preparar a 100 familias para recibir turistas y con ello mejorar las condiciones de vida de las mismas y las condiciones medioambientales de su entorno. Un propósito que contaba a inicios de 2018 con todas las condiciones de mercado y de seguridad para el aseguramiento de este logro.

Las cifras nacionales de llegadas de turistas en los últimos diez años precedentes a 2017 habían comenzado a generar una derrama importante hacia destinos emergentes de interior, que iniciaba desde las playas de Tola y la zona de cultura y folklor de Masaya hacia las zonas rurales respectivas.

En las comunidades de Tola beneficiarias del proyecto, los enseres y las capacitaciones recibidas por las familias de parte del proyecto en la primera fase facilitó que comunidades como El Tambo, Guascoto, Guastomate, El Ojochal, San Ignacio, El Remate y El Lajal comenzaran a recibir turistas. Y aunque las llegas de turistas en aquel momento eran de horas y no de días, daba una notoriedad a la oferta comunitaria incipiente de aquel momento y llevaba beneficios económicos a las familias.

Esta dinámica impulsada por el proyecto apuntaba a promover oportunidades económicas en el sector rural nicaragüense frente al cambio climático. Y en general podemos decir que esta fue la situación heredada por los resultados de la primera fase del proyecto a esta segunda que se evalúa actualmente, según lo que nos aporta el informe final de evaluación externa de la primera fase del proyecto y la información salida de los grupos focales. Un cauce exitoso se había abierto por el proyecto hasta ese momento en dirección del mejoramiento de vida de las familias rurales beneficiadas. Apuntando una contribución al Programa Productivo Alimentario (PPA) del que forma parte –estrategia de desarrollo rural impulsada por CIPRÉS desde 1999- que pretende garantizar la producción de alimentos a través de la rehabilitación de la economía campesina y el fomento de actividades agropecuarias para la generación de ingresos. En este proyecto – primera y segunda fase - las actividades tradicionales del PPA se complementan con la puesta en marcha de iniciativas de turismo comunitario.

En ese contexto inicia su desarrollo este proyecto (fase II) que se evalúa a partir de los siguientes propósitos:

Su objetivo específico precisa el de la primera fase: “Fortalecida la economía de 100 familias campesinas mediante el reforzamiento de desarrollo productivo y acciones de agroturismo sostenible” y sus resultados complementan los desarrollados en la primera fase:

*R.1. Mejoradas las capacidades organizativas y de gestión agroturísticas de las familias campesinas, a través de la constitución de 4 cooperativas agroturísticas y una Central de Cooperativas.*

*R.2. Mejoradas las condiciones de vida y de la oferta agroturística de 170 familias campesinas.*

*R.3. Mejoradas y ampliadas las capacidades técnicas y organizativas de la población local a través capacitaciones y asesorías técnicas.*

*R.4. Promocionada y en funcionamiento la oferta agroturística en 16 comunidades de los Municipios de Tola y Masaya.*

Nos encontramos en esta evaluación frente a un proyecto con una configuración bien concebida y dosificada de sus contenidos y acciones lo cual ha beneficiado los resultados, a pesar de lo complejo que ha resultado alcanzar los logros que se pudieron observar durante el proceso de nuestra intervención.

Todo lo que encontramos en su evaluación nos muestra la determinación inquebrantable de sus beneficiarias y del equipo del proyecto (socio local) por seguir adelante con lo que se propuso el proyecto, pese a todas las amenazas a las que estuvo sometido en esta segunda fase. Hemos de reconocer el aplomo con que se sacaron adelante las actividades del proyecto en medio de tanta adversidad inesperada, sobre todo por los logros alcanzados.

El proyecto evaluado ha tenido dos momentos como hitos importantes en su línea de vida: el primero que correspondería a la primera fase y que sus resultados marcaban buen paso en el cumplimiento del propósito final, beneficiado por el contexto de auge del turismo en Nicaragua y en particular en las dos zonas de intervención del mismo, Tola y Masaya, que ya iniciaba a dar frutos pequeños, pero en crescendo para las familias de la mayoría de las comunidades del municipio de Tola. Y un segundo momento que corresponde a la segunda fase (la cual nos ocupa), que a pesar de que en su gestión ha tenido un buen desempeño, el cumplimiento de su propósito final se ha visto obstruido por 3 factores externos devastadores, todos relacionados con el tema seguridad: Una emergencia socio política en 2018, dos Huracanes y una Pandemia en 2020.

El desempeño del proyecto en las actividades desarrolladas le da un cumplimiento exitoso en términos operativos y de gestión. La naturaleza del proyecto que se ha concebido para esta segunda fase ha beneficiado estos resultados. Las familias beneficiadas han sido preparadas para recibir turistas, tanto con el desarrollo de capacidades del talento humano, como de acondicionamiento físico de los espacios de acogida en sus viviendas y el enlazamiento a la red de gestión turística local. Las familias están en capacidad de recibir turistas en condiciones dignas y básicas de calidad.

Desde el punto de vista del mercado, la oferta está lista, existe un canal de distribución y comercialización propio, mientras que la demanda es retenida en sus países de origen y el factor sociopolítico del país al no ser un tema de seguridad, si no de tinte meramente político no se considera ser una afectación real a la llegada de turistas. Esta afectó en 2018 puesto que casi el 100% de visitantes que se encontraban en el país en condición de turistas salieron. En la actualidad el factor que afecta la llegada de turistas es la pandemia, igual que al resto de países de la región. Pero el proyecto ha encontrado – contra todo - una oportunidad de sortear los embates provocados por los factores externos al proyecto. Su carta bajo la manga es COMUNITUR.nic. una esperanza real y en funcionamiento nacida del proyecto mismo.

La puesta en marcha de esta segunda fase del proyecto ha tenido la suerte de poder montarse en los resultados generados por la primera fase, tanto en los de tipo organizativos y de gestión en el nivel territorial como en los de tipo organizativo y de la gestión de la parte administrativa. Además de lo que aportaba ya el contexto del turismo en los territorios de intervención haciendo fluir el impacto de los esfuerzos de gestión.

La percepción y expectativas expresadas de las familias beneficiarias del proyecto es que la Central de Cooperativas de Agroturismo Comunitario COMUNITUR.nic haga llegar los turistas a sus comunidades y con ello ver realizadas sus esperanzas, entendiendo claramente que el proyecto ha concluido y que ha habido factores externos que han impedido ese propósito. No existe ninguna percepción expresa de las familias abordadas que relacione la no llegada de turistas con una deficiencia del proyecto, por el contrario, expresan que el proyecto pensó en todo y que por eso se creó COMUNITUR.nic lo cual le da mayor valor a este propósito.

Los factores externos provocaron la extensión de los tiempos del proyecto hasta marzo de 2021 llegando a los 36 de 24 meses que se habían previsto originalmente. Esto obligó a hacer una reformulación, pero dejó un buen avance en el soporte organizativo sólido de la Central de Cooperativas COMUNITUR.nic generando así un vector importante de sostenibilidad y desarrollo de sus socias y convirtiéndose de paso en una oportunidad invaluable para Pau y Solidaritat y CIPRES hacia la satisfacción del condicionante de éxito del propósito final del proyecto: la llegada de turistas a las comunidades

### **Sobre la Metodología.**

Esta evaluación siendo externa y final del proyecto ha recogido los aspectos evaluados en la primera fase para empalmar con los aspectos evaluados de la segunda y seguir en una suerte de empalme la lógica de todo lo actuado por el proyecto que es uno solo. Y por esta razón la metodología empleada fue definida teniendo en cuenta este propósito como se ha podido observar en nuestra oferta técnica. Y por supuesto se ha realizado siguiendo los criterios de evaluación definidos en los TDRs establecidos por el contratante: pertinencia, eficacia, eficiencia, viabilidad, impacto y cobertura, valorando su estado de cumplimiento.

Como se expuso en la oferta técnica la metodología de esta evaluación marca tres fases complementarias:

#### Primera: Fase Preparatoria

Se recibió toda la documentación de soporte del proyecto, tanto las producidas durante su ejecución, como las de tipo administrativo de parte del convocante. Se identificaron los sitios en línea que aportaron información valiosa para contextualizar el diseño y puesta en marcha del proyecto.

Se procedió a la elaboración de todas las herramientas a utilizar durante el proceso de evaluación, tanto las de captura de información como las de procesamiento y análisis de la información. Se tuvo muy en cuenta que debían abordar al menos el 70% de cada componente del proyecto, lo cual permitió que resultaran bastante prácticas a los propósitos de la evaluación.

Se realizaron las coordinaciones respectivas con el equipo del proyecto para el trabajo de campo.

#### Segunda: Fase de Campo

Se abordó fuentes de los cuatro niveles espaciales, entrevistas a CANTUR Nacional, BCN Cuenta satélite de turismo, miembros del Consejo de Administración de COMUNITUR.nic, iniciativas de la Red de Comercialización Agroturística, personal del Equipo del Proyecto, INATEC Departamental de Masaya y Rivas, así como INTUR y MEFCCA de Masaya y de Rivas, personal de la Alcaldía Municipal de Tola y Masaya, Solidaritur en Tola, Cámara de Turismo de Masaya CONSETUR y se realizaron 11 talleres con grupos focales 3 en Masaya y 8 en Tola, logrando abordar 49 mujeres y 19 hombres en los talleres correspondiendo a un 71% la participación de las mujeres del total de abordados beneficiarios. Se realizaron 13 visitas de observación de campo en comunidades de Masaya y Tola. Se abordó un 40% del universo de beneficiarias de todo el proyecto.

En los grupos focales participaron presidentas de cooperativas, encargadas de turismo de la cooperativa, familias con 3 y 4 espacios listos, familias con 2 espacios listos y familias q hubieran estado como beneficiarias al inicio del proyecto.

Al finalizar esta fase se hizo entrega del Informe de Campo a CIPRES y a Pau y Solidaritat.

#### Tercera: Fase de Procesamiento y entrega de productos.

Se procedió a la elaboración del informe final de la evaluación del proyecto al concluir el procesamiento y análisis de la información recopilada y se hizo entrega del primer borrador a Pau y Solidaritat y CIPRES, a la espera de observaciones relacionadas para formalizar ajustes y dar por concluido el proceso de evaluación. Concluido este proceso se hizo entrega final del Informe de Evaluación externa del proyecto a Pau y Solidaritat y al socio local, CIPRES.

### **Principales valoraciones sobre temas de los criterios de evaluación**

#### **Pertinencia**

Cuando valoramos la pertinencia del proyecto visto desde las políticas de los actores que intervienen tanto de manera directa como indirecta, notamos que está alineado a todos los supuestos del financiante, de Pau i Solidaritat, de la contraparte en Nicaragua, de los gobiernos municipales, del gobierno nacional de Nicaragua y de la Organización Mundial de Turismo en temas de principios del turismo sostenible.

Cuando lo valoramos desde el punto de vista de la coherencia de las actividades desarrolladas con los demás elementos de su estructura de marco lógico y los aportes que hace la línea de base de la segunda fase, observamos que está en directa armonía respondiendo lo primero a lo segundo. El proyecto ha llenado las expectativas de la gente en lo que a este le concierne como tal.

Al valorar la pertinencia del contenido del proyecto segunda fase con las claves y realidad del turismo en Nicaragua en el momento de la puesta en marcha, nos damos cuenta al conocer sus resultados que inclusive va más allá de sus alcances de pertinencia de cara a las comunidades llegando a aportar diversificación temática en la oferta de la zona donde interviene. Aportando al turista de sol y playa una oferta de naturaleza verde y cultura viva, volviendo el destino más interesante. Otro ejemplo de pertinencia del proyecto con las claves del turismo que se desarrolla en el país ha

sido: el haber aprovechado la situación del turismo en el país tomando las oportunidades existentes para mercadearse, logrando mimetizar la oferta de agroturismo de las cooperativas para el turismo nacional, que era desconocida hasta hace poco, con la oferta de otras iniciativas de los distintos departamentos del país las cuales llevan más de 20 años de posicionamiento en el mercado turístico, beneficiando así la notoriedad de la oferta de las cooperativas impulsadas por el proyecto. Esto se realizó con la creación y fortalecimiento de una Red de Comercialización del Turismo Rural y Comunitario cuya oferta rola en el catálogo que promueve actualmente COMUNITUR.nic. Esta estrategia les ha permitido ya, haber firmado un convenio con una confederación sindical para prestación de servicios de agroturismo comunitario que estarían recibiendo los afiliados de esa confederación de parte de COMUNITUR.nic.

### **Eficacia**

De acuerdo con lo que pudimos obtener del informe final interno del proyecto, de algunas entrevistas, de lo expuesto por los grupos focales y de la base presupuestaria del proyecto consultada se pudo afirmar que la eficacia del accionar del proyecto tiene su soporte en la experiencia del equipo del proyecto (socio local) y del apoyo y asistencia oportuna que dio Pau y Solidaritat frente a cada asunto de consulta para la toma de decisiones, dado que todo lo actuado se logró como estaba previsto a pesar de la interferencia negativa de los factores externos que ocurrieron durante la ejecución y que fueron abordados debidamente. No es menos importante hacer notar los grados de interés y madurez alcanzados por las familias beneficiarias respecto del propósito final del proyecto entendiéndose por supuesto el beneficio a obtener a pesar de las dificultades provocadas por esos factores externos.

### **Eficiencia**

La eficiencia en la gestión del proyecto no solo se ha logrado confirmar en el buen desempeño de la ejecución financiera y técnica programada, sino que el socio local ha podido ir más allá logrando realizar y producir actividades y productos que no estaban previstos, con el mismo monto presupuestario, sin afectar lo previsto y fortaleciendo los resultados del proyecto.

Los recursos humanos y financieros se administraron muy profesionalmente en una relación de hacer más con menos, es decir, que se logra unos resultados más allá de lo previsto sobre todo en lo referente a dotaciones físicas y de desarrollo organizativo y del talento humano de las comunidades beneficiadas dando con esto énfasis en la sostenibilidad de lo actuado.

### **Impacto**

El proyecto ha generado impactos en la vida de las familias beneficiarias como previsto. Esto lo notamos en lo planteado por los participantes de los grupos focales, las visitas de observación de campo y las entrevistas realizadas. El aporte de la primera fase del proyecto en términos de interés notable actual de las familias por perseverar a pesar de los factores externos, sobre todo por su experiencia en la acogida de turistas que iniciaba ya a darse cerca del final de la primera fase ha permitido que se entienda bien las causas de la no llegadas de turistas experimentada en la segunda fase y su determinación para seguir y conservar la esperanza.

Los impactos estratégicos generados por el proyecto en las dos zonas de ejecución rondan sobre tres temas principalmente como se podrá leer más adelante: las condiciones creadas para recibir turistas en las viviendas y comunidades, la organización de las familias en cooperativas y los aportes al medioambiente.

En las visitas de campo y las sesiones con grupos focales se constató lo presentado en el informe final de seguimiento de la segunda fase sobre el fortalecimiento de la capacidad de gestión de las familias a través de la conformación de las cooperativas, la capacitación en temas de cooperativismo y sobre el buen hacer en la gestión del turismo comunitario.

De igual manera se ha confirmado que las familias han mejorado su calidad de vida al mejorar los espacios de uso turístico y al hacer uso de tecnologías higiénico ambientales. Esto ha tenido impacto en el interés de más familias de las comunidades que han manifestado su deseo de formar parte de los grupos beneficiarios en cada comunidad.

Se observó que la participación de las mujeres en las acciones generadas por el proyecto se ha fortalecido posicionándose en las estructuras de cargos de las cooperativas y a la vez han logrado insertarse con apoyo del proyecto a las estructuras de gestión local del turismo.

Se observó que las familias están listas y entrenadas para recibir turistas. Como es de entender la llegada de estos turistas a las comunidades no depende exclusivamente de las cooperativas y su central, porque sus causas son más globales que locales. Sin embargo, se ha podido constatar que algunas cooperativas (3) comienzan a recibir visitantes en sus comunidades por horas, según lo expuesto en las sesiones de grupo focales.

## **Sostenibilidad**

La sostenibilidad vista como la durabilidad de los impactos de las acciones realizadas por el proyecto tiene su principal activo en La conformación de la Central de Cooperativas COMUNITUR.nic. al haber trasladado el proyecto algunas de sus políticas, herramientas y compromisos de seguimiento a la Central de Cooperativas.

Al terminar el proyecto, el seguimiento al buen uso de los bienes recibidos del proyecto por las familias, la puesta en práctica de los conocimientos adquiridos en el marco de la gestión del proyecto y el cumplimiento del propósito final del proyecto (la llegada de turistas para generar ingresos y mejorar las condiciones socio económicas de las familias), lo ha comenzado a llevar COMUNITUR.nic. con lo cual se confirma de muy acertada la concepción de las acciones del proyecto frente a este criterio de desarrollo como es la sostenibilidad.

De la misma manera, la sostenibilidad medioambiental generada en las comunidades de intervención del proyecto ha sido asegurada con la dotación y buen uso de las tecnologías higiénico ambientales. Al haber promovido el uso de las tecnologías medioambientales se ha asentado una fortaleza importante. Tanto así que los huracanes ETA y IOTA no pudieron desaparecer los inodoros ecológicos, ni los sistemas de eliminación de charcas, resaltando que los entrenamientos realizados in situ sobre el uso de estas tecnologías tuvieron una utilidad determinante. Lo que demuestra también que se han cambiado los hábitos de higiene para mejor y las prácticas medioambientales. (las familias alcanzadas por las corrientes de lodo durante los huracanes taparon a tiempo la taza del inodoro con una bolsa grande de plástico y conservaron con éxito este bien)

## **Cobertura**

En la fase II de este proyecto evaluado, la cobertura fue más allá de las ciento setenta familias beneficiarias previstas, alcanzando a 13 familias más. Se conoció que en este bloque de ciento setenta familias se incluyen las mismas cien familias de la primera fase y setenta más. Estas últimas complementan aspectos de seguridad de la oferta turística sobre todo en lo relacionado al uso emergente de los servicios de higiene fuera de las viviendas designadas para los turistas. En el turismo rural y comunitario es muy normal este tipo de medidas por lo cual, el proyecto no solo fortalece la seguridad turística de la oferta, sino que beneficia a más familias ampliando el impacto de la higiene medioambiental en las comunidades.

Lo mismo se hizo con la instalación de 13 inodoros ecológicos en la comunidad de El Rodeo, ubicada inmediata al aeropuerto internacional en Managua. La posibilidad de que los visitantes que regresan del interior a Managua en busca de su salida cuentan con unos servicios sanitarios instalados en el sector de Managua donde se ubica el Centro de Capacitación de CIPRES que ha acogido los talleres de transformación de productos agroindustriales impartidos a las familias beneficiarias pudiendo convertirse en una actividad complementaria en las visitas de los turistas.

En ambos casos, se logró constatar que se realizó una selección apropiada de acuerdo con el propósito que se persiguió al respecto.

## **Principales Recomendaciones**

Después de haber analizado la situación general del proyecto al finalizar su ejecución saltan dos principales recomendaciones importantes que pueden permitir aprovechar todo lo actuado por el mismo y potenciarlo.

- A pesar de que el proyecto logró desarrollar todas las actividades que tenía previstas y otras que no estaban previstas, los turistas como se pensaba que estaría pasando actualmente, aún no están llegando a las comunidades. La llegada de turistas generaría un efecto dominó en la reactivación económica de las familias alcanzando así otros efectos derivados, abordados ya en otros párrafos anteriores. A juicio de nuestro equipo evaluador, aún queda la posibilidad de impulsar la reactivación económica de las comunidades por la vía del turismo comunitario, conquistando el mercado nacional. En este apartado hay que anotar que COMUNITUR.nic ha iniciado emprendimientos de mercadeo y comercialización sosteniendo y promoviendo una oferta para el turista nacional, haciendo actividades de costo menor y aprovechando lo que está a su alcance, es decir, se encuentra en el momento de darle notoriedad a la oferta de las comunidades. Antes del cierre de este informe logramos conocer del equipo de gestión de la central que recién firmaron contrato con una confederación sindical para mover personal de instituciones afiliados al sindicato hacia los destinos comunitarios que ofrece COMUNITUR.nic: la oferta de las cooperativas. Este momento es importante y puede representar un costo en operaciones que la Central debe satisfacer con premura.

Para hacer esto posible se requiere canalizar apoyo para fortalecer la capacidad de gestión de la Central de Cooperativas de Agroturismo Comunitario COMUNITUR.nic como factor principal de sostenibilidad pos proyecto. La Central cuenta ya con las capacidades técnicas, medios, equipos e instalaciones, algunos de estos que fueron aportados por el proyecto y otros por CIPRES como aportes fuera de proyecto. Sin embargo, la capacidad operativa que puede desplegar se ve limitada por falta de recursos económicos. Se calcula, de acuerdo con la valoración hecha sobre sus capacidades actuales, que un apoyo operativo a corto o mediano plazo puede ser significativo para dar impulso a su fortalecimiento y por extensión, permitir que vía seguimiento COMUNITUR.nic pueda asegurar la sostenibilidad de todo lo actuado por el proyecto y llegar a hacer posible el propósito final del mismo, del cual hemos venido hablando y observando en la presente evaluación final externa.

Se visualizan tres campos de acción que debería impulsar en un corto plazo COMUNITUR.nic para fortalecerse y mantener la sostenibilidad y la sustentabilidad de la actividad económica de las comunidades a las que se debe como institución. Son tres campos sensibles que obligan seguimiento para mantener vivo lo alcanzado hasta ahora por el proyecto. No son actividades que no se hayan realizado, sino actividades que requieren cierta permanencia para asegurar que el hecho turístico tan esperado ocurra sin ese tipo de tropiezos hasta alcanzar la llegada de turistas a las comunidades.

1. Seguimiento a todo lo actuado por el proyecto en temas de fortalecimiento interno de las cooperativas y articulación a las estructuras territoriales de gestión turística.
  - a) Buen funcionamiento interno de las cooperativas,
  - b) fondo revolvente,
  - c) anclaje en las estructuras territoriales de desarrollo del turismo.
  - d) Divulgación y sistematización del proyecto y sus resultados
2. Seguimiento a todo lo actuado por el proyecto sobre temas de alistamiento de la oferta familiar y comunitaria.
  - a) Categorización en hojas
  - b) Mantenimiento y mejoramiento de las condiciones de los atractivos
  - c) Mantenimiento de los espacios de uso turístico
3. Promoción y comercialización de la oferta
  - a) Lanzamiento e impulso de la oferta para el turista nacional
  - b) Impresos y recursos de promoción y difusión

Con estos tres campos y actividades sugeridas u otras que puedan abonar a este interés se debe elaborar un plan de sostenibilidad concreto para ser implementado en el corto plazo, el cual garantice ingresos a la COMUNITUR.nic.



De acuerdo con nuestras valoraciones este proyecto tiene todos los elementos que lo convierten en modelo de sistematización por la forma en que fue concebido en su estructura interna y contenido y por la forma en que fue gestionado. Esto es una buena oportunidad para que CIPRES y Pau y solidaritat le puedan sacar provecho a través de su difusión.

Presentarlo a las universidades y a las instituciones que tienen que ver directa e indirectamente con el tema del proyecto sería un plus importante que ampliaría los impactos del mismo más allá de su ámbito de implementación y sobre todo para posicionar respaldo a COMUNITUR.nic visibilizando sus proyecciones.

---

## 2. INTRODUCCION

La Fundación Pau i Solidaritat PV ha contratado la realización de una **Evaluación Externa Final** del Proyecto de Cooperación **N.º Expte. SOLPCD/2017/0022 “Fortalecimiento de la economía rural frente al cambio climático, mediante el impulso de iniciativas de agroturismo con enfoque ambiental en los departamentos de Rivas y Masaya. II Fase. Nicaragua”**, con la finalidad de identificar con la mayor objetividad posible el alcance de la intervención ejecutada. El proyecto está financiado por la Generalitat Valenciana (GV) además de por aportes propios de la F. Pau i Solidaritat, así como por contribuciones locales de la organización local contraparte (Centro para la Promoción, Investigación y Desarrollo Rural y Social –CIPRES-) y de la población destinataria de la ejecución del proyecto y otras aportaciones privadas.

Las expectativas que se tienen sobre la realización de la evaluación radican en la validación de la formulación, así como en la ejecución de la intervención llevada a término, que nos proporcione insumos, información relevante y herramientas para la mejora en futuras intervenciones, a través de las recomendaciones propuestas.

Como equipo evaluador hemos analizado y valorado cada parte del proyecto. Los contextos de confianza que motivaron su elaboración y financiamiento tanto en el nivel nacional como local, la configuración de su diseño y dosificación en el tiempo, los recursos designados para su ejecución, su correspondencia con el tipo de actividades desarrolladas, el desempeño del equipo del proyecto, todos los criterios de evaluación señalados en los TDRs, las oportunidades actuales que tiene todo lo actuado y las lecciones aprendidas generadas durante su ejecución.

En general nos ha sorprendido de manera positiva constatar todo lo que ha logrado el proyecto con los recursos designados y en medio de todos los factores externos asediando su accionar.

En este informe de evaluación final externa les presentamos lo que encontramos en cada uno de los aspectos evaluados de acuerdo con lo solicitado por el convocante. El resumen ejecutivo se aborda de manera general aspectos que más adentro del informe podrán ver más detallados.

---

## 3 ANTECEDENTES Y OBJETIVOS DE LA EVALUACION

### a. ANTECEDENTES

La Fundación Pau i Solidaritat es una ONG dedicada a la cooperación y la educación para el desarrollo, constituida en 1989 por Comisiones Obreras y con presencia en todas las comunidades autónomas.

La coordinación del proyecto en España ha sido a través de la Fundación Pau i Solidaritat PV, entidad constituida por CCOO PV en 1992 cuyo ámbito de actuación es la Comunidad Valenciana. Desde el año de su creación la Fundación

Pau i Solidaritat PV ha llevado a cabo numerosos proyectos de cooperación internacional y recibido apoyo de diferentes entidades públicas y privadas con una experiencia de trabajo de más de 100 proyectos de cooperación internacional.

La contraparte del proyecto ha sido la organización no gubernamental CIPRES (Centro para la Promoción, Investigación y Desarrollo Rural y Social), cuya relación con Pau i Solidaritat se remonta a más de 20 años. Desde hace mucho tiempo CIPRES, acompañado por varios organismos de cooperación externa, promueve la búsqueda de alternativas que reduzcan los niveles de dependencia de las familias pobres de Nicaragua, a través de la puesta en marcha de diversos programas y proyectos que incluyen la organización, el acompañamiento, la asistencia técnica y el asesoramiento a grupos organizados que les permita la autogestión a partir de la asociatividad comunitaria para la solución de su problemática social, económica y productiva.

El trabajo de CIPRES, como el de la mayor parte de organismos de desarrollo de Nicaragua se vio marcado por el impacto del huracán Mitch. En Octubre de 1998 Nicaragua se vio afectada por el desastre natural causado por el Mitch, el cual dejó a su paso, además de las irreparables pérdidas humanas, cuantiosos daños en la infraestructura social (escuelas, centros de salud y otros organismos del gobierno), económica (puentes, carreteras, estaciones de energía, tendido de comunicaciones, etc.) y productiva (daños en las instalaciones para el cultivo de camarones, áreas de cultivo de soya, ajonjolí, maní, sorgo, tabaco, café, ganado, pastizales, cercos, etc.).

En este sentido, hay que tener en cuenta que la base económica de Nicaragua es el sector agropecuario, en torno al cual giran el resto de sectores económicos de la industria y los servicios.

Las experiencias desarrolladas y aprehendidas desde el huracán Mitch condujo a la elaboración de un plan estratégico de mediano y largo plazo conocido como el Programa Productivo Alimentario (PPA). Dicho programa pretende garantizar la producción de alimentos a través de la rehabilitación de la economía campesina y el fomento de granjas económica y ecológicamente integradas.

El proyecto actual forma parte del consolidado PPA y se dirige a implementar su estrategia de desarrollo en 16 comunidades rurales de los Departamentos de Masaya (Municipio de Masaya) y Rivas (Municipio de Tola) llegando a beneficiar a un total de 100 familias campesinas, correspondiendo a la II Fase del proyecto "Fortalecimiento de la economía rural frente al cambio climático, mediante el impulso de iniciativas de agroturismo con enfoque ambiental en los departamentos de Rivas y Masaya, y que fue subvencionado por la Generalitat Valenciana en su convocatoria de 2016.

El proyecto pretende incidir en varias de las problemáticas a las que se enfrenta Nicaragua dada las altas tasas de pobreza, sobre todo en las zonas rurales. Por un lado, pretende garantizar la seguridad alimentaria de la población de comunidad a partir de la cual puedan desarrollarse las potencialidades locales. Al mismo tiempo otro de los problemas a los que se pretende atender es la necesidad de mejorar las condiciones higiénico-sanitarias de las zonas rurales y el fortalecimiento de la organización y gestión comunitaria. Además de garantizar la seguridad alimentaria, permitirá que, en el caso de algunas de las familias, puedan vender los excedentes generados de la producción.

No debemos olvidarnos de los efectos negativos del cambio climático sobre el sector agrícola y la importancia de estar preparados con antelación para mitigar sus efectos. En este sentido y dado el potencial de la zona se ha apostado por iniciativas de agroturismo como una de las opciones de erradicación de la pobreza.

#### b. OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN FINAL:

Se ha valorado el nivel de cumplimiento de los siguientes objetivos que se ha propuesto evaluar el convocante tal y como se hace referencia en los TDRs de esta misma 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. CRITERIOS DE VALORACIÓN: DEFINICIÓN DE CADA CRITERIO Y PREGUNTAS DE EVALUACIÓN.

Siguiendo lo que determinan los TDRs para la presente evaluación sobre los criterios de valoración a usar se ha trabajado con los criterios de evaluación de la Cooperación Española –pertinencia, eficacia, eficiencia, viabilidad, impacto y cobertura–, valorando su grado de cumplimiento. Para cada uno de ellos se ha tenido en cuenta las preguntas correspondientes.

##### Pertinencia:

Se analizará la adecuación del Proyecto a las prioridades de los actores implicados: Beneficiarios, entidad contraparte en terreno, F. Pau i Solidaritat PV, etc.

- ¿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?

Para ello se analizarán el grado de consecución de los resultados, los Objetivos Específicos y el Objetivo General en términos de su adecuación de las prioridades de dichos actores.

##### Eficacia:

Grado de cumplimiento del objetivo al alcanzar el período de ejecución del proyecto.

Se indagará acerca de la consecución de los objetivos específicos a partir del análisis de las actividades realizadas.

- ¿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?

##### Eficiencia:

Se analizará de qué manera el Proyecto ha hecho uso de los medios disponibles para el nivel de cumplimiento de los objetivos al alcanzar en el tiempo de ejecución. Cómo se han realizado las actividades y de qué modo se han alcanzado los resultados previstos.

- ¿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?

**Impacto:**

Se analizará, 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.

- ¿Cuáles son los principales efectos del Proyecto según los distintos actores implicados? ¿y según los beneficiarios?
- ¿Cuál ha sido el grado de difusión del proyecto a través de las acciones publicitarias?
- ¿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?
- 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?
- ¿Cuál ha sido y está siendo en la actualidad la crisis sanitaria provocada por la Covid-19 al proyecto?

**Viabilidad:**

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

- ¿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 del proyecto?
- ¿Las actividades formativas han contribuido de forma suficiente a garantizar la capacidad local en la gestión de las iniciativas puestas en marcha?
- 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?
- ¿Cómo puede influir la crisis sanitaria provocada por el Covid-19 a la sostenibilidad y continuidad del proyecto? ¿Qué medidas se pueden adoptar?

**Cobertura:**

- ¿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****Ficha Básica****Datos Generales**

Título:	Fortalecimiento de la economía rural frente al cambio climático, mediante el impulso de iniciativas de agroturismo con enfoque ambiental en los departamentos de Rivas y Masaya. II Fase. Nicaragua
País:	Nicaragua

Localización:	Comunidades El Comején, Vista Alegre, El Túnel, El Pochote y El Jocote. Municipio y Departamento de Masaya. Comunidades Nancimí, El Tambo, Guastomate, El Ojochal, Cuascoto, El Limón, Virgen Morena, San Ignacio, El Remate, El Lajal, Tierras de Sandino. Municipio de Tola, Departamento de Rivas.	
Sector:	Agricultura (311). Desarrollo Agrario (31120).	
Duración:	36 meses	
Fecha prevista de inicio:	marzo 2018	
Fecha estimada de finalización:	marzo 2021	
Coste total del proyecto:	480.604,53 €	100%
* Subvenciones públicas:		
- Generalitat Valenciana:	382.703,02 €	79,63 %
- Fundación Pau i Solidaritat:	28.378,00 €	5,90 %
* Contribuciones locales:		
- Aporte CIPRES:	4.535,00 €	0,94 %
- Aporte beneficiarias:	64.988,51 €	13,52%

### 2.3 Breve resumen de la intervención

Después de haber concluido la primera fase del proyecto “Fortalecimiento de la economía rural frente al cambio climático, mediante el impulso de iniciativas de agroturismo con enfoque ambiental en los departamentos de Rivas y Masaya, Fase II” Pau y Solidaritat y CIPRES se propusieron el desarrollo de la segunda fase del mismo considerando el éxito alcanzado en esa primera fase.

El proyecto evaluado se propuso fortalecer todo lo actuado en la primera fase complementando con acciones que permitieran alcanzar los objetivos propuestos desde entonces.

Concretamente el proyecto planteó los siguientes objetivos:

- Mejorar las condiciones ambientales en los municipios en los que se asientan las 170 familias participantes en el proyecto, mediante la instalación y uso de tecnologías higiénico-ambientales dirigidas al tratamiento de las aguas negras para la descontaminación generada por las excretas humanas (inodoros ecológicos), así como la instalación de sistemas de eliminación de charcas para evitar el agua estancada, mejorar las condiciones medioambientales con la conservación de zonas comunitarias.
- Fortalecer la estructura organizativa de las comunidades a través de la constitución de 4 cooperativas de agroturismo, las cuales estarán integradas por las 100 familias participantes en el proyecto y será desde las mismas desde dónde se gestionarán las actividades de agroturismo implementadas en el proyecto y la conformación de una Central de Cooperativas en la que quedarán aglutinadas las 4 cooperativas constituidas además de una adicional que ya se encuentra conformada.
- Dotar de la formación necesaria para ampliar las capacidades técnicas y organizativas de las personas participantes en el proyecto, de forma que se garantice la viabilidad y sostenibilidad del mismo con el objetivo de mejorar su bienestar, así como hacer un seguimiento a las acciones de desarrollo productivo emprendidas en la I Fase garantizando el derecho humano universal a la alimentación que permite que las personas tengan acceso a una alimentación adecuada y a los recursos necesarios para tener en forma sostenible seguridad alimentaria.
- Establecer un Plan de estratégico de promoción de actividades agroturísticas a desarrollar en las 16 comunidades participantes en el proyecto y su puesta en marcha.
- Por último, el proyecto pone especial énfasis en el enfoque de género, promoviendo la participación de la mujer en el ámbito de gestión y toma de decisiones a nivel comunitario, además de promover el empoderamiento de la misma y la equidad de género.

El proyecto beneficiará directamente a 170 familias productoras campesinas de 16 comunidades de los Municipio de Tola y Masaya. Lo que representa un total de 868 personas

Este proyecto fue presentado a la convocatoria del 23 de junio de 2017, publicada en el Diario Oficial de la Generalitat Valenciana (DOGV 8069), por *“Resolución de 19 de junio de 2017, de la Conselleria de Transparencia, Responsabilidad Social, Participación y Cooperación, por la que se convocan, para el año 2017, 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 empobrecidas”* por un importe de 382.181,26€.

A través de la resolución de 9 de noviembre de 2017, del conseller de Transparencia, Responsabilidad Social, Participación y Cooperación, de la convocatoria realizada mediante *“Resolución de 19 de junio de 2017, de la Conselleria de Transparencia, Responsabilidad Social, Participación y Cooperación, por la que se convocan, para el año 2017, 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”*, a la Fundación Pau i Solidaritat se le concedió una subvención por un importe de 382.181,26 euros, de los cuales 205.534,11€ se incluyen dentro de la línea presupuestaria de Capítulo IV y 176.647,15€, se incluyen dentro de la línea presupuestaria de Capítulo VII.

A lo largo de la ejecución del proyecto, varias han sido las circunstancias que han afectado al avance del mismo. Por un lado, el proyecto inició en el día 14 de marzo de 2018 y en abril de ese mismo año, se generó un colapso interno sociopolítico, que desembocó entre otras cosas, en el establecimiento de barricadas llamados tranques, que impidieron el libre tránsito y movilización de todas las familias del país. Los alimentos se escasearon, muchas actividades de la vida cotidiana se suspendieron y se estableció una atmósfera de miedo superior que la causada por el Huracán Nate y con efectos también relativamente mayores. Esto generó que el proyecto avanzara muy lentamente en los primeros meses de ejecución.

Esta situación se fue revirtiendo a inicios del año 2019, y en el marco de proyecto, hubo que ir adaptando las acciones del mismo al nuevo contexto que se había generado. A principio del 2020, en concreto, durante el mes de marzo, se decretó a nivel global, la emergencia sanitaria provocada por el virus SARS-CoV 2 (Covid-19), catalogada de pandemia por la OMS. A estas fechas, prácticamente el proyecto estaba muy avanzado, aunque quedaba pendiente de implementar varias de las acciones que estaban vinculadas a uno de los resultados. Durante el mes de noviembre de 2020, se produjeron dos huracanes, Huracán ETA y días después el Huracán IOTA, que azotaron la Región de Centroamérica y en concreto Nicaragua. En ese momento hubo que destinar recursos y esfuerzos para poder acompañar a las familias afectadas en las necesidades prioritarias originadas por los destrozos en viviendas y parcelas. Parte de las comunidades implicadas en el proyecto sufrieron en gran medida las consecuencias de los huracanes. Estas tres circunstancias comentadas en los párrafos anteriores, han tenido su repercusión en las acciones del proyecto, así como en el plazo de ejecución del mismo.

El proyecto inició el día 15 de marzo de 2018, teniendo un periodo de ejecución inicial de 24 meses, por lo tanto, la fecha de finalización prevista era el día 14 de marzo de 2020. En España, el día 14 de marzo de 2020, se decretó el estado de alarma debido a la crisis sanitaria provocada por la Covid-19. Esta circunstancia hizo que, en 27 de marzo de 2020, la entidad Pau i Solidaritat presentara ante el órgano gestor comunicación de ampliación de plazo de ejecución de 6 meses donde la fecha de finalización pasaba a ser el día 14 de septiembre de 2020.

Tras la publicación por parte de la Dirección General de Cooperación de la RESOLUCIÓN de 29 de mayo de 2020, de la Conselleria de Participación, Transparencia, Cooperación y Calidad Democrática, relativa a la ampliación de oficio del plazo de ejecución de los proyectos financiados por la Dirección General de Cooperación Internacional para el Desarrollo, tramitados por el procedimiento de concurrencia competitiva y concesión directa, el plazo de ejecución del proyecto quedó ampliado en 4 meses adicionales, por lo tanto la fecha de finalización pasó a ser el día 14 de enero de 2021.

El día 7 de diciembre de 2020, debido a las catástrofes naturales, acontecidas en noviembre el Huracán ETA y días después el Huracán IOTA, que azotaron la Región de Centroamérica y en concreto Nicaragua se solicitó y aprobó una nueva ampliación de plazo de 2 meses, siendo la fecha de finalización definitiva del proyecto el 14 de marzo de 2021. Por lo tanto, el periodo de ejecución del proyecto, teniendo en cuenta las diferentes ampliaciones (24 meses de duración, inicialmente previstos+ ampliación de 6 meses + ampliación de 4 meses -de oficio por el estado de alarma por COVID-19- + 2 meses de ampliación -Huracán ETA e IOTA-) ha pasado de ser de 24 meses a 36 meses, y su fecha de finalización el día 14 de marzo de 2021. Respecto al presupuesto del proyecto, en fecha 14 de diciembre de 2020,

se presentó a la Dirección General de Cooperación, una solicitud de modificación presupuestaria, la cual fue aceptada en fecha 21-01-2021.

Teniendo en cuenta la modificación presupuestaria, y la finalización del proyecto, el gasto real ejecutado a la finalización del mismo en euros, por co-financiadores y diferenciando entre costes directos e indirectos es el siguiente:

	GV	PAU I SOLIDARITAT	CIPRES	POBLACIÓN BENEFICIARIA	COSTE TOTAL
Directos	368.883,70€	22.378,00€	1.471,38€	64.988,51€	457.721,59€
Indirectos	13.819,32€	6.000,00€	3.063,62€	0€	22.882,94€
Total	382.703,02€	28.378,00€	4.535,00€	64.988,51€	480.604,53€

El área geográfica de intervención del proyecto es: Nicaragua: La sede de CIPRES, y por tanto del proyecto. En concreto el proyecto está localizado 2 departamentos. Departamento de Masaya, Municipio de Masaya, en las comunidades de El Comején, Vista Alegre, El Túnel, El Pochote y El Jocote. Departamento de Rivas, Municipio de Tola, en las comunidades Cuascoto, Guastomate, San Ignacio, El Tambo, El Remate, el Ojochal, El Limón, Nancimí, El Lajal, Tierras Sandino y Virgen Moreno.

En fecha 14 de diciembre de 2020, se presentó a la Dirección General de Cooperación, una solicitud de modificación sustancial, la cual fue aceptada en fecha 21-01-2021. Considerando estos cambios, a continuación, se detalla la matriz de planificación del proyecto.

Para la identificación y formulación del Programa de cooperación se ha seguido la metodología del enfoque del marco lógico (EML). Siguiendo el EML el **Objetivo General de Desarrollo** del Proyecto es **Promover oportunidades económicas en el sector rural nicaragüense frente al cambio climático”**.

Indicadores:

- .1 Generadas a medio plazo nuevas fuentes de ingresos de las familias productoras de 16 comunidades de Rivas y Masaya.
- .2 Implementadas acciones de mejora de condiciones ambientales.
- .3 Organizadas y fortalecidas en 5 cooperativas familias campesinas para la autogestión económica de actividades agroturísticas.

La estrategia de intervención, basada sobre acciones de desarrollo en el país señalado, se ha ejecutado a partir de un **Objetivo Específico: “Fortalecida la economía de 100 familias campesinas mediante el reforzamiento del desarrollo productivo y acciones de agroturismo sostenible”**

Indicadores O.E:

1. Las parcelas productivas forman parte del atractivo de la oferta agroturística de 100 familias campesinas.
2. El agroturismo genera ingresos económicos a las familias productoras campesinas.
3. Las transformaciones de productos del agro generan nuevos ingresos económicos a las familias.
4. Se han conformado y fortalecido diversas Cooperativas y Central de Cooperativas que gestionan las acciones de desarrollo comunitario.
5. El grado de participación de las mujeres ha aumentado en un 50% en los grupos y comisiones conformadas para gestión y sostenibilidad del proyecto.
6. 70 familias campesinas cuentan con mejoras ambientales en el entorno de sus viviendas.
7. 100 familias cuentan con bienes materiales y de servicios para una mejor oferta turística.

## Los Resultados esperados y sus Indicadores asociados son:

### R.1.

Mejoradas las capacidades organizativas y de gestión agroturísticas de las familias campesinas, a través de la constitución de 4 cooperativas agroturísticas y una Central de Cooperativas.

#### Indicadores R1

- 1 Organizadas las familias campesinas beneficiarias en 5 cooperativas, una central de cooperativas de servicios turísticos.
- 2 Al menos 25 Miembros de 100 familias de Rivas y Masaya se han organizado en grupos formales y comisiones específicas de las cooperativas para el desarrollo de acciones del proyecto. (un 70% son mujeres)
- 3 En los cuerpos directivos de los grupos conformados hay una participación de las mujeres en un 70%.
- 4 Las 5 cooperativas conformadas se encuentran legalizadas y actualizadas, cumpliendo con sus obligaciones la ley 499 de cooperativas al finalizar el proyecto.
- 5 Al menos 90 familias han sido capacitadas y asesoradas para el buen manejo y disposición de la oferta de los servicios y las operaciones turísticas.
- 6 Articulada una red departamental de cooperativas socias de iniciativas de agroturismo en Rivas y Masaya.

### R.2. Mejoradas las condiciones de vida y de la oferta agroturística de 170 familias campesinas.

#### Indicadores R.2.

1. Instalados y en funcionamiento 70 inodoros ecológicos y 70 sistemas de eliminación de charcas en viviendas de familias campesinas del entorno de las iniciativas agroturísticas.
2. Instalados y en funcionamiento 100 ecofogones en 100 viviendas de familias campesinas. (Eliminado con la reformulación)
3. Instalados y funcionando 100 baños ecológicos en 100 viviendas de familias campesinas.
4. 100 Filtros de agua potable entregados y funcionando
5. El 85% de las familias utilizan correctamente y de manera cotidiana el material y equipo recibido.
6. Acondicionadas y equipadas 100 viviendas destinadas a servicios turísticos.
7. Entregadas 100 bicicletas a las 100 familias las que pondrán como parte de su oferta turística.
- 8 Aumentan los Ingresos de al menos el 80% de las familias campesinas generados por la oferta agroturísticas y la transformación de productos agrícolas.
9. Al menos el 70% de las familias beneficiarias cuentan con semillas y maíz, frijol, entregadas en la I Fase para la siembra primera y postrera como resultado de haber podido ensilar las semillas recolectadas además, se cuenta con la entrega de semillas y módulos de gallinas entregadas en la Fase II. (ampliado con la reformulación)
10. Al menos 70% de las 100 familias apoyadas con la I Fase del proyecto lograron cosechar sus granos básicos y obtener cosecha de sus huertos.

### R.3 Mejoradas y ampliadas las capacidades técnicas y organizativas de la población local a través capacitaciones y asesorías técnicas

#### Indicadores R.3.

- 1 Al menos 90 personas capacitadas en la disposición, calidad y manejo de su oferta de servicios agroturísticos.
- 2 Al menos 90% de las familias capacitadas en prácticas de agroturismo sostenible.
3. Al menos 80% de las personas beneficiarias se han capacitado en Cooperativismo.
- 4 Al menos 60 personas se han capacitado en Elaboración y comercialización productos industriales y manipulación de alimentos y bebidas.
- 5 Al menos 60 personas han sido capacitadas en Higiene y sanidad ambiental.
- 6 Al menos 40 personas se han capacitado en primeros auxilios y Terapias alternativas



- 7 Al menos el 80% de las mujeres se sienten empoderadas y motivadas para participar en el proyecto y participar en la toma de decisiones que afectan a su comunidad.

**R.4** Promocionada y en funcionamiento la oferta agroturística en 16 comunidades de los Municipios de Tola y Masaya.

Indicadores R.4.

1. Elaborado un Plan estratégico de promoción y mercadeo de la oferta agroturística de las 16 comunidades participantes en el proyecto. c
2. Las cooperativas disponen de un medio de transporte turístico básico que posibilita el traslado de turistas a las comunidades.
3. Las cooperativas cuentan con una página web promocional interactiva y funcionando.
4. Las cooperativas desarrollan y participan en al menos 1 evento de promoción y comercialización departamentales y nacionales. (modificado con la reformulación)
5. Las cooperativas han firmado convenio y contrato de servicios con al menos 1 tour operador nacionales. (modificado con la reformulación)
6. Se han comercializado 2 circuitos turísticos en los Municipios de Rivas y Masaya, diseñados en la I Fase del actual proyecto.

**Las actividades realizadas por componente son:**

**COMPONENTE 1.** Fortalecimiento organizativo y de gestión comunitaria

- A.1. Constitución de 4 cooperativas de turismo (una comercializadora y tres de servicios múltiples), y actualización de 1 ya constituida.
- A.2. Constitución de una Central de Cooperativas.
- A.3. Articulación en red departamental de socios/as de las iniciativas de agroturismo de Tola y Masaya y promoción on line.

**COMPONENTE 2.** Mejoras higiénico-ambientales en las viviendas campesinas y de la oferta agroturística.

- A.4. Instalación y uso de tecnologías higiénico-ambientales
- A.5. Instalación de 100 Eco-fogones. (Actividad Eliminada con la reformulación).
- A.6. Instalación de 100 Filtros ecológicos para agua potable.
- A.7. Acondicionamiento de espacios de acogida y entrega de materiales

**COMPONENTE 3.** Mejoradas las capacidades de gestión agroturísticas de las familias campesinas beneficiarias

- A.8. Capacitación a 100 familias en la disposición y manejo de su oferta de servicios.
- A.9. Asesoría técnica y Acompañamiento permanente

**COMPONENTE 4.** Promoción y Comercialización de la Oferta agroturística de las familias campesinas

- A.10. Elaboración del Plan de Promoción de la oferta agroturística de las cooperativas.
- A.11. Puesta en marcha del Plan de Promoción y mercadeo de la oferta agroturística de las cooperativas.
- A.12. Acciones de promoción de los circuitos turísticos

**COMPONENTE 5.** Coordinación, Seguimiento y Evaluación.

- A.13. Seguimiento y Evaluación interna del proyecto
- A.14. Línea de Base, Auditoría y Evaluación externa de objetivos y resultados (al finalizar el proyecto).

**Beneficiarias/os Directas/os**

El proyecto beneficiará directamente a 170 familias rurales lo que significa un total de 868 personas (441 mujeres y 427 hombres), pertenecientes a las 16 comunidades anteriormente descritas.

## Beneficiarias/os Indirectas/os

Las familias campesinas de las comunidades participantes en el proyecto se beneficiarán en su conjunto de mejoras agropecuarias, así como el mantenimiento y reforestación de las áreas comunitarias.

También beneficiarán a toda la comunidad campesina a lo largo del municipio, la instalación de tecnologías higiénico-sanitarias (inodoros y baños ecológicos), sistemas de eliminación de charcas, así como la protección de fuentes naturales, por reducir los focos de contaminación y mejorar ambientalmente las viviendas campesinas y sus parcelas, así como de las áreas comunitarias.

Por otro lado, y como otro de los componentes del proyecto, el total de las 170 familias se beneficiarán de las actividades de agro-ecoturismo conformando, entre otras acciones, 4 cooperativas de agroturismo para el desarrollo de las mismas y creando espacios de conservación de la naturaleza.

Así pues, el número de beneficiarios/as indirectos será la población del Municipio de Masaya, aproximadamente 139.582 habitantes (CENSO 2005) beneficiarios/as. (71.630 mujeres y 67.952 hombres) y la población del Municipio de Tola, siendo 23.076 habitantes (11.294 mujeres y 11.782 hombres).

## 6. METODOLOGIA Y TECNICAS UTILIZADAS PARA LA EVALUACION

Según las indicaciones de los TDRs lo que persigue la metodología se ha descrito de la siguiente manera:

*La Evaluación Externa Final consiste en una evaluación del diseño, el proceso y los resultados alcanzados por el Proyecto de Cooperación con los objetivos definidos en el apartado 1º del documento de Prescripciones Técnicas.*

*Para ello se atenderá a los siguientes **niveles de análisis**:*

- *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.*

*Estos niveles de análisis deberán, en función del contexto y el marco de intervención, entrar a valorar 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 valorará la intervención de acuerdo a las prioridades de la F. Pau i Solidaritat PV y de la Cooperación Valenciana.*

*A partir del análisis, la evaluación identificará las principales fortalezas y debilidades del Proyecto y ofrecerá recomendaciones que sirvan para mejorar la ejecución de intervenciones presentes y futuras de la F. Pau i Solidaritat PV.*

*Respecto a las **preguntas claves** se proponen a continuación algunas cuestiones sobre las que la evaluación deberá indagar de forma expresa sin perjuicio de otras que pudiera solicitar la F. Pau i Solidaritat PV que se propondrían con tiempo suficiente y en todo caso antes de la visita a terreno.*

- *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 a terreno, acerca de la posibilidad de que los efectos positivos del mismo permanezcan en el tiempo una vez terminada la ayuda externa.*

*Se trata de un listado orientativo. Se espera que la evaluación proponga otros aspectos para su análisis.*

Teniendo en cuenta las expectativas del convocante en términos de los aspectos metodológicos de la evaluación, el equipo evaluador ha recogido los aspectos evaluados en la primera fase para empalmar con los aspectos evaluados de la segunda y seguir en una suerte de empalme la lógica de todo lo actuado por el proyecto que es uno solo. Y por esta razón la metodología empleada fue definida teniendo en cuenta este propósito como se ha podido observar en nuestra oferta técnica. Y por supuesto se ha realizado siguiendo los criterios de evaluación definidos en los TDRs establecidos por el contratante: pertinencia, eficacia, eficiencia, viabilidad, impacto y cobertura, valorando su estado de cumplimiento.

Como se expuso en la oferta técnica, la metodología de esta evaluación marca tres fases complementarias:

#### Primera: Fase Preparatoria

Consistió en la compilación de todo el material escrito a consultar para conocer toda la parte administrativa y ejecutiva del proyecto. Se contó para esto de toda la documentación de soporte del proyecto, una facilitada por la Fundación Pau y Solidaritat, y otra por el equipo del proyecto a solicitud nuestra, tanto las producidas durante su ejecución, como las de tipo administrativo-legales de parte del convocante. Se identificaron los sitios en línea que aportaron información valiosa para contextualizar el diseño y puesta en marcha del proyecto.

Documentación que fue consultada, recibida de Pau y Solidaritat

1. Informe de Evaluación Externa Final del Proyecto “Fortalecimiento de la economía rural frente al cambio climático mediante el impulso de iniciativas de agroturismo con enfoque ambiental en los departamentos de Rivas y Masaya. Nicaragua”. Fase I, realizado a inicios de 2018.
2. RESOLUCIÓN de 9 de noviembre de 2017, del conseller de Transparencia, Responsabilidad Social, Participación y Cooperación, de la convocatoria realizada mediante Resolución de 19 de junio de 2017, de la Conselleria de Transparencia, Responsabilidad Social, Participación y Cooperación, por la que se convocan, para el año 2017, 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. [2017/10121]
3. GV Presupuesto Inicial 2017 y Documento Técnico GV-proyecto 2017 del proyecto “Fortalecimiento de la economía rural frente al cambio climático, mediante el impulso de iniciativas de agroturismo con enfoque ambiental en los departamentos de Rivas y Masaya. Nicaragua. II Fase”
4. Línea de Base del proyecto Informe de Evaluación Externa Final del Proyecto “Fortalecimiento de la economía rural frente al cambio climático mediante el impulso de iniciativas de agroturismo con enfoque ambiental en los departamentos de Rivas y Masaya. Nicaragua”. Fase II producida en el 2018.
5. Correo de Solicitud de ampliación de plazo del proyecto “Fortalecimiento de la economía rural frente al cambio climático mediante el impulso de iniciativas de agroturismo con enfoque ambiental en los departamentos de Rivas y Masaya. Nicaragua”. Fase II enviado por Pau y Solidaritat a la Generalitat Valenciana del 27.03.2020.

6. Correo de Solicitud de No Suspensión y Ampliación de Plazo del proyecto “Fortalecimiento de la economía rural frente al cambio climático mediante el impulso de iniciativas de agroturismo con enfoque ambiental en los departamentos de Rivas y Masaya. Nicaragua”. Fase II enviado por Pau y Solidaritat a la Generalitat Valenciana del 28.04.2020.
7. RESOLUCIÓN de 29 de mayo de 2020, de la Conselleria de Participación, Transparencia, Cooperación y Calidad Democrática, relativa a la ampliación de oficio del plazo de ejecución de los proyectos financiados por la Dirección General de Cooperación Internacional para el Desarrollo, tramitados por el procedimiento de concurrencia competitiva y concesión directa. [2020/4011]
8. Certificado explicativo en relación a la cofinanciación del proyecto y el aporte valorizado presentado en la solicitud de Modificación presupuestaria y reformulación del proyecto “Fortalecimiento de la economía rural frente al cambio climático, mediante el impulso de iniciativas de agroturismo con enfoque ambiental en los departamentos de Rivas y Masaya. Nicaragua. II Fase”
9. Solicitud de Modificación presupuestaria y reformulación del proyecto “Fortalecimiento de la economía rural frente al cambio climático, mediante el impulso de iniciativas de agroturismo con enfoque ambiental en los departamentos de Rivas y Masaya. Nicaragua. II Fase”, a la Generalitat Valenciana. 14.12.2020
10. Justificante de Registro de entrada de la Fundación Pau y Solidaritat del 14.12.2020.
11. Matriz de Planificación Inicial del proyecto “Fortalecimiento de la economía rural frente al cambio climático, mediante el impulso de iniciativas de agroturismo con enfoque ambiental en los departamentos de Rivas y Masaya. Nicaragua. II Fase” del 2017
12. Matriz de Planificación Reformulada del proyecto “Fortalecimiento de la economía rural frente al cambio climático, mediante el impulso de iniciativas de agroturismo con enfoque ambiental en los departamentos de Rivas y Masaya. Nicaragua. II Fase” del 2017
13. RESOLUCIÓN POR LA QUE SE ESTIMA UNA MODIFICACIÓN SUSTANCIAL DEL PROYECTO del 21.01.2021 de parte de la Generalitat Valenciana
14. NUEVO CRONOGRAMA DE PLANIFICACIÓN MODIFICACIÓN ACTIVIDADES. Eco fogones, eliminada y sustituida. 11.01.2021
15. Reformulado Presupuesto PCD en Excel 14.12.2020
16. Tres carpetas con informes de seguimiento y sus soportes de detalle tanto administrativos complementarios como administrativos legales.
17. Informe de cierre de ciclo final de seguimiento del proyecto “Fortalecimiento de la economía rural frente al cambio climático, mediante el impulso de iniciativas de agroturismo con enfoque ambiental en los departamentos de Rivas y Masaya. Nicaragua. II Fase” y sus soportes.
18. Carpeta con 12 archivos sobre relación de anexos con fuentes de verificación de diversa índole: fotos, documentos, recursos de promoción.
19. Documento informe sobre el estado de cumplimiento de las actividades del proyecto.

#### **Documentación solicitada por el equipo de evaluación y recibida del equipo del proyecto:**

1. Informe ampliado de actividades ejecutadas por el proyecto.
2. Plan estratégico de desarrollo de COMUNITUR.nic producido por el la Central.
3. Normativa de operaciones turísticas de cada cooperativa producida por el equipo del proyecto.
4. Plan Estratégico de Promoción y comercialización de la oferta de COMUNITUR.nic producido por el proyecto
5. Propuesta de Fortalecimiento Institucional producida por COMUNITUR.nic para la atención del MEFCCA a las iniciativas de turismo rural y comunitario de Nicaragua.
6. Catálogo de la Oferta de COMUNITUR.nic elaborado por su equipo de gestión conteniendo además su producto estrella “Los Clubes de Viajeros”
7. Brochures y demás recursos facilitados por el proyecto para las operaciones de COMUNITUR.nic
8. Documento Diagnóstico de condiciones para el desarrollo del turismo rural y comunitario en los municipios de Tola y Masaya, conteniendo tres instrumentos, producido por el proyecto.

El equipo evaluador hizo un ordenamiento de toda la documentación de acuerdo con el uso que se le daría en el proceso de la evaluación en relación con la naturaleza de cada uno. La documentación aportada por el equipo del

proyecto aportó mucho al entendimiento y alcances de COMUNITUR.nic en función de lo que podría ser su proyección como instrumento de sostenibilidad.

Se realizó una exploración de sitios en la Red Web para reconocer la oferta turística comunitaria de Nicaragua y poder valorar a partir de esto la relación que tiene con la Red de Comercialización creada en el marco del proyecto encontrando tres sitios aportantes.

Se procedió a la elaboración de todas las herramientas a utilizar durante el proceso de evaluación, tanto las de captura de información como las de procesamiento y análisis de la información. Se tuvo muy en cuenta que debían abordar al menos el 70% de cada componente del proyecto, lo cual permitió que resultaran bastante prácticas a los propósitos de la evaluación.

Se realizaron las coordinaciones respectivas con el equipo del proyecto para el trabajo de campo.

#### Segunda: Fase de Campo

Se abordó fuentes de los cuatro niveles espaciales, entrevistas a CANTUR Nacional, BCN Cuenta satélite de turismo, miembros del Consejo de Administración de COMUNITUR.nic, iniciativas de la Red de Comercialización Agroturística, personal del Equipo del Proyecto, INATEC Departamental de Masaya y Rivas, así como INTUR y MEFCCA de Masaya y de Rivas, personal de la Alcaldía Municipal de Tola y Masaya, Solidaritur en Tola, Cámara de Turismo de Masaya CONSETUR y se realizaron 11 talleres con grupos focales 3 en Masaya y 8 en Tola, logrando abordar 49 mujeres y 19 hombres en los talleres correspondiendo a un 71% la participación de las mujeres del total de abordados beneficiarios. Se realizaron 13 visitas de observación de campo en comunidades de Masaya y Tola. Se abordó un 40% del universo de beneficiarias de todo el proyecto.

Los talleres con grupos focales contaron con tres momentos en su realización: un primer momento de actividad expositiva donde se dio a conocer la finalidad de la evaluación y en qué consiste de manera general, además del programa del taller. Luego los participantes hicieron una lluvia de aportes mencionando todas las actividades del proyecto en las cuales han participado desde su inicio. Y finalmente contestaron preguntas que se realizaron y grabaron.

En los grupos focales participaron presidentas de cooperativas, encargadas de turismo de la cooperativa, familias con 3 y 4 espacios listos, familias con 2 espacios listos y familias q hubieran estado como beneficiarias al inicio del proyecto.

Al finalizar esta fase se hizo entrega del Informe de Campo a CIPRES y a Pau y Solidaritat.

#### Tercera: Fase de Procesamiento y entrega de productos.

Se procedió a la elaboración del informe final de la evaluación del proyecto al concluir el procesamiento y análisis de la información recopilada y se hizo entrega del primer borrador a Pau y Solidaritat y CIPRES a la espera de observaciones relacionadas para formalizar ajustes y dar por concluido el proceso de evaluación.

---

## **7. CONDICIONANTES Y LÍMITES DEL ESTUDIO REALIZADO.**

Las dos limitantes que aparecieron en el camino fueron superadas sin mayor inconveniente. La primera fue con la atención de algunos funcionarios a quienes se les iba a realizar entrevista. Esto fue resuelto por la institución – INTUR de Tola e INATEC de Masaya - designando a otro funcionario para que nos facilitara la información correspondiente relacionada, la primera con la posibilidad de incluir la oferta agroturística de las cooperativas en el mapa nacional de turismo que lleva INTUR y la otra relacionada a las proyecciones en términos de formación para cooperativas previstas para el próximo año por el INATEC de Masaya. Ambas fueron satisfechas, sin embargo, nos afectó un poco el programa.

La segunda fueron las lluvias, teniendo que posponer la realización de dos sesiones de grupos focales en dos comunidades de Tola. Sin embargo, igualmente se resolvió al acampar un poco las lluvias pudiendo entrar a las comunidades de El Remate y El Lajal.

Por lo demás no tuvimos ninguna otra limitante. El equipo del proyecto nos facilitó el aseguramiento de todo el programa en el terreno permitiendo que nuestra labor con los grupos focales fuera un éxito, así mismo las visitas de observación de campo. Nos facilitó todos los contactos que el equipo necesitaba siendo de gran ayuda para que todo el programa se desarrollara sin dejar tareas pendientes.

Las familias beneficiarias fueron muy colaboradoras tanto las que participaron de los grupos focales como las que fueron abordadas durante las visitas de observación de campo.

Podemos afirmar que no hubo tropiezos que le quitaran pertinencia y calidad a los resultados de la presente evaluación.

---

## 8. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN RECOPIADA EN RELACIÓN CON LAS PREGUNTAS DE LA EVALUACIÓN.

### a. Grado de participación y apropiación de la intervención por parte de los beneficiarios y beneficiarias.

- Cuando analizamos y valoramos los grados de participación y apropiación de las familias en los ecosistemas de gestión generados por el proyecto, vemos que los niveles alcanzados no son homogéneos, sin embargo, se ve que existe en cada cooperativa actividades con las cuales se sienten más identificadas y cuya participación gira alrededor de eso. Cada caso expone su capacidad de resiliencia económica frente a la casi inexistente llegada de turistas actualmente. Acá hacemos referencia a actividades derivadas de la intervención del proyecto, sin menoscabo de otras actividades económicas tanto tradicionales como alternativas que se realizan día a día entre las familias beneficiarias de las comunidades.

Ejemplos: las cooperativas de Masaya se destacan en la autogestión relacionada a la actividad productiva. Han reproducido las gallinas recibidas por el proyecto hasta el nivel de haber vendido ya la primera generación mientras sigue aprovechando los huevos para los alimentos y para reproducir y vender. La cooperativa Jicaritos del sur en Tola destaca su autogestión en el manejo de un fondo revolvente haciendo más grande cada vez su capital y por la transformación y venta de productos agroindustriales. La cooperativa Mi Tradición de San Ignacio destaca su autogestión identificando y conquistando turistas nacionales además del manejo de un fondo revolvente. La cooperativa El Malinche destaca su autogestión por la localización y atención de turistas extranjeros y la capacidad de gestión en el montaje de eventos. La cooperativa Claudina destaca su autogestión por la localización y atención de turistas extranjeros y la capacidad para articularse con las estructuras de desarrollo turístico municipales y departamentales. La cooperativa Vista Hermosa destaca su autogestión en la identificación y atención de turistas extranjeros quizá en menor grado que las anteriores. La cooperativa Bellezas del Campo destaca su autogestión en la identificación y atención de turistas extranjeros en igual grado que la anterior.

- Siguiendo las situaciones que demuestran la participación y apropiación de las familias beneficiarias logramos constatar que casi el 100% de familias están organizadas en las cooperativas y alrededor del 80% de estas con responsabilidades y cargos en las estructuras de mando de estas.
- Durante las visitas de observación de campo el equipo optó por hacer el rol de turista y quedarse en las casas de algunas familias seleccionadas al azar en cuatro comunidades de Tola y una de Masaya. Lo que pudimos observar es que están preparadas para recibir turistas. De las 12 familias abordadas en esta modalidad 11 hicieron el todo a punto sin mayores dificultades y 1 presentó dificultades a causa de no contar con suficientes insumos para los servicios de alimentación en ese momento, por lo cual podemos decir que apropiación si tienen de esta parte de la intervención.
- Tres comunidades de las visitadas están ya al nivel de hacer sus propias gestiones para procurarse beneficios sobre capacitación, comercialización y apoyo solidario. Las tres en el municipio de Tola. El Tambo, San Ignacio y El Limón. La primera y segunda están recibiendo turistas sueltos extranjeros a gotas todavía. La primera al menos una vez cada 15 días por horas y la segunda y tercera una vez al mes por días. La tercera solo turistas nacionales, mientras

que las otras dos solo extranjeros. Pero hay que resaltar que se han dado a la tarea de identificar y capturar turistas. Esto es un ejemplo de apropiación bien asimilada.

- Las ocho cooperativas tienen delegadas ante la asamblea general de la Central de Cooperativas. Algunas de estas delegadas son parte del Consejo de Administración de la Central.
- De las sesiones con grupos focales conocimos que las mujeres participan más que hace tres años en actividades económicas que se realizan fuera del hogar y que los hombres participan más que hace tres años de las actividades del hogar. Dando a entender que ha sido por influencia y persuasión del proyecto.
- No es aventurado decir que algunas familias de estas comunidades no han tenido la oportunidad de mostrar su nivel de apropiación, sobre todo aquellas donde son numerosas y donde hay más dificultad para resolver el día a día del hogar por falta de ingresos. Aunque su volumen no es mayor a unas 13 familias de las 100 que fueron beneficiadas y preparadas por el proyecto para recibir turistas. Sin embargo, se pudo constatar que sus conocimientos y habilidades sobre gestión de los servicios de agroturismo comunitario y las condiciones físicas preparadas para ello dejan la esperanza de que con la llegada de turistas podrán evolucionar sus condiciones económicas. El equipo evaluador tomó servicios de dormida y alimentación en tres viviendas de estas características comprobando lo antes descrito.

**b. 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.**

- De la revisión de los informes de seguimiento, de la información contenida en el informe final interno del proyecto de la segunda fase y de la información salida en los grupos focales este equipo ha constatado que la dedicación empleada por el equipo del proyecto (socio local) tanto para la ejecución de las actividades programadas como para la reacción frente a los eventos de amenaza ocurridos durante la vida del proyecto, ha sido la clave más significativa para sostener aun después de todos los factores externos la dinámica de las familias en la gestión de las actividades de su cooperativa, aun cuando no llegan los turistas. Esto ha sido bien destacado en las exposiciones de casi todos los participantes de los grupos focales y en las visitas de observación de campo.

Hay que destacar que al tener el proyecto una persona dedicada cada semana a las actividades del terreno se ha hecho posible desarrollar una implicación que permitió alcanzar los resultados que se han celebrado.

En ese mismo orden hay que relevar que la estrategia de dosificación del proyecto respecto de sus actividades y del tipo de actividades concebidas para la ejecución del mismo han aportado al afianzamiento de la implicación del equipo del proyecto en la consecución de esos resultados y objetivos. Ejemplo: haber pasado de trabajar con grupos comunitarios en comisiones de turismo a la modalidad de trabajar con cooperativas y luego a trabajar como Central de Cooperativas ha permitido ir afianzando un sentido de pertenencia entre las beneficiarias quienes han sentido el acompañamiento permanente del proyecto en todo el proceso. Como llevados de mano desde cero hasta donde están ahora. Y las beneficiarias así lo han expresado y reconocen.

Para el equipo evaluador no habría otra explicación sobre el nivel de compromiso expresado por los participantes de los grupos focales y de las familias visitadas en la observación de campo con los propósitos del proyecto en medio de todas las circunstancias de emergencia vividas durante la ejecución y la ausencia de turistas, que no sea por el grado de implicación impreso por el equipo del proyecto en el acompañamiento de las familias hacia el cumplimiento de los objetivos y resultados.

**c. Adecuación de medios, recursos e insumos y si éstos se encuentran directamente relacionados con las actividades.**

Al valorar los insumos que el proyecto entregó a las familias beneficiarias del proyecto, de acuerdo con el uso para el que fueron destinados se ha podido constatar que se corresponden adecuadamente. En efecto durante las visitas de observación de campo pudimos observar todo lo recibido y la utilidad que se les está dando.

Los medios y recursos del proyecto han cumplido con la destinación prevista y han sido correspondientes con el tipo de actividades que se han desarrollado tanto desde el punto de vista su naturaleza funcional como de su valor.

La definición del tipo de actividades a realizar y los montos designados para estas con sus soportes de aseguramiento y relacionados son correspondientes. El equipo de evaluación no ha encontrado desbalances o incompatibilidades relacionadas con el tipo y medida que se le ha dado al uso de los recursos y medios del proyecto.

**d. Análisis de factores externos, previstos o no previstos, que hayan podido poner en peligro la obtención de los resultados.**

Un proyecto como el que evaluamos es bastante particular en términos de afectaciones por factores externos. Tres grandes situaciones externas desfavorables ha sufrido el proyecto en su segunda fase. Y si lo vemos desde su primera fase suman cuatro las situaciones.

Los logros alcanzados por la ejecución de la primera fase del proyecto que fueron heredados a la segunda fase permitieron soportar el primero de los tres fenómenos externos negativos aparecidos. Como fue expuesto por las familias en las sesiones de grupos focales y en las visitas de observación de campo, en 2018 habiendo iniciado el proyecto recién en el mes de marzo, con unos niveles importantes de participación, energías y esperanzas de las familias beneficiarias ocurrió una emergencia sociopolítica.

Al concentrar en la zona de Managua, Masaya y Carazo su punto de mayor expresión de violencia y siendo estas dos últimos, sitios de paso hacia Tola, al equipo del proyecto no le quedó alternativa que tener que ralentizar la ejecución. Pero el impacto negativo más grave a los fines del proyecto sería la desmovilización involuntaria de los turistas que estaban en Nicaragua en ese momento y la imagen negativa del país como destino que se propagó en los medios internacionales de comunicación masiva.

De acuerdo con dos entrevistas realizadas a dueños de negocio de hostelería en Tola y según se expuso en las visitas de observación de campo, los turistas desaparecieron por completo, muy a pesar que un pequeño grupo de surfistas se quedó en la zona, en lo que hemos convenido llamar, “resistiendo”. Según entrevista al equipo del proyecto sobre sus reacciones frente a ello, esta situación la convirtieron en una oportunidad para avanzar en el alistamiento de las condiciones en las viviendas para estar listos cuando la situación cambiara.

Este tipo de eventos por ser sobre temas de seguridad hace mucho daño al turismo en cualquier destino. Es sorprendente que los turistas hayan ido venciendo el miedo de llegar y comenzó a cambiar un poco la situación. El proyecto retomó su dinámica, pero arrastrando esos factores de retraso y de incertidumbre, teniendo durante todo el año 2019 la posibilidad continuar en unas condiciones de cierta normalidad. Objetivamente las afectaciones fueron de tiempo al proyecto y de retraso en el cumplimiento de sus objetivos, pero también se generó una afectación desmoralizante entre las familias beneficiadas del proyecto que implicaría mayor esfuerzo del equipo del proyecto para lograr recuperar los estados de participación alcanzados entre las familias alrededor de las actividades del proyecto. Eso por supuesto le mete presión al equipo ejecutor del proyecto y demanda más inversión de tiempo y energías. Es parte de lo que hemos expuesto en párrafos del punto “b”.

En 2020 el proyecto enfrentó dos eventos devastadores para el cumplimiento de sus fines, una “pandemia de COVID 19” y dos huracanes casi simultáneos ETA Y IOTA. Estando ya ralentizada la llegada de turistas por el evento de abril 2018, con estos dos eventos de gran magnitud y capacidad de destrucción se puso a prueba la capacidad de reacción del equipo del proyecto para reencontrar un camino que le diera buen término a los propósitos del proyecto. En general hemos considerado adecuada las reacciones del equipo del proyecto de acuerdo con lo que aporta el documento de evaluación final interna del proyecto y lo que expusieron las familias en los grupos focales y en las visitas de observación de campo. Sin embargo, estas dos últimas las consideramos como las afectaciones más contundentes que ha experimentado el proyecto porque ha estirado sin mucha claridad de término la distancia del turista con el destino, en este caso el destino son las comunidades de Tola y Masaya.

Si entendemos que el fin a lograr es que lleguen los turistas a las comunidades para que estas mejoren sus ingresos económicos por la venta de servicios y con ello mejoren sus condiciones de vida, entonces debemos entender también que ese propósito al terminar el proyecto no ha sido posible lograrlo. La afectación de estos factores externos al proyecto se ha magnificado y los tiempos al proyecto no le han permitido reaccionar con precisión



porque la pandemia sigue, los turistas tienen además de miedo también dificultades para viajar y el proyecto ya terminó.

A nuestro juicio solo quedan dos reacciones extemporáneas posibles que Pau i Solidaritat y el socio local deben valorar si están en la capacidad económica de enfrentar para recuperar el camino hacia el propósito referido: Aprovechar a la Central de Cooperativas para que se ocupe del propósito o gestionar una nueva partida presupuestaria adicional para el resultado 4 asegurando además acompañamiento del socio local durante un corto plazo, por supuesto con todas las implicaciones de tipo administrativo, legales y procedimentales que implica. Lo cual tiene un soporte de justificación partiendo de cinco aspectos que aportarían fundamento al respecto:

- 1) Son factores externos los que han provocado tal situación.
- 2) El desempeño del socio local ha demostrado ser de alta eficiencia
- 3) Existe un plan estratégico de comercialización en marcha en el seno de una de las estructuras cooperativas nacidas como parte de los resultados del proyecto con la única dificultad de no contar con capacidades presupuestarias para operaciones de arranque.
- 4) Existe un nivel de compromiso demostrado durante todo el periodo de ejecución por las familias beneficiarias organizadas en cooperativas.
- 5) Existe una oferta de agroturismo en las comunidades lista y en espera para la prestación de servicios.

**e. 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 a terreno, acerca de la posibilidad de que los efectos positivos del mismo permanezcan en el tiempo una vez terminada la ayuda externa.**

Sobre este aspecto debemos distinguir dos variantes: una, que son aquellas actuaciones del proyecto que por su naturaleza pueden perdurar en el tiempo porque ya forman parte de la vida de las familias beneficiarias, han pasado a ser parte de sus prácticas cotidianas de vida y otra, que aún no forma parte de sus prácticas y que no depende de ellas la perdurabilidad. Todo lo recibido por las familias para uso y beneficio van a perdurar como son los bienes entregados para alistamiento de la vivienda, las tecnologías higiénico ambientales, la actividad productiva relacionada con las gallinas entregadas, el mejoramiento físico de las viviendas, la puesta en práctica de los conocimientos recibidos en las capacitaciones, etc. Aquí caben todos los aspectos de autogestión de las cooperativas mencionados en el inciso "a".

Del otro lado está la principal y que no depende de ellas y es la llegada de turistas actualmente. El primer riesgo es que los bienes entregados para uso turístico, al no recibir turistas por un largo periodo pasen a ser utilizados para uso cotidiano de la familia y se deprecien o se conviertan en la solución desprendida de una emergencia económica. El segundo riesgo es que la gestión comunitaria del turismo se disuelva y la actividad turística más adelante se gestione de manera individual terminado en prácticas de turismo convencional. La práctica comunitaria del turismo le da cohesión a la gestión del colectivo en la comunidad, fortalece las prácticas de solidaridad, cooperación, de beneficio común, de identidad y pertenencia, de preocupación por ocuparse de las problemáticas de la comunidad previniendo los efectos negativos del turismo convencional como la trata de niñas y adolescentes, las drogas, la prostitución, etc.

Objetivamente hablando, desligarse del terreno en los propósitos agroturísticos en este momento no es la mejor situación. Las condiciones para recibir turistas en las comunidades se han creado. Existen actualmente. Los turistas no aún. *(Ver principales recomendaciones en el ítem resumen ejecutivo)*

## **Criterios de Valoración**

### **Pertinencia:**

Cuando valoramos la pertinencia del proyecto visto desde las políticas de los actores que intervienen tanto de manera directa como indirecta, notamos que está alineado a todos los supuestos de Pau i Solidaritat, de la contraparte en

Nicaragua, de los gobiernos municipales, del gobierno nacional de Nicaragua y de la Organización Mundial de Turismo en temas de principios del turismo sostenible.

Cuando lo valoramos desde el punto de vista de la coherencia de las actividades desarrolladas con los demás elementos de su estructura de marco lógico y los aportes que hace la línea de base de la segunda fase, observamos que está en directa armonía respondiendo lo primero a lo segunda. El proyecto ha llenado las expectativas de la gente en lo que a este le concierne como tal.

Al valorar la pertinencia del contenido del proyecto segunda fase con las claves y realidad del turismo en Nicaragua en el momento de la puesta en marcha, nos damos cuenta al conocer sus resultados que inclusive va más allá de sus alcances de pertinencia de cara a las comunidades llegando a aportar diversificación temática en la oferta de la zona donde interviene. Aportando al turista de sol y playa una oferta de naturaleza verde y cultura viva, volviendo el destino más interesante.

Cuando analizamos la línea de base, el diagnóstico de condiciones y el documento Matriz de Planificación del Proyecto vemos que la definición de actividades responde a cada uno de los aspectos salidos de las necesidades y demanda de las familias. En los grupos focales esto fue expuesto y reconocido por las familias, haciendo notar cómo era su situación de vida antes del proyecto y cómo es ahora visibilizando los cambios.

Durante las visitas de observación de campo realizadas por el equipo evaluador las familias han expresado que todos los beneficios que les ha llevado el proyecto les da la confianza en seguir adelante para seguir resolviendo su situación de pobreza.

El proyecto contó entre sus acciones con algunas que serían de beneficio cotidiano de las familias y otras que fueron concebidas más pensando en la sostenibilidad. Esa combinación permitió responder a necesidades puntuales de las familias y a la satisfacción de necesidades a largo plazo.

Hay que destacar que el diseño del proyecto fue realizado por personal conocedor de las zonas de intervención, lo que contribuyó a que este aspecto fuera desde el inicio satisfecho ya que permitió incluso hacer consultas con parte de las familias beneficiarias actualmente sobre necesidades y situación de las mismas.

En el análisis de la pertinencia del objetivo que busca cumplir el proyecto, se valora positivo y correspondiente haber elegido al turismo rural y comunitario como vía para aportar a la satisfacción de las necesidades socioeconómicas de las familias incidiendo además en los aspectos medioambientales, lo que se puede notar en los logros alcanzados de preparación de las familias en estos temas. En ese sentido podemos afirmar que el objetivo del proyecto plantea una respuesta adecuada a la situación de partida.

Las condiciones han sido creadas para la mejora de las condiciones higiénico ambientales que en la segunda fase se profundizó con la entrega a las familias de filtros de agua de ingesta, la entrega de baños ecológicos, 70 inodoros ecológicos más para nuevas familias y se previó la entrega de eco-fogones a 100 familias.

El equipo evaluador ha constatado que la salida de esta última actividad a partir de la reformulación del proyecto se debió a un criterio de eficacia tomado por el equipo del proyecto ya que cuando se elaboró el documento que se aprobó para la segunda fase esta era una necesidad latente entre las familias quienes hacían uso de fogones para las actividades relacionadas con la preparación de alimentos. Sin contar que en el inicio del 2018 el gobierno nacional y municipal de Tola y Masaya entregaron a familias afectadas por el huracán Nate cocinas de gas, y esto incluyó también a las familias beneficiarias del proyecto. En consecuencia, el asunto del uso de recursos forestales para generar ese tipo de energía en las viviendas de las familias había quedado resuelta.

En lo que se refiere a las necesidades socioeconómicas de las familias beneficiarias, el objetivo del proyecto aporta la parte agroturística, que se plantea asegurar ingresos económicos para las familias a partir de la oferta de servicios de agroturismo comunitario. Las familias recibieron bienes de alistamiento físico de los servicios, capacitaciones sobre el hacer de los servicios comunitarios de agroturismo, asesoramiento y acompañamiento en la articulación de las cooperativas al tejido de gestión turística local insertándose estas a los gabinetes Municipales y Departamentales de Turismo, asesoramiento en la gestión cooperativa, asistencia en el manejo de herramientas de gestión comunitaria del turismo y apoyo en la difusión de la oferta de sus servicios. Todo lo que en este tema debía aportarles el proyecto a las familias fue desarrollado con éxito dando respuesta a la situación de partida sobre al mejoramiento de ingresos.

Los resultados y actividades del proyecto se corresponden y alinean con las estrategias y líneas de actuación de CIPRES. Se ha podido constatar que lo actuado por el proyecto ha respondido a su tradicional dedicación a los temas de cooperativismo, empoderamiento de las mujeres, mejora del hábitat y rendimientos de la producción agropecuaria.

El proyecto ejecutado ha desarrollado con éxito la organización de las familias beneficiarias en cooperativas de agroturismo comunitario y estas a su vez en la Central de Cooperativas de Agroturismo Comunitario. Ha hecho énfasis de manera transversal en el tema de empoderamiento de las mujeres. Así, uno de los logros importantes ha sido el posicionamiento de las mujeres en las estructuras de cargos de las cooperativas de base y en la Central de Cooperativas de acuerdo con lo indicado en el informe final interno del proyecto y lo expuesto por las familias en las visitas de observación de campo y en sesiones de grupos focales. El impulso de prácticas de turismo comunitario para darle valor agregado a la actividad económica principal de las zonas rurales donde se ha desarrollado el proyecto como es la agricultura y el mejoramiento de las condiciones del hábitat de las familias teniendo en cuenta que el agroturismo actúa a favor no solo de los grupos gestores comunitarios sino a favor de toda la comunidad en general lo que muestra también la consonancia de lo actuado por el proyecto con los lineamientos y estrategias del socio local, CIPRES.

De la misma manera, al facilitar el proyecto la articulación de las cooperativas a las estructuras de gestión local del turismo tanto en el nivel municipal como departamental en las dos zonas de ejecución del proyecto haciendo incidencia en el desarrollo de políticas que favorezcan a las comunidades muestra el alineamiento del proyecto con las estrategias de actuación de CIPRES.

De entrevistas realizadas a funcionarios de las alcaldías municipales de Tola y Masaya se pudo conocer que, al iniciar el proyecto, el equipo del proyecto en conjunto con las direcciones de desarrollo comunitario de las mismas realizó un recorrido por las comunidades priorizadas por la municipalidad para el quinquenio 2016-2021 seleccionando de estas comunidades las familias que iban a ser beneficiadas por el proyecto. Las mismas direcciones propusieron al personal de contacto del proyecto que las familias participaran de las actividades de los gabinetes municipales de turismo, una situación que se concretó en esta segunda fase del proyecto.

Así mismo, el afán de lucha contra la pobreza, el desarrollo humano y la actuación a favor del medioambiente que son lineamientos de gestión del gobierno nacional se ven alineados en las acciones que desarrolló el proyecto y su objetivo. Un ejemplo identificado muy notorio fue la intervención del gobierno nacional y local en sustituir el uso de leña en las cocinas de las familias campesinas. El proyecto programó resolverlo con eco-fogones, el gobierno nacional se adelantó y lo resolvió con cocinas de gas. Y este no es el único ejemplo que hace notar el alineamiento del actuar del proyecto con las políticas y estrategias del gobierno nacional y local, se puede observar en las acciones de lucha contra la pobreza entendiendo al campesino como sujeto de desarrollo en vez de damnificado permanente.

La promoción de alternativas de mejoramiento económico para las familias campesinas bajo los programas de emprendedurismo y agro-negocios que impulsa el gobierno nacional no es en nada diferente a lo que el proyecto se ha propuesto con el impulso de los emprendimientos campesinos sobre prestación de servicios de turismo rural y comunitario en las zonas de Masaya y Tola. Esto fue aportado por las entrevistas que se hicieron a los señores funcionarios del MEFCCA Departamental de Masaya y Rivas.

Con estas referencias entre muchas otras podemos afirmar que el actuar del proyecto estuvo alineado a las políticas y estrategias del gobierno nacional también.

Todo el accionar del proyecto según muestran las listas de beneficiarios facilitadas por el equipo del proyecto se realizaron indistintamente para hombres y para mujeres. Al encontrar en las estructuras de cargos de las cooperativas más mujeres que hombres ha sido una condición implantada por la dinámica de ejecución del mismo. Según los listados al inicio del proyecto, en la primera fase había más hombres en las actividades que los que hay en la segunda fase. Al revisar este fenómeno notamos que las familias han seguido siendo las mismas y en el camino la dinámica del proyecto fue generando una participación destacada de las mujeres de esas familias en las actividades. Cuando se han revisado los listados de participación de las familias en las actividades se puede ver que había momentos que asistían hombres y momentos en que asistían mujeres. La participación de estas últimas fue por ello más numerosa.

Otro elemento a considerar es que el proyecto y las alcaldías seleccionaron familias, no mujeres u hombres. Al registrar quien sería la persona de referencia de esa familia que aparecería como beneficiaria, afortunadamente las mismas familias inscribieron mujeres más que hombres. Se comprueba con ello que no hubo el interés de beneficiar más al uno que al otro. Asegurando de esta manera la igualdad de oportunidades para ambos géneros.

### **Eficacia:**

Grado de cumplimiento del objetivo al alcanzar el período de ejecución del proyecto.

Al revisar los indicadores de cumplimiento que aporta el objetivo general del proyecto en el documento informe cierre de seguimiento final interno encontramos que este le da el 96.6% de eficacia. Este desempeño es lógico si observamos que solo los factores externos enfrentados por el proyecto intervinieron negativamente en su cumplimiento total, como se podrá ver en páginas posteriores.

Su objetivo específico: “Fortalecida la economía de 100 familias campesinas mediante el reforzamiento de desarrollo productivo y acciones de agroturismo sostenible”

Al revisar los indicadores de cumplimiento que aporta el objetivo específico del proyecto en el documento informe cierre de seguimiento final interno encontramos que este le da el 87% de eficacia.

De acuerdo con lo expuesto en el informe final interno del proyecto fase II y del documento facilitado por Pau y solidaritat sobre la ejecución de las actividades del mismo hemos podido observar un cumplimiento de muy buena calificación en la ejecución de actividades que permiten reafirmar lo que hemos referido en páginas anteriores: lo que le tocaba hacer al proyecto para el cumplimiento del objetivo fue realizado. Lo que falta al cumplimiento del objetivo no tiene que ver con si el equipo del proyecto realizó con calidad o no las actividades del mismo, sino con situaciones externas al proyecto que aún se viven sus consecuencias no solo en las zonas donde actúa el proyecto en este país sino en muchos otros países del mundo.

El proyecto hizo un reforzamiento del desarrollo productivo al crear las condiciones que le den a la actividad productiva el valor agregado a través de la oferta de servicios de agroturismo comunitario. Lo que se previó realizar se realizó, todas las actividades excepto dos, una a causa de la pandemia del COVID 19 y otra que fue sacada del proyecto con la reformulación. La primera fue el Evento Nacional de Promoción y Comercialización de la oferta agroturística y la segunda la dotación e instalación de eco-fogones.

De ambas solo la primera podría haber contribuido en la afectación de la parte del objetivo que no se logró cumplir, en todo caso habría sido en una muy pequeñísima escala. Las grandes causas han provocado el distanciamiento de los

turistas no solo de la zona donde se ejecutó el proyecto sino de todo el país. Y de esta llegada de turistas es una condicionante del fortalecimiento de la economía de 100 familias campesinas beneficiarias del proyecto de acuerdo con lo que se plantea el objetivo.

***R.1. Mejoradas las capacidades organizativas y de gestión agroturísticas de las familias campesinas, a través de la constitución de 4 cooperativas agroturísticas y una Central de Cooperativas.***

El proyecto fue eficaz en conseguir este resultado. Las capacidades organizativas y de gestión agroturísticas de las familias beneficiarias fueron desarrolladas. En entrevista al equipo de gestión de COMUNITUR.nic y en la sesión de inducción realizada con presidentas de cooperativas al inicio de esta evaluación, más información salida del informe final interno del proyecto segunda fase y documentación facilitada por Pau y Solidaritat sobre las actividades de este resultado se constata que se constituyeron 8 cooperativas de base y una Central de Cooperativas conformada por dos delegadas de cada cooperativa y que ha de funcionar como facilitador intermediario entre la oferta turística de las familias en cooperativas y los turistas principalmente.

Durante las visitas de observación de campo se pudo notar que las capacidades de gestión entre una y otra cooperativa varían. Se pudo observar algunas cooperativas más activas que otras lo cual es normal, sin embargo, todas están funcionando como tal.

Lo mismo logramos observar con la Central de Cooperativas que en la actualidad han montado ya una oficina para sus operaciones con internet, mobiliario y equipo, medio de transporte y en afán de conquistar el mercado nacional de turistas.

Por lo anterior afirmamos que en la gestión de este resultado el proyecto puede considerarse eficaz. Si calculamos por sus indicadores de cumplimiento según el informe de cierre de seguimiento final del proyecto alcanza un 113% de eficacia.

***R.2. Mejoradas las condiciones de vida y de la oferta agroturística de 170 familias campesinas.***

De acuerdo con la matriz de planificación inicial del proyecto y la reformulada y como expresado por el equipo de gestión de COMUNITUR.nic en entrevista, el proyecto al analizarse se percibe que fue concebido para que se crearan condiciones de acogida para los turistas en las viviendas, pero eso a su vez mejora también la calidad de vida de las familias. Se mejoraron los espacios de las viviendas para que las familias estén mejor y para que puedan hacer una acogida digna al turista.

Esto logramos constatarlo en el informe final de la asistencia técnica en la puesta en marcha de los planes de mejora elaborados con las familias en un acompañamiento realizado por el proyecto y durante las visitas de observación de campo que ha realizado el equipo de evaluación.

El informe aporta fotografías del antes y el después de esa intervención y las visitas de campo permitieron observar una buena disposición de los espacios de las viviendas resaltando limpieza, jardines, orden de ubicación de los enseres y delimitación de los espacios de la misma.

Las condiciones de vida de 183 familias han mejorado y las condiciones de la oferta agroturística de 100 familias igual. Aquí en las 183 se están contando las que fueron preparadas por el proyecto para prestar servicios a los turistas que suman 100 y las 83 que solo recibieron tecnologías higiénico-ambientales como inodoros ecológicos en las comunidades de Tola y Masaya y en la comunidad de El Rodeo en Managua alrededor del Centro de Capacitación de CIPRES.

El proyecto ha logrado con eficacia este resultado, las familias han mejorado sus condiciones de vida y las condiciones de sus viviendas para la oferta agroturística. Si calculamos por sus indicadores de cumplimiento según el informe de cierre de seguimiento final del proyecto alcanza un 71% de eficacia. Los indicadores 8, 9, 10 le hicieron bajar puntos y son las tareas referidas a la siembra de frijoles, maíz y transformación de productos agroindustriales. Las dos primeras afectadas por los huracanes y la tercera por la competencia a niveles industriales que existe.

### ***R.3. Mejoradas y ampliadas las capacidades técnicas y organizativas de la población local a través capacitaciones y asesorías técnicas.***

De acuerdo con la información consultada en la matriz de planificación del proyecto, descripción detallada de las actividades del proyecto y en el informe final interno del proyecto fase II, más la información salida de las sesiones con grupos focales y las visitas de observación de campo del equipo evaluador podemos confirmar el cumplimiento de este resultado con eficacia por parte del proyecto.

El proyecto mejoró y creó capacidades en cinco áreas importantes de desempeño del talento humano de las familias beneficiarias: en el campo de gestión cooperativa, en el campo de la gestión del agroturismo comunitario, en el campo de la equidad de género, en el campo de las tecnologías higiénico-ambientales y en el campo de nuevos emprendimientos.

En el caso del cooperativismo se entrenó a todas las familias con temas que van desde la constitución y funcionamiento de la cooperativa, hasta el uso de herramientas administrativas y de funcionamiento de la misma. En agroturismo se capacitó a las familias en temas de gestión de los servicios turísticos, promoción y comercialización de los servicios, pasando por temas de calidad, buenas prácticas y primeros auxilios para el turista. Sobre género se capacitó sobre temas de equidad, autoestima, liderazgo de la mujer, sexualidad y salud reproductiva. En el campo de las tecnologías higiénico-ambientales se desarrollaron los temas de uso y mantenimiento de inodoros ecológicos, uso y mantenimiento de filtros de agua de ingesta, mantenimiento del sistema de eliminación de charcas. Y sobre nuevos emprendimientos de apoyo a la mejora de ingresos económicos se dieron talleres sobre transformación de productos agroindustriales, medicina tradicional y primeros auxilios con entrega de botiquines.

El resultado de estas actividades constatado por el equipo evaluador es que las familias mantienen funcionando sus cooperativas incluyendo la Central, se encuentran listas para recibir turistas y manejar el turismo en su comunidad, hay un empoderamiento de las mujeres que se puede notar en su posicionamiento en cargos importante de toma de decisiones de sus cooperativas y su participación en actividades económicas fuera de la vivienda y en muchos casos fuera de su comunidad, en el buen manejo de las tecnologías higiénico-ambientales recibidas y en su participación en ferias alimentarias promovidas en su municipio por instituciones relacionadas donde exponen y venden productos agroindustriales producidos. Por esto se valora como resultado eficazmente alcanzado. Si calculamos por sus indicadores de cumplimiento según el informe de cierre de seguimiento final del proyecto alcanza un 98% de eficacia.

### ***R.4. Promocionada y en funcionamiento la oferta agroturística en 16 comunidades de los Municipios de Tola y Masaya.***

De los cuatro resultados del proyecto este es el que requiere matizarse por su naturaleza en términos de lo que significa su cumplimiento.

En las sesiones de grupos focales se hizo referencia al apoyo recibido de INTUR y del proyecto en actividades promocionales. Expusieron sobre los roles que jugarían las personas de la cooperativa que habían sido seleccionadas para participar en el evento nacional de comercialización que había preparado el proyecto para realizar a inicios de 2020, de la cobertura que ha gestionado el proyecto para que los medios nacionales de comunicación den cobertura promocional a la oferta de sus comunidades, de la labor realizada por INTUR sobre cobertura a la oferta de la comunidad a través de los medios de comunicación a su alcance. El equipo del proyecto nos ha presentado tres videos promocionales realizados y presentados por medios de televisión nacional de los canales TV4 y TV6. En las visitas de observación de campo las cooperativas nos han presentado brochures producidos por el proyecto para cada cooperativa. En la entrevista al equipo de la Central de Cooperativas nos han mostrado brochures y rótulos producidos por el proyecto para la promoción de la oferta de las cooperativas.

Según lo constatado por el equipo evaluador la oferta de agroturismo comunitario está lista pero no está funcionando porque no recibe turistas. Muy a pesar que las familias están preparadas para acoger turistas. Por eso nos parece prudente con este resultado afirmar con mucha responsabilidad se encuentra parcialmente cumplido. Sin embargo, nuestra valoración de eficacia es positiva para el proyecto porque todo lo que le tocaba realizar para darle cumplimiento se hizo. “Solo no se hizo lo que no estaba en sus manos”.

Si calculamos por sus indicadores de cumplimiento según el informe de cierre de seguimiento final del proyecto este resultado alcanza un 90% de eficacia.

Un fuerte de la formulación de este proyecto que hemos encontrado es la dosificación de las acciones de acuerdo a los temas y los tiempos del proyecto. Su lógica de intervención ha tomado en cuenta los niveles de participación y organización de las familias para el desarrollo de actividades que solo podrían realizarse con éxito si estaban o no organizadas. Como ejemplo: las actividades de promoción programadas para los últimos meses requerían primero que la oferta estuviera lista y las familias organizadas para responder al interés del cliente potencial después de un esfuerzo de promoción y visibilizarían de la oferta. Esta lógica de intervención ha hecho más fluida la gestión del proyecto.

Al revisar el documento matriz de Planificación y del informe final interno del proyecto fase II pudimos observar que existe coherencia entre los indicadores y las fuentes de verificación.

Algunas fuentes de verificación generadas por el proyecto fueron solicitadas como muestreo por el equipo evaluador al equipo del proyecto, constatando que fueron suficientes para confirmar y respaldar las acciones referidas en los indicadores. De esas muestras podemos confirmar eficacia en la gestión técnico-administrativa del proyecto.

De la información aportada por las familias participantes en las sesiones con los grupos focales y durante las visitas de observación de campo, más lo que se expone en el informe final interno del proyecto fase II sobre la reacción del equipo del proyecto ante los factores externos hemos valorado lo siguiente:

Aquí notamos dos tipos de reacciones, la de paliación inmediata de asistencia a las familias y la de control de daños de cara al cumplimiento del programa y objetivos del proyecto.

Frente a las del primer tipo consideramos adecuada la reacción del equipo del proyecto (socio local) en el sentido de consultar y proponer la destinación de algún recurso del proyecto sobre todo para la dotación de alimentos, siendo esta la primera necesidad que se ve demandada durante situaciones como huracanes o la desestabilización política ocurrida al inicio del 2018. Estos actos y reacciones además de contribuir a paliar la situación, ha contribuido también a fidelizar la actitud y la confianza de las familias frente al proyecto.

La decisión de haber movido algunas actividades y fortalecido otras que no estaban previstas a desarrollarse en los periodos en que ocurrieron los factores externos contribuyó a que cada vez las familias retomaran poco a poco el camino interrumpido por estos. Tal fue el caso de fortalecer las actividades productivas entendiendo que las familias requerían alimentos y producir alimentos, lo cual contribuiría también a mantener la base de interés que se despierta en el turista practicante del turismo rural y comunitario como son las actividades económicas tradicionales del campo.

El factor externo que más difícil le ha resultado al proyecto enfrentar es la pandemia, según entrevista realizada al equipo del proyecto. Los anteriores referidos llegan y se van relativamente rápido. La pandemia se ha estirado en el tiempo, ya más de un año y medio, con un comportamiento impredecible y una percepción cada vez más borrosa de su posible final.

El equipo del proyecto ha logrado desarrollar todo lo que tenía previsto, pero sin lograr la llegada de turistas a las comunidades beneficiarias.

El uso de tecnologías higiénico ambientales ha generado en otras familias de las comunidades mucho interés por acceder a estas, según los expuesto en cuatro grupos focales.

Cuatro cooperativas expusieron que están llevando un fondo revolvente. Al ser consultadas sobre cuánto ha crecido el capital las respuestas sobre el monto varían.

Se logró conocer que hay familias que siguen mejorando las condiciones de su vivienda impulsadas por el aporte inicial que les facilitó el proyecto, sobre todo en las comunidades de El Limón, San Ignacio, El Tambo y Guastomate. 13 casos constatados.

En las entrevistas a las instituciones de Tola y Masaya relacionadas con el cooperativismo y el turismo se conoció que estarán incluyendo antes que termine 2021 la oferta de las cooperativas en el mapa turístico nacional.

Las alcaldías municipales de Tola y Masaya han incluido la formación en temas de gestión del turismo comunitario en la oferta de capacitaciones que estarán realizando las escuelas de oficios de estas municipalidades. El primer curso será dirigido a aquellas iniciativas que ya están organizadas. En este caso serán las de las cooperativas de COMUNITUR.nic

Al ser respondido si los resultados positivos alcanzados han beneficiado de igual manera a hombres y mujeres por el equipo del proyecto y participantes de los grupos focales han coincidido en que el proyecto no ha seleccionado a las personas beneficiarias por criterios de género. Y los beneficios recibidos han sido indistintamente para hombres como para mujeres. Las mujeres y los hombres se han beneficiado de las capacitaciones que ha realizado el proyecto, granos básicos, gallinas, enseres para alistar los espacios de acogida, bicicletas, etc. No encontramos información que haga referencia a lo contrario.

### **Eficiencia:**

La eficiencia en la gestión del proyecto no solo se ha logrado confirmar en el buen desempeño de la ejecución financiera y técnica programada, sino que el socio local ha podido ir más allá logrando realizar y producir actividades y productos que no estaban previstos, con el mismo monto presupuestario, sin afectar lo previsto y fortaleciendo los resultados del proyecto.

Los recursos humanos y financieros se administraron muy profesionalmente en una relación de hacer más con menos, es decir, que se logra unos resultados más allá de lo previsto sobre todo en lo referente a dotaciones físicas y de desarrollo organizativo y del talento humano de las comunidades beneficiadas dando con esto énfasis en la sostenibilidad de lo actuado.

Se ha podido constatar que el proyecto le debe su éxito en general a la capacidad que ha tenido el socio local para ir ajustando su accionar de acuerdo a las exigencias que cada momento fue planteando en su ejecución.

Ha habido cierta flexibilidad en la programación haciéndola una programación viva y permitiendo con esto que todas las acciones previstas hayan tenido buen término. No se han visto sacrificadas acciones por causas de ineficiencia. Y se han encontrado acciones complementarias que no estaban previstas realizar por el proyecto las cuales le dieron un aporte importante al aseguramiento de algunos resultados.

No parece ser que estas nuevas acciones se hayan debido a una falta de previsión durante la formulación del proyecto. Más bien se han realizado a propósito de cerrar brechas causadas por los factores externos, lo cual nos parece muy



positivo. Aquí se incluyen acciones relacionadas con material y equipo entregado a las familias, capacitaciones, más cooperativas, planes de mejoras, inodoros ecológicos, herramientas de gestión turística, ejercicios de categorización, entre los más visibles.

Esa flexibilidad en los movimientos de programación y en el uso óptimo de recursos nos hacen notar que fue la gestión del proyecto en ese sentido eficiente.

En general se ha constatado que el presupuesto inicial no ha sufrido recortes, ni ampliación. Ha habido ajustes presupuestarios en el marco del total de fondos aprobados originalmente, como se expone en certificados explicativos, Nº de Expte. SOLPCD/2017/0022 donde se exponen las variaciones en las partidas A.8 Equipos y materiales inventariables, partida A.9 Materiales y suministros, partida A.10. 1 y A.10.2 Personal Expatriado y la partida A.12 Otros servicios técnicos inventariables. Partida A.14 Viajes estancias y dietas

Se han realizado los ajustes requeridos, no nos dice eso que se haya irrespetado el presupuesto original. Es importante acotar que estos ajustes se realizaron de acuerdo con aprobación de la Generalitat Valenciana por conducto de Pau y Solidaritat como lo exponen copias de las resoluciones relacionadas.

De acuerdo con el análisis de las actividades del proyecto en el documento “Descripción de Actividades Agroturismo II Fase” facilitado por Pau y Solidaritat, las actividades al relacionarlas con los resultados a alcanzar y objetivos, y luego con lo expresado por las familias en los grupos focales podemos afirmar que han sido adecuadas.

En relación de la actividad “Instalación de 100 Eco-fogones” su desestimación no fue realizada por causas de ser o no adecuada, sino a causa de que la finalidad para la cual se había conseguido fue satisfecha por el gobierno nacional y local al inicio del proyecto evaluado en 2018.

La actividad de “Realización de un Evento Nacional de promoción y comercialización” fue programada para cuando la oferta agroturística estuviera lista y así se definió para el mes de marzo de 2020, fecha en que aparece en Nicaragua la pandemia. Aun en todo el período restante del proyecto no habría sido posible realizarla por el respeto a la norma del distanciamiento social. Las actividades del proyecto han sido adecuadas para el logro de resultados.

Una parte importante del éxito en la gestión del proyecto se debe a cómo se configuró y dispuso el equipo para la ejecución. Una coordinadora del proyecto con cerca de 30 años de experiencia en el manejo de recursos y proyectos, un técnico con una autoridad profesional en temas de turismo rural y comunitario bien posicionada y conocedor de la zona de intervención del proyecto le han dado mucha solidez a la gestión que se realiza en el terreno desencadenando y conduciendo las actividades y en la parte administrativa y financiera asegurando fluir todo lo que se ha actuado.

Al ser un proyecto relativamente pequeño ha podido funcionar con una estructura simple de cuatro personas permanentes. Dos para la gestión administrativa y contable y dos para el trabajo de campo: un técnico y un conductor.

La eficiencia alcanzada por esta estructura se ha notado en los resultados conquistados por el proyecto. Normalmente los proyectos con la cantidad de actividades, indicadores a asegurar y cantidad de comunidades y beneficiarios atendidos habrían requerido al menos dos técnicos de campo. Sin embargo, el equipo logró la cobertura con uno solo.

Las familias expusieron en los grupos focales que tanto de Masaya como de Tola que el proyecto no solicitó a cambio de los medios, herramientas, materiales y productos recibidos alguna retribución. “La única solicitud que hizo el proyecto es que cuidemos las cosas que nos dan y se usen para lo que se nos dan” expresaron en el grupo focal de la comunidad de El Comején.

De acuerdo con ellos, el proyecto facilitó la llegada hasta la puerta de sus viviendas todo lo recibido físicamente.

No se encontraron quejas de las familias relacionadas a dificultades y complicaciones impuestas por el proyecto para acceder a los beneficios. Ha sido adecuada, transparente y equitativa la entrega de bienes recibidos por las familias beneficiarias.

No aparece entre las informaciones salidas de los grupos focales que los medios y beneficios hayan sido entregados con preferencia a uno de los géneros, hombres o mujeres. Se ha expuesto que los recursos fueron entregados a familias y que para efectos administrativos las familias debían designar a alguien de la misma que firmara el recibido de los recursos y medios entregados.

No hubo diferencias ni preferencias en la distribución de estos y durante todo el proceso de gestión el técnico daba seguimiento al buen uso de estos.

Las familias beneficiarias en la participación de las actividades del proyecto, al ser la familia la beneficiaria y no una persona de la familia, se turnaban de acuerdo con las ocupaciones del día a día o afinidad con la actividad. Debe resaltarse que en su mayoría fueron mujeres como lo exponen las listas de participación en actividades y las listas de recepción de bienes.

### **Impacto:**

El proyecto ha generado impactos en la vida de las familias beneficiarias como previsto. Esto lo notamos en lo planteado por los participantes de los grupos focales, las visitas de observación de campo y las entrevistas realizadas. El aporte de la primera fase del proyecto en términos de interés notable actual de las familias por perseverar a pesar de los factores externos, sobre todo por su experiencia en la acogida de turistas que iniciaba ya a darse cerca del final de la primera fase ha permitido que se entienda bien las causas de la no llegada de turistas experimentada en la segunda fase y su determinación para seguir y conservar la esperanza.

Los impactos estratégicos generados por el proyecto en las dos zonas de ejecución rondan sobre cuatro temas principalmente como se podrá leer más adelante: las condiciones creadas para recibir turistas en las viviendas y comunidades, la organización de las familias en cooperativas, desarrollo de capacidades del talento humano y los aportes al medioambiente.

En las visitas de campo y las sesiones con grupos focales se constató lo presentado en el informe final de seguimiento de la segunda fase sobre el fortalecimiento de la capacidad de gestión de las familias a través de la conformación de las cooperativas, la capacitación en temas de cooperativismo y sobre el buen hacer en la gestión del turismo comunitario.

De igual manera se ha confirmado que las familias han mejorado su calidad de vida al mejorar los espacios de uso turístico y al hacer uso de tecnologías higiénico ambientales. Esto ha tenido impacto en el interés de más familias de las comunidades que han manifestado su deseo de formar parte de los grupos beneficiarios en cada comunidad.

Se observó que la participación de las mujeres en las acciones generadas por el proyecto se ha fortalecido posicionándose en las estructuras de cargos de las cooperativas y a la vez han logrado insertarse con apoyo del proyecto a las estructuras de gestión local del turismo.

Se observó que las familias están listas y entrenadas para recibir turistas. Como es de entender la llegada de estos turistas a las comunidades no depende exclusivamente de las cooperativas y su central, porque sus causas son más globales que locales. Sin embargo, se ha podido constatar que algunas cooperativas (3) comienzan a recibir, aunque tímidamente, visitantes en sus comunidades por horas, según lo expuesto en las sesiones de grupo focales.

De lo expuesto por las familias participantes de los grupos focales se conocieron varios efectos:

- 1) Cambio de hábitos de higiene en las familias y mejoradas las condiciones de salud. La incidencia del uso de tecnologías higiénico ambientales y la asistencia en la puesta en marcha de planes de mejora a cada familia les ha ayudado a mejorar la higiene y salud en el hogar.
- 2) Las familias han mejorado sus condiciones de vida en la vivienda al contar con equipos y materiales que aportan a llevar una vida digna.
- 3) Las familias se encuentran listas para recibir turistas en sus viviendas y comunidad.
- 4) La participación de las mujeres en las actividades económicas de la familia ha aumentado, sobre todo en las que se realizan fuera del hogar y de la comunidad.
- 5) Las familias han aprendido a trabajar en colectivo y en la actualidad lo están haciendo.
- 6) Las familias han desarrollado orgullo por su territorio, lo cual fue notado en la valoración que le dan a los atractivos de su comunidad.
- 7) Las familias han aprendido actividades económicas alternativas para mejorar su calidad de vida. Esto se afirma conociendo que se les preparó para hacer transformación de productos agroindustriales y servicios turísticos.
- 8) Las familias sienten fortalecido su talento al conocer y gestionar servicios de turismo comunitario en sus comunidades y viviendas.

De acuerdo con entrevistas realizadas a INTUR y al equipo del proyecto se ha considerado un efecto importante que:

- 1) Las familias cuentan con una oferta turística que les puede generar beneficios económicos por la prestación de servicios y están preparadas para realizarlo.
- 2) Las familias organizadas en cooperativas tienen como interlocutor de gestión de las llegadas de turistas a una Central de Cooperativas a la que pertenecen, cuya labor está en función de llevar beneficios a sus asociadas.
- 3) La oferta de turismo comunitario de las familias organizadas en cooperativa cuenta ya con cierta visibilidad ante un posible turista nacional, lo que ha sido posible a partir de la difusión de la misma en medios de comunicación nacional, redes sociales y su página web.

Este equipo evaluador ha podido acceder a las redes sociales donde se publicita COMUNITUR.nic notando que se hace referencia al proyecto. Se esperaría que esto tenga un impacto importante por tratarse de redes sociales, sin embargo, este es un aspecto que podría mejorarse.

Los efectos positivos generados por el proyecto benefician a las familias de Tola y Masaya, sin distinción de género, así se ha constatado en las visitas de observación de campo realizadas a las comunidades por el equipo evaluador.

En la configuración orgánica de cada cooperativa y de la Central de cooperativas es por mayoría de mujeres. Esto se ha podido constatar de la información aportada tanto por el documento Informe de Evaluación Interno Final del proyecto como por lo corroborado in situ por este equipo de evaluación en sesión de Inducción con presidentas de cooperativas al iniciar la presente evaluación.

Se ha observado que aquellas cooperativas que están dirigidas por mujeres son las más activas y los cargos principales dentro de las mismas lo llevan ellas.

De acuerdo con lo que aporta el informe final interno del proyecto los porcentajes de cumplimiento alcanzados por los indicadores del mismo se observa sobre la participación de las mujeres que fue mayor que la esperada. El proyecto se proponía el 50% más de la que había al iniciar y se alcanzó el 75%.

En las estructuras organizativas creadas las mujeres tienen más participación que los hombres. En la Central de cooperativas por ejemplo las mujeres son 10 y los varones 6. Con la actualización de bajas y altas en su asamblea general se perfila la participación de 13 mujeres y 3 hombres. Según lo que han reportado a la central las cooperativas de base.

Por lo que se ha podido observar en las comunidades visitadas las familias se limitan a salir de su comunidad por temor a la Pandemia. Hay familias beneficiarias del proyecto que han expresado que en este momento no estarían dispuestas a recibir turistas por la percepción que tienen sobre un rebrote de la enfermedad que se ha llevado la vida de varias personas mayores incluso en sus comunidades.

Se puede observar que hay un uso persistente de las normas de prevención y sanidad, pero el temor es permanente. En cambio, hay otras familias que no presentan esta misma actitud y que se muestran más abiertas al contacto con otros.

En un recorrido rápido realizado por este equipo por los establecimientos turísticos de Tola y Masaya se ha observado la ausencia del turista extranjero. Estos establecimientos han tenido que reinventar sus servicios de acuerdo con el tipo de exigencia del turista nacional que es el que actualmente les visita.

Al no estar llegando de manera regular y significativa en números como ocurría en 2019 y antes de 2018 los turistas a Nicaragua las posibilidades de que las familias beneficiarias del proyecto reciban turistas se ven mermadas. Pero además hemos visto que la participación de las familias ha mermado en las actividades generadas por el proyecto en su último año de ejecución, sobre todo aquellas que implican aglomeración o desplazamiento fuera de su comunidad. Esto se puede constatar en los listados de participantes a las capacitaciones que se realizaron en 2020.

Pero la afectación mayor que la pandemia ha generado en el proyecto ha sido la suspensión de actividades importantes como Evento Nacional de Comercialización que marcaría un antes y un después para la oferta de las cooperativas como nos lo ha expuesto el equipo del proyecto.

### **Viabilidad / Sostenibilidad:**

La sostenibilidad vista como la durabilidad de los impactos de las acciones realizadas por el proyecto tiene su principal activo en La conformación de la Central de Cooperativas COMUNITUR.nic. al haber trasladado el proyecto algunas de sus políticas, herramientas y compromisos de seguimiento a la Central de Cooperativas.

Al terminar el proyecto, el seguimiento al buen uso de los bienes recibidos del proyecto por las familias, la puesta en práctica de los conocimientos adquiridos en el marco de la gestión del proyecto y el cumplimiento del propósito final del proyecto (la llegada de turistas para generar ingresos y mejorar las condiciones socio económicas de las familias), lo ha comenzado a llevar COMUNITUR.nic. con lo cual se confirma de muy acertada la concepción de las acciones del proyecto frente a este criterio de desarrollo como es la sostenibilidad.

De la misma manera, la sostenibilidad medioambiental generada en las comunidades de intervención del proyecto ha sido asegurada con la dotación y buen uso de las tecnologías higiénico ambientales. Al haber promovido el uso de las tecnologías medioambientales se ha asentado una fortaleza importante. Tanto así que los huracanes ETA y IOTA no pudieron desaparecer los inodoros ecológicos, ni los sistemas de eliminación de charcas, resaltando que los entrenamientos realizados in situ sobre el uso de estas tecnologías tuvieron una utilidad determinante. Lo que demuestra también que se han cambiado los hábitos de higiene para mejor y las prácticas medioambientales. (las familias cuyas viviendas fueron alcanzadas por las corrientes de lodo durante los huracanes taparon a tiempo la taza del inodoro con una bolsa grande de plástico y conservaron con éxito este bien)

Por lo que nos ha expuesto el equipo del proyecto en entrevista, el proyecto apostó a convertir los servicios de agroturismo comunitario en un motor de sostenibilidad para la vida de las familias en sus comunidades.

Hay aspectos importantes en la vida de las familias que fueron generados por el proyecto. La actitud frente a la salud e higiene en la vida cotidiana es uno. Las familias aprendieron a usar y darle mantenimiento a las tecnologías medioambientales. El proyecto preparó a tres personas en Tola y Masaya (2 y 1 respectivamente) para reparación de estas

tecnologías, las tres personas no están ya en las comunidades. Mientras las familias que requieren hacer alguna reparación se las han ingeniado para lograrlo. Esto para el equipo evaluador es una muestra de la solidez en los cambios de actitud y de hábitos en tenas de higiene.

El proyecto montó un ecosistema multicapas – término propio del turismo sobre estrategias de desarrollo - en la gestión del turismo comunitario que consistió en la articulación de cada capa o nivel, desde la del manejo de la vivienda al atender a los turistas, seguido por la capa o un nivel comunitario que tiene que ver principalmente con la gestión de los atractivos y actividades colectivas organizadas para los turistas y una tercera relacionada con la gestión de las cooperativas antes actores externos a la comunidad incluyendo a la Central de Cooperativas. Por lo que hemos podido constatar las dos primeras capas del ecosistema se encuentran bastante solidas en todo lo que les implica, la última capa requiere cierto acompañamiento para fortalecer lo que se ha alcanzado hasta ahora.

De acuerdo con lo observado en nuestras visitas a las comunidades podemos afirmar que se mantienen. Sin embargo, existen riesgos en ese sentido que solo pueden ser satisfechos con seguimiento. Al respecto nos hemos referido en el resumen ejecutivo.

De acuerdo con nuestro análisis sobre este aspecto, el más importante resultado vinculado a la sostenibilidad que ha alcanzado el proyecto ha sido la preparación de las familias en varios campos del saber y el hacer del turismo comunitario y la provisión de equipamiento para realizar estos servicios de acogida al turista. La explicación consiste en que, en el ecosistema – entendiéndolo como un cuerpo hecho de partes que funcionan en armonía dándole vida propia y sostenible - montado por el proyecto solo uno de los nodos no se encuentra listo para que el hecho turístico se concrete y en esto nos referimos al acceso a los turistas extranjeros. Al lograr que este nodo se reestablezca, las condiciones ya estarían dadas para que el hecho turístico se consume y por lo tanto el ecosistema funciones a cabalidad como previsto por el proyecto. Así nos lo ha dejado entender el equipo del proyecto en entrevista, lo cual consideramos acertado.

Las visitas de observación de campo del equipo evaluador se organizaron pensando tomarle el pulso al tema de apropiación de conocimientos entre otros. Para conocer esto que es por demás estratégico para los fines del proyecto asumimos el rol de turista sin advertir a las familias y pedimos servicios de alimentación y alojamiento. Los resultados fueron positivos al confirmar que las familias que seleccionamos al azar para quedarnos lo hicieron muy bien.

En los grupos focales al ser consultadas las familias participantes sobre las actividades de capacitación que fueron para ellas más significativas por el aprendizaje adquirido, sus respuestas hicieron mucho énfasis en los intercambios de experiencia.

De la entrevista al equipo de gestión de La Central de Cooperativas conocimos que COMUNITUR.nic ha recibido formalmente bienes y equipos por parte del proyecto, los cuales actualmente están siendo de utilidad para las labores que allí se están desarrollando.

Haría falta una entrega de los mecanismos de gestión del proyecto, de forma que esta institución se ocupe del seguimiento y perdurabilidad de todo lo actuado por el proyecto. Crear una herramienta formal con la que el socio local y Pau I solidaritat aseguren esta sistematización. (seguimiento a actividades ya generadas por el proyecto durante su ejecución y nuevas actividades sobre promoción y comercialización)

Al encontrar que las cooperativas están principalmente en manos de mujeres y que están constituidas mayormente por mujeres nos dice que estos derechos de poder decidir por ellas mismas lo que realizan, no son aspectos a los que querrán renunciar. Por el contrario, irán desarrollando más capacidades de liderazgo.

Así como en todo el sector de turismo en el país las mujeres son mayoría en el desempeño de tareas propias del mismo, en la oferta de los servicios montados con apoyo del proyecto entre las familias beneficiarias, quienes más participan son mujeres. Siendo la capacitación un aspecto importante para asegurar la prestación de servicios de agroturismo, al revisar las listas de asistencia de las personas que participaron de estas se ve notablemente que el mayor peso en la participación lo tienen las mujeres.

La situación sanitaria generada por el COVID 19 ya está afectando la sostenibilidad del proyecto al no permitirle cerrar el ciclo del proceso de acción del agroturismo comunitario. Evitando que el turista llegue hasta los destinos comunitarios que ha preparado para recibirlos.

Al proyecto le queda todavía un as bajo la manga que consiste en conquistar el turismo nacional a través de COMUNITUR.nic.

La oferta comunitaria está preparada para las acogidas, existe un intermediario apto para facilitar la conquista y las llegadas del turista nacional a los destinos comunitarios y se entiende que es de interés del proyecto llevar esto a buen término.

Potenciar a COMUNITUR.nic para que le dé sistematización a lo actuado por el proyecto, promoviendo un convenio del socio local con ellos para eso. Y canalizar algún tipo de recursos de apoyo para sus operaciones y promoción agroturística por un periodo corto y a la vez suficiente. O bien refinanciar un resultado del proyecto a través de una adenda al convenio sobre el proyecto recién finalizado.

Este equipo evaluador no ve la situación política actual del país como un factor externo que esté en este momento o en un momento próximo afectando la llegada de turistas. Siendo muy objetivos, los emplazamientos turísticos están ahí a la espera de los turistas sin discriminar por su posición política, solo son clientes. El potencial turista nacional o extranjero no pregunta de qué filiación política son los propietarios de los establecimientos, solo son servicios. La situación no es como la del 2018. No se percibe un problema de seguridad que limite la libre movilidad de las personas en el país, por lo cual no se determina como una posible causa que esté afectando o vaya a afectar el desarrollo de la actividad turística y en consecuencia los logros del proyecto. Como hemos señalado, la pandemia del COVID 19 es hoy por hoy la causa de desmovilización del turista nacional y extranjero.

### **Cobertura:**

En la fase II de este proyecto evaluado, la cobertura fue más allá de las ciento setenta familias previstas, alcanzando a trece familias más. Se conoció que estas últimas complementan aspectos de seguridad de la oferta turística sobre todo en lo relacionado al uso emergente de los servicios de higiene fuera de las viviendas designadas para los turistas. En el turismo rural y comunitario es muy normal este tipo de medidas por lo cual, el proyecto no solo fortalece la seguridad turística de la oferta, sino que beneficia a más familias ampliando el impacto de la higiene medioambiental en las comunidades.

Lo mismo se hizo con la instalación de 13 inodoros ecológicos en la comunidad de El Rodeo, ubicada inmediata al aeropuerto internacional en Managua. La posibilidad de que los visitantes que regresan del interior a Managua en busca de su salida cuentan con unos servicios sanitarios instalados en el sector de Managua donde se ubica el Centro de Capacitación de CIPRES.

En ambos casos, se logró constatar que se realizó una selección apropiada de acuerdo con el propósito que se persiguió al respecto.

Los beneficios han llegado a más del 100% de beneficiarios según lo expuesto por el informe de cierre de seguimiento final del proyecto. Esto fue constatado en las sesiones de los grupos focales. Habiendo 183 beneficiarios en vez de 170 previstos.

Acá se hace referencia a 100 familias que recibieron todas las dotaciones entregadas por el proyecto y 83 que recibieron tecnologías higiénico ambientales.

Las 83 familias que solo recibieron tecnologías higiénico ambientales fueron seleccionadas para un rol de soporte de seguridad, estando asentadas en las rutas previstas como de uso turístico, sin acoger turistas prestando servicios de alimentación, hospedaje y actividades. Su papel es dar soporte a aquellas emergencias que obliguen a los turistas a hacer uso de las tecnologías higiénico ambientales durante sus recorridos.

A este respecto los dos únicos que se pudo encontrar fue el mecanismo utilizado por el proyecto para sustituir a aquellas familias que en algún momento dejaron el proyecto sea por razones de migración o porque no querían estar en cooperativas. Para lo cual la nueva familia beneficiaria recibía todo el material que se entregó para uso turístico, mientras que la familia saliente conservaba aquellos insumos entregados para uso de las familias.

El otro mecanismo que se estableció sobre la extensión de beneficios al resto de familias de las comunidades fue que los servicios de derrama de actividades agroturísticas, es decir, de actividades que el colectivo comunitario o cooperativa no pudiera ofrecer como caballos, accesos a atractivos ubicados en zonas privadas serían promovidos indistintamente como parte de la oferta de la comunidad y los ingresos generados no implicarían comisiones para el colectivo organizado. Entendiendo que esas actividades le dan variedad a la oferta comunitaria beneficiando así las llegadas de turistas y por lo tanto la compra de los otros servicios al colectivo comunitario. Esta información fue extraída de los grupos focales y del equipo del proyecto.

---

## 9. CONCLUSIONES DE LA EVALUACIÓN.

### De lo administrativo.

Todas las actividades que estaban en las manos del proyecto para ejecutar fueron ejecutadas. Las actividades no ejecutadas encontradas, cuentan con un soporte de justificación relacionado principalmente a las afectaciones generadas por factores externos, tres acaecidos desde el inicio del proyecto, uno al inicio del proyecto, uno al inicio del 2020 que aún se mantiene y uno en noviembre 2020. Mismas que dieron pie a la extensión del plazo de ejecución del proyecto.

Se realizaron más actividades que las previstas sin ampliar el monto de ejecución original aprobado, las cuales fortalecieron los resultados del proyecto y benefició a más familias que las previstas en el documento original del proyecto, sin ampliación del monto original aprobado. Valiéndose nada más de cuatro personas permanentes para dar cobertura a 183 familias de 16 comunidades asentadas en 2 municipios distantes entre sí.

No se identificaron retrasos en la ejecución del proyecto causados por temas de eficiencia. Los resultados del proyecto, al ser medido su desempeño a partir de los valores porcentuales de cumplimiento registrados de sus indicadores, el proyecto alcanza un 93% de efectividad en el desempeño, lo cual es muy bueno. Al valorar el nivel de cumplimiento del objetivo específico siguiendo este mismo formato el proyecto lo ha alcanzado en un 87% lo cual es bueno.

### De lo técnico.

El proyecto ha logrado establecer con efectividad un ecosistema de tres capas o niveles como se ha aclarado en páginas anteriores. Las dos primeras ascendentes están consolidadas, la tercera requiere seguimiento y sistematización. Las familias están listas para recibir turistas con servicios en sus viviendas y conocen cómo operar la parte comunitaria de su oferta. COMUNITUR.nic por su parte debe conquistar el mercado nacional de turistas, y las cooperativas deben fortalecer su articulación a las estructuras territoriales de gestión turística.

La calidad de las actividades desencadenadas por el proyecto en el terreno entre las familias beneficiarias se ha observado eficiencia y eficacia en el grado de cumplimiento de las mismas, toda vez que no haya habido factores externos perturbando su desarrollo. Esto se nota en el buen manejo por parte de las familias de todo lo aprendido durante la ejecución del mismo y en las actividades que por su cuenta han venido realizando en los últimos tres meses sobre los temas que fueron preparadas.

El tipo de actividades que configuran el proyecto y su dosificación han permitido un desarrollo fluido y complementario, teniendo siempre empalme de contenido y de propósito la última con la siguiente.

Las relaciones interpersonales establecidas entre el equipo del proyecto y las familias beneficiarias han devenido en un activo condicionante del mantenimiento del interés de las familias por las acciones generadas por el proyecto y que en la actualidad las cooperativas estén activas a pesar de que aún no se cumple el propósito de que lleguen turistas a las comunidades.

### **Del impacto.**

El proyecto ha mejorado las condiciones de vida de las familias beneficiarias. Han madurado la percepción de su entorno y de su vivienda de cara a la oferta de servicios de agroturismo comunitario. Los hábitos y prácticas de higiene y salubridad han cambiado mejorando sus estados de salud y buen vivir. Cuentan con preparación para diversificar sus actividades económicas y han evolucionado mayor autoestima.

Las familias están preparadas para recibir turistas prestando servicios de agroturismo comunitario.

Hay más participación de las mujeres en las actividades relacionadas con la oferta de servicios de agroturismo comunitario.

Las familias están organizadas en cooperativas y de esta manera se han vuelto autogestionarias. A su vez forman parte de la Central de Cooperativas COMUNITUR.nic y de la Red de Comercialización del Agroturismo Comunitario. Es decir, que están articuladas a estructuras supra comunitarias potables para los fines de hacer llegar los turistas a sus comunidades.

---

## **10. LECCIONES APRENDIDAS RESULTADAS DE LAS CONCLUSIONES.**

- a) Es muy importante considerar para próximas intervenciones que el mayor peso porcentual de actividades tiene más ventajas cuando se define para la primera mitad del periodo del proyecto porque da márgenes de reprogramación a favor de los tiempos establecidos de los proyectos.
- b) Cuando los indicadores de cumplimiento son muy prolíficos y las actividades muy especializadas en un proyecto es bueno considerar la ampliación del equipo de terreno. Para el presente proyecto se habría requerido dos técnicos de campo. Sin embargo, esta situación no le ha quitado méritos a la gestión técnica realizada en el terreno por parte del proyecto.
- c) Es importante no dejar sin alternativa de solución las brechas que se acumulan al finalizar un proyecto. En este caso del proyecto evaluado debe tomarse una decisión proactiva que asegure el cierre de la brecha identificada en el cumplimiento integral del objetivo del mismo. Más aun cuando existen los soportes para fundamentar con respaldo una propuesta de solución. Nos referimos a impulsar una propuesta que permita hacer llegar los turistas a las comunidades de las familias beneficiarias.



- d) La sistematización y la difusión de los resultados del proyecto son temas pendientes que en este momento no cuentan con espacio en la programación del proyecto al haber concluido ya. Sin embargo, es muy importante que pueda compartirse a manera de divulgación todo lo actuado por el proyecto ya que tiene todas las cualidades y características para generar fundamento teórico al turismo rural y comunitario. De la misma manera la sistematización de la experiencia y sus resultados cuentan actualmente en el país con un amplio espectro de instituciones a quienes esta experiencia les aportaría mucho legado.
- e) Sería importante en próximas intervenciones considerar una manera de que aquellas familias beneficiarias del proyecto que no quieran estar en cooperativas puedan formar parte de los equipos comunitarios de gestión del agroturismo. En este sub-rubro del turismo comunitario la suma de capacidades en una comunidad cuenta mucho aportándole solidez a la oferta.

---

## 11. RECOMENDACIONES.

Después de haber analizado la situación general del proyecto al finalizar su ejecución saltan recomendaciones importantes que pueden permitir aprovechar todo lo actuado por el mismo y potenciarlo.

- A pesar de que el proyecto logró desarrollar todas las actividades que tenía previstas y otras que no estaban previstas, los turistas como se pensaba que estaría pasando actualmente, aún no están llegando a las comunidades. La llegada de turistas generaría un efecto dominó en la reactivación económica de las familias alcanzando así otros efectos derivados, abordados ya en otros párrafos anteriores. A juicio de nuestro equipo evaluador, aún queda la posibilidad de impulsar la reactivación económica de las comunidades por la vía del turismo comunitario, conquistando el mercado nacional.

Para hacer esto posible se requiere canalizar apoyo para fortalecer la capacidad de gestión de la Central de Cooperativas de Agroturismo Comunitario COMUNITUR.nic como factor principal de sostenibilidad pos proyecto. La Central cuenta ya con las capacidades técnicas, medios, equipos e instalaciones, algunos de estos que fueron aportados por el proyecto y otros por CIPRES como aportes fuera de proyecto. Sin embargo, la capacidad operativa que puede desplegar se ve limitada por falta de recursos económicos. Se calcula, de acuerdo con la valoración hecha sobre sus capacidades actuales, que un apoyo operativo de corto o mediano plazo puede ser determinante para dar impulso a su fortalecimiento y por extensión, permitir que vía seguimiento COMUNITUR.nic pueda asegurar la sostenibilidad de todo lo actuado por el proyecto y llegar a hacer posible el propósito final del mismo, del cual hemos venido hablando y observando en la presente evaluación final externa.

Se visualizan tres campos de acción que debería impulsar en corto plazo COMUNITUR.nic para fortalecerse y mantener la sostenibilidad y la sustentabilidad de la actividad económica de las comunidades a las que se debe como institución. Son tres campos sensibles que obligan seguimiento para mantener vivo lo alcanzado hasta ahora por el proyecto. No son actividades que no se hayan realizado, sino actividades que requieren cierta permanencia para asegurar que el hecho turístico tan esperado ocurra sin ese tipo de tropiezos hasta alcanzar la llegada de turistas a las comunidades.

1. Seguimiento a todo lo actuado por el proyecto en temas de fortalecimiento interno de las cooperativas y articulación a las estructuras territoriales de gestión turística.
  - e) Buen funcionamiento interno de las cooperativas,
  - f) fondo revolvente,
  - g) anclaje en las estructuras territoriales de desarrollo del turismo.
  - h) Difusión y sistematización del proyecto y sus resultados

2. Seguimiento a todo lo actuado por el proyecto sobre temas de alistamiento de la oferta familiar y comunitaria.
  - d) Categorización en hojas
  - e) Mantenimiento y mejoramiento de las condiciones de los atractivos
  - f) Mantenimiento de los espacios de uso turístico
  
3. Promoción y comercialización de la oferta
  - c) Lanzamiento e impulso de la oferta para el turista nacional
  - d) Impresos y recursos de promoción y difusión

Con estos tres campos y actividades sugeridas u otras que puedan abonar a este interés se debe elaborar un plan de sostenibilidad concreto para ser implementado en el corto plazo que garantice ingresos a la COMUNITUR.nic.

De acuerdo con nuestras valoraciones este proyecto tiene todos los elementos que lo convierten en modelo de sistematización por la forma en que fue concebido en su estructura interna y contenido y por la forma en que fue gestionado. Esto es una buena oportunidad para que CIPRES y Pau y solidaritat le puedan sacar provecho a través de su difusión.

Presentarlo a las universidades y a las instituciones que tienen que ver directa e indirectamente con el tema del proyecto sería un plus importante que ampliaría los impactos del mismo más allá de su ámbito de implementación y sobre todo para posicionar respaldo a COMUNITUR.nic visibilizando sus proyecciones.

## FICHA EVALUACION DEL CAD

FICHA DE EVALUACION DEL CAD		
<b>Título</b> Fortalecimiento de la economía rural frente al cambio climático, mediante el impulso de iniciativas de agroturismo con enfoque ambiental en los departamentos de Rivas y Masaya. II Fase. Nicaragua	<b>Lugar</b> Nicaragua	
<b>Sector</b> Agricultura (311).	<b>Subsector.</b> Desarrollo Agrario (31120).	
<b>Tipo de Evaluación</b> Final	<b>Coste (euros)</b> Coste total del proyecto: 480.082,78 €. Aporte Generalitat: 382.181,26 €	
<b>Fecha de la intervención</b> 15-03-2018 a 14-03-2021	<b>Agente ejecutor</b> Fundación Pau i Solidaritat P	<b>Beneficiarios/as</b> 170 familias (868 personas, 441 mujeres y 427 hombres)
<b>Fecha de la Evaluación</b> Julio-agosto 2021	<b>Agente evaluador:</b> Carlos Grijalva y miembros del equipo evaluador	
<b>Antecedentes y Objeto general de intervención</b>  El proyecto evaluado, "Fortalecimiento de la economía rural frente al cambio climático mediante el impulso de iniciativas de agroturismo con enfoque ambiental en los departamentos de Rivas y Masaya "fase II, tiene por objetivo general promover oportunidades económicas en el sector rural nicaragüense frente al cambio climático. Forma parte del Programa Productivo Alimentario (PPA) –estrategia de desarrollo rural impulsada por CIPRÉS desde 1999-que pretende garantizar la producción de		

alimentos a través de la rehabilitación de la economía campesina y el fomento de actividades agropecuarias para la generación de ingresos. En el proyecto actual las actividades tradicionales del PPA se complementan con la puesta en marcha de iniciativas de turismo comunitario.

El objetivo específico del proyecto es **“Fortalecida la economía de 100 familias campesinas mediante el reforzamiento desarrollo productivo y acciones de agroturismo sostenible” mediante la consecución de los siguientes resultados esperados:**

R.1 Mejoradas las capacidades organizativas y de gestión agroturísticas de las familias campesinas, a través de la constitución de 4 cooperativas agroturísticas y una Central de Cooperativas.

R.2 Mejoradas las condiciones de vida y de la oferta agroturística de 170 familias campesinas.

R.3 Mejoradas y ampliadas las capacidades técnicas y organizativas de la población local a través capacitaciones y asesorías técnicas

R.4 Promocionada y en funcionamiento la oferta agroturística en 16 comunidades de los Municipios de Tola y Masaya.

### **Principios y Objetivos de la Evaluación**

De acuerdo a los TDRs aprobados los objetivos de la Evaluación Externa Final son:

- 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.

### **Metodología y herramientas**

De acuerdo a los TDRs y a los requisitos establecidos por la Generalitat Valenciana en las bases de convocatoria de subvenciones en materia de

cooperación internacional la evaluación realizada ha sido: Externa (realizada por personal no vinculado a ninguna de las entidades participantes en el proyecto) y Final (realizada una vez concluida la intervención). Metodológicamente la Evaluación Final Externa se ha realizado en tres fases y utilizado diversas técnicas y herramientas:

**I Fase Preparatoria:** De cara a contextualizar el proceso de implementación del proyecto se hizo una revisión

bibliográfica y análisis de documentos y elementos claves, tales como:

- Documentos del proyecto incluyendo Programa de Implementación, Línea de Base, Diagnóstico,

Documento original del diseño del proyecto y Matriz de Planificación, Informe Final Interno del Proyecto, entre otros que han sido referidos en los TDRs que ocupan a esta propuesta.

- Documentos producidos durante la ejecución del proyecto u otros existentes que aporten a una valoración de los temas a evaluar, incluyendo los generados de consultorías u otros.
- Se hará revisión de portales de información sobre la situación del turismo en la zona de intervención y compilación de la información relacionada que se encuentre.

**II Fase de Campo:** se procedió al trabajo de campo iniciando por los talleres con grupos focales. De manera paralela se realizaron las visitas de observación de campo a fin de generar mayor calidad de la información capturada y que nos permita entender la dimensión de esta información.

Se tomó una muestra de 68 familias que corresponde al 40% de las 170 familias beneficiadas por el proyecto, Es importante destacar que del total de la muestra que suma 68 beneficiarias(os) directas(os) del proyecto se abordaron al 71% de mujeres y 29% de hombres, lo que en números enteros corresponden a 49 mujeres y 19 hombres.

Se realizaron:

- Seis talleres en Tola, con beneficiarios que reciben turistas.

- Dos Talleres en Masaya con beneficiarios que reciben turistas.
- Dos talleres en Tola con beneficiarios que solo recibieron tecnología higiénico-ambiental.
- Y Un taller en Masaya con beneficiarios que solo recibieron tecnología higiénico-ambiental

También se realizaron 8 visitas de observación de campo a familias previamente seleccionadas

Se hicieron entrevistas a fuentes privilegiadas del sector público y privado, enfatizando con aquellos que más tienen que ver con la naturaleza del proyecto en la zona de intervención.

### III Fase de Procesamiento y entrega de productos.

Se procedió a la elaboración del informe final de la evaluación del proyecto al concluir el procesamiento y análisis de la información recopilada y se hizo entrega del primer borrador a Pau y Solidaritat y CIPRES a la espera de observaciones relacionadas para formalizar ajustes y dar por concluido el proceso de evaluación.

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

#### Eficacia

De acuerdo con lo que pudimos obtener del informe final interno del proyecto, de algunas entrevistas, de lo expuesto por los grupos focales y de la base presupuestaria del proyecto consultada se pudo afirmar que la eficacia del accionar del proyecto tiene su soporte en la experiencia del equipo del proyecto (socio local) y del apoyo y asistencia oportuna que dio Pau y Solidaritat frente a cada asunto de consulta para la toma de decisiones, dado que todo lo actuado se logró como estaba previsto a pesar de la interferencia negativa de los factores externos que ocurrieron durante la ejecución. No es menos importante hacer notar los grados de interés y madurez alcanzados por las familias beneficiarias respecto del propósito final del proyecto entendiendo por supuesto el beneficio a obtener a pesar de las dificultades provocadas por esos factores externos.

Al revisar los indicadores de cumplimiento que aporta el objetivo general del proyecto en el documento informe cierre de seguimiento final interno encontramos que este le da el 96.6% de eficacia. Este desempeño es lógico si observamos que solo los factores externos enfrentados por el proyecto intervinieron negativamente en su cumplimiento total, como se podrá ver en páginas posteriores.

Al revisar los indicadores de cumplimiento que aporta el objetivo específico del proyecto en el documento informe cierre de seguimiento final interno encontramos que este le da el 87% de eficacia. De acuerdo con lo expuesto en el informe final interno del proyecto fase II y del documento facilitado por Pau y solidaritat sobre la ejecución de las actividades del mismo hemos podido observar un cumplimiento de muy buena calificación en la ejecución de actividades que permiten reafirmar lo que hemos referido en páginas anteriores: lo que le tocaba hacer al proyecto para el cumplimiento del objetivo fue realizado. Lo que falta al cumplimiento del objetivo no tiene que ver con si el equipo del proyecto realizó con calidad o no las actividades del mismo, sino con situaciones externas al proyecto que aún se viven sus consecuencias no solo en las zonas donde actúa el proyecto en este país sino en muchos otros países del mundo.

El proyecto hizo un reforzamiento del desarrollo productivo al crear las condiciones que le den a la actividad productiva el valor agregado a través de la oferta de servicios de agroturismo comunitario. Lo que se previó realizar se realizó, todas las actividades excepto dos, una a causa de la pandemia del COVID 19 y otra que fue sacada del proyecto con la reformulación. La primera fue el Evento Nacional de Promoción y Comercialización de la oferta agroturística y la segunda la dotación e instalación de eco-fogones.

De ambas solo la primera podría haber contribuido en la afectación de la parte del objetivo que no se logró cumplir, en todo caso habría sido en una muy pequeñísima escala. Las grandes causas han provocado el distanciamiento de los turistas no solo de la zona donde se ejecutó el proyecto sino de todo el país. Y de esta llegada de turistas es una condicionante del fortalecimiento de la economía de 100 familias campesinas beneficiarias del proyecto de acuerdo con lo que se plantea el objetivo.

R.1. Mejoradas las capacidades organizativas y de gestión agroturísticas de las familias campesinas, a través de la constitución de 4 cooperativas agroturísticas y una Central de Cooperativas.

El proyecto fue eficaz en conseguir este resultado. Las capacidades organizativas y de gestión agroturísticas de las familias beneficiarias fueron desarrolladas. En entrevista al equipo de gestión de

COMUNITUR.nic y en la sesión de inducción realizada con presidentas de cooperativas al inicio de esta evaluación, más información salida del informe final interno del proyecto segunda fase y documentación facilitada por Pau y Solidaritat sobre las actividades de este resultado se constata que se constituyeron 8 cooperativas de base y una Central de Cooperativas conformada por dos delegadas de cada cooperativa y que ha de funcionar como facilitador intermediario entre la oferta turística de las familias en cooperativas y los turistas principalmente.

Durante las visitas de observación de campo se pudo notar que las capacidades de gestión entre una y otra cooperativa varían. Se pudo observar algunas cooperativas más activas que otras lo cual es normal, sin embargo, todas están funcionando como tal. Lo mismo logramos observar con la Central de Cooperativas que en la actualidad han montado ya una oficina para sus operaciones con internet, mobiliario y equipo, medio de transporte y en afán de conquistar el mercado nacional de turistas.

Por lo anterior afirmamos que en la gestión de este resultado el proyecto puede considerarse eficaz. Si calculamos por sus indicadores de cumplimiento según el informe de cierre de seguimiento final del proyecto alcanza un 113% de eficacia.

### R.2. Mejoradas las condiciones de vida y de la oferta agroturística de 170 familias campesinas.

De acuerdo con la matriz de planificación inicial del proyecto y la reformulada y como expresado por el equipo de gestión de COMUNITUR.nic en entrevista, el proyecto al analizarse se percibe que fue concebido para que se crearan condiciones de acogida para los turistas en las viviendas, pero eso a su vez mejora también la calidad de vida de las familias. Se mejoraron los espacios de las viviendas para que las familias estén mejor y para que puedan hacer una acogida digna al turista.

Esto logramos constatarlo en el informe final de la asistencia técnica en la puesta en marcha de los planes de mejora elaborados con las familias en un acompañamiento realizado por el proyecto y durante las visitas de observación de campo que ha realizado el equipo de evaluación.

El informe aporta fotografías del antes y el después de esa intervención y las visitas de campo permitieron observar una buena disposición de los espacios de las viviendas resaltando limpieza, jardines, orden de ubicación de los enseres y delimitación de los espacios de la misma.

Las condiciones de vida de 183 familias han mejorado y las condiciones de la oferta agroturística de 100 familias igual. Acá en las 183 se están contando las que fueron preparadas por el proyecto para prestar servicios a los turistas que suman 100 y las 83 que solo recibieron tecnologías higiénico-ambientales como inodoros ecológicos en las comunidades de Tola y Masaya y en la comunidad de El Rodeo en Managua alrededor del Centro de Capacitación de CIPRES.

El proyecto ha logrado con eficacia este resultado, las familias han mejorado sus condiciones de vida y las condiciones de sus viviendas para la oferta agroturística. Si calculamos por sus indicadores de cumplimiento según el informe de cierre de seguimiento final del proyecto alcanza un 71% de eficacia. Los indicadores 8, 9, 10 le hicieron bajar puntos y son las tareas referidas a la siembra de frijoles, maíz y transformación de productos agroindustriales. Las dos primeras afectadas por los huracanes y la tercera por la competencia a niveles industriales que existe.

### R.3. Mejoradas y ampliadas las capacidades técnicas y organizativas de la población local a través capacitaciones y asesorías técnicas.

De acuerdo con la información consultada en la matriz de planificación del proyecto, descripción detallada de las actividades del proyecto y en el informe final interno del proyecto fase II, más la información salida de las sesiones con grupos focales y las visitas de observación de campo del equipo evaluador podemos confirmar el cumplimiento de este resultado con eficacia por parte del proyecto. El proyecto mejoró y creó capacidades en cinco áreas importantes de desempeño del talento humano de las familias beneficiarias: en el campo de gestión cooperativa, en el campo de la gestión del agroturismo comunitario, en el campo de la equidad de género, en el campo de las tecnologías higiénico-ambientales y en el campo de nuevos emprendimientos.

En el caso del cooperativismo se entrenó a todas las familias con temas que van desde la constitución y funcionamiento de la cooperativa, hasta el uso de herramientas administrativas y de funcionamiento de la misma. En agroturismo se capacitó a las familias en temas de gestión de los servicios turísticos,

promoción y comercialización de los servicios, pasando por temas de calidad, buenas prácticas y primeros auxilios para el turista. Sobre género se capacitó sobre temas de equidad, autoestima, liderazgo de la mujer, sexualidad y salud reproductiva. En el campo de las tecnologías higiénico-ambientales se desarrollaron los temas de uso y mantenimiento de inodoros ecológicos, uso y mantenimiento de filtros de agua de ingesta, mantenimiento del sistema de eliminación de charcas. Y sobre nuevos emprendimientos de apoyo a la mejora de ingresos económicos se dieron talleres sobre transformación de productos agroindustriales, medicina tradicional y primeros auxilios con entrega de botiquines.

El resultado de estas actividades constatado por el equipo evaluador es que las familias mantienen funcionando sus cooperativas incluyendo la Central, se encuentran listas para recibir turistas y manejar el turismo en su comunidad, hay un empoderamiento de las mujeres que se puede notar en su posicionamiento en cargos importante de toma de decisiones de sus cooperativas y su participación en actividades económicas fuera de la vivienda y en muchos casos fuera de su comunidad, en el buen manejo de las tecnologías higiénico-ambientales recibidas y en su participación en ferias alimentarias promovidas en su municipio por instituciones relacionadas donde exponen y venden productos agroindustriales producidos. Por esto se valora como resultado eficazmente alcanzado. Si calculamos por sus indicadores de cumplimiento según el informe de cierre de seguimiento final del proyecto alcanza un 98% de eficacia.

R.4. Promocionada y en funcionamiento la oferta agroturística en 16 comunidades de los Municipios de Tola y Masaya.

De los cuatro resultados del proyecto este es el que requiere matizarse por su naturaleza en términos de lo que significa su cumplimiento.

En las sesiones de grupos focales se hizo referencia al apoyo recibido de INTUR y del proyecto en actividades promocionales. Expusieron sobre los roles que jugarían las personas de la cooperativa que habían sido seleccionadas para participar en el evento nacional de comercialización que había preparado el proyecto para realizar a inicios de 2020, de la cobertura que ha gestionado el proyecto para que los medios nacionales de comunicación den cobertura promocional a la oferta de sus comunidades, de la labor realizada por INTUR sobre cobertura a la oferta de la comunidad a través de los medios de comunicación a su alcance. El equipo del proyecto nos ha presentado tres videos promocionales realizados y presentados por medios de televisión nacional de los canales TV4 y TV6. En las visitas de observación de campo las cooperativas nos han presentado brochures producidos por el proyecto para cada cooperativa. En la entrevista al equipo de la Central de Cooperativas nos han mostrado brochures y rótulos producidos por el proyecto para la promoción de la oferta de las cooperativas.

Según lo constatado por el equipo evaluador la oferta de agroturismo comunitario está lista pero no está funcionando porque no recibe turistas. Muy a pesar que las familias están preparadas para acoger turistas. Por eso nos parece prudente con este resultado afirmar con mucha responsabilidad se encuentra parcialmente cumplido. Sin embargo, nuestra valoración de eficacia es positiva para el proyecto porque todo lo que le tocaba realizar para darle cumplimiento se hizo. "Solo no se hizo lo que no estaba en sus manos".

Si calculamos por sus indicadores de cumplimiento según el informe de cierre de seguimiento final del proyecto este resultado alcanza un 90% de eficacia.

Un fuerte de la formulación de este proyecto que hemos encontrado es la dosificación de las acciones de acuerdo a los temas y los tiempos del proyecto. Su lógica de intervención ha tomado en cuenta los niveles de participación y organización de las familias para el desarrollo de actividades que solo podrían realizarse con éxito si estaban o no organizadas. Como ejemplo: las actividades de promoción programadas para los últimos meses requerían primero que la oferta estuviera lista y las familias organizadas para responder al interés del cliente potencial después de un esfuerzo de promoción y visibilizarían de la oferta. Esta lógica de intervención ha hecho más fluida la gestión del proyecto.

Al revisar el documento matriz de Planificación y el informe final interno del proyecto fase II pudimos observar que existe coherencia entre los indicadores y las fuentes de verificación. Algunas fuentes de verificación generadas por el proyecto fueron solicitadas como muestreo por el equipo evaluador al equipo del proyecto, constatando que fueron suficientes para confirmar y respaldar las acciones

referidas en los indicadores. De esas muestras podemos confirmar eficacia en la gestión técnico-administrativa del proyecto.

De la información aportada por las familias participantes en las sesiones con los grupos focales y durante las visitas de observación de campo, más lo que se expone en el informe final interno del proyecto fase II sobre la reacción del equipo del proyecto ante los factores externos hemos valorado lo siguiente:

Aquí notamos dos tipos de reacciones, la de paliación inmediata de asistencia a las familias y la de control de daños de cara al cumplimiento del programa y objetivos del proyecto. Frente a las del primer tipo consideramos adecuada la reacción del equipo del proyecto (socio local) en el sentido de consultar y proponer la destinación de algún recurso del proyecto sobre todo para la dotación de alimentos, siendo esta la primera necesidad que se ve demandada durante situaciones como huracanes o la desestabilización política ocurrida al inicio del 2018. Estos actos y reacciones además de contribuir a paliar la situación, ha contribuido también a fidelizar la actitud y la confianza de las familias frente al proyecto.

La decisión de haber movido algunas actividades y fortalecido otras que no estaban previstas a desarrollarse en los periodos en que ocurrieron los factores externos contribuyó a que cada vez las familias retomaran poco a poco el camino interrumpido por estos. Tal fue el caso de fortalecer las actividades productivas entendiendo que las familias requerían alimentos y producir alimentos, lo cual contribuiría también a mantener la base de interés que se despierta en el turista practicante del turismo rural y comunitario como son las actividades económicas tradicionales del campo.

El factor externo que más difícil le ha resultado al proyecto enfrentar es la pandemia, según entrevista realizada al equipo del proyecto. Los anteriores referidos llegan y se van relativamente rápido. La pandemia se ha estirado en el tiempo, ya más de un año y medio, con un comportamiento impredecible y una percepción cada vez más borrosa de su posible final.

El equipo del proyecto ha logrado desarrollar todo lo que tenía previsto, pero sin lograr la llegada de turistas a las comunidades beneficiarias.

El uso de tecnologías higiénico ambientales ha generado en otras familias de las comunidades mucho interés por acceder a estas, según los expuesto en cuatro grupos focales.

Cuatro cooperativas expusieron que están llevando un fondo revolvente. Al ser consultadas sobre cuánto ha crecido el capital las respuestas sobre el monto varían.

Se logró conocer que hay familias que siguen mejorando las condiciones de su vivienda impulsadas por el aporte inicial que les facilitó el proyecto, sobre todo en las comunidades de El Limón, San Ignacio, El Tambo y Guastomate. 13 casos constatados.

En las entrevistas a las instituciones de Tola y Masaya relacionadas con el cooperativismo y el turismo se conoció que estarán incluyendo antes que termine 2021 la oferta de las cooperativas en el mapa turístico nacional.

Las alcaldías municipales de Tola y Masaya han incluido la formación en temas de gestión del turismo comunitario en la oferta de capacitaciones que estarán realizando las escuelas de oficios de estas municipalidades. El primer curso será dirigido a aquellas iniciativas que ya están organizadas. En este caso serán las de las cooperativas de COMUNITUR.nic

Al ser respondido si los resultados positivos alcanzados han beneficiado de igual manera a hombres y mujeres por el equipo del proyecto y participantes de los grupos focales han coincidido en que el proyecto no ha seleccionado a las personas beneficiarias por criterios de género. Y los beneficios recibidos han sido indistintamente para hombres como para mujeres. Las mujeres y los hombres se han beneficiado de las capacitaciones que ha realizado el proyecto, granos básicos, gallinas, enseres para alistar los espacios de acogida, bicicletas, etc. No encontramos información que haga referencia a lo contrario.

#### **Eficiencia**

La eficiencia en la gestión del proyecto no solo se ha logrado confirmar en el buen desempeño de la ejecución financiera y técnica programada, sino que el socio local ha podido ir más allá logrando realizar

y producir actividades y productos que no estaban previstos, con el mismo monto presupuestario, sin afectar lo previsto y fortaleciendo los resultados del proyecto.

Los recursos humanos y financieros se administraron muy profesionalmente en una relación de hacer más con menos, es decir, que se logra unos resultados más allá de lo previsto sobre todo en lo referente a dotaciones físicas y de desarrollo organizativo y del talento humano de las comunidades beneficiadas dando con esto énfasis en la sostenibilidad de lo actuado.

Se ha podido constatar que el proyecto le debe su éxito en general a la capacidad que ha tenido el socio local para ir ajustando su accionar de acuerdo a las exigencias que cada momento fue planteando en su ejecución.

Ha habido cierta flexibilidad en la programación haciéndola una programación viva y permitiendo con esto que todas las acciones previstas hayan tenido buen término. No se han visto sacrificadas acciones por causas de ineficiencia. Y se han encontrado acciones complementarias que no estaban previstas realizar por el proyecto las cuales le dieron un aporte importante al aseguramiento de algunos resultados.

No parece ser que estas nuevas acciones se hayan debido a una falta de previsión durante la formulación del proyecto. Más bien se han realizado a propósito de cerrar brechas causadas por los factores externos, lo cual nos parece muy positivo. Aquí se incluyen acciones relacionadas con material y equipo entregado a las familias, capacitaciones, más cooperativas, planes de mejoras, inodoros ecológicos, herramientas de gestión turística, ejercicios de categorización, entre los más visibles.

Esa flexibilidad en los movimientos de programación y en el uso óptimo de recursos nos hacen notar que fue la gestión del proyecto en ese sentido eficiente.

En general se ha constatado que el presupuesto inicial no ha sufrido recortes, ni ampliación. Ha habido ajustes presupuestarios en el marco del total de fondos aprobados originalmente, como se expone en certificados explicativos, Nº de Expte. SOLPCD/2017/0022 donde se exponen las variaciones en las partidas A.8 Equipos y materiales inventariables, partida A.9 Materiales y suministros, partida A.10. 1 y A.10.2 Personal Expatriado y la partida A.12 Otros servicios técnicos inventariables. Partida A.14 Viajes estancias y dietas

Se han realizado los ajustes requeridos, no nos dice eso que se haya irrespetado el presupuesto original. Es importante acotar que estos ajustes se realizaron de acuerdo con aprobación de la Generalitat Valenciana por conducto de Pau y Solidaritat como lo exponen copias de las resoluciones relacionadas.

De acuerdo con el análisis de las actividades del proyecto en el documento “Descripción de Actividades Agroturismo II Fase” facilitado por Pau y Solidaritat, las actividades al relacionarlas con los resultados a alcanzar y objetivos, y luego con lo expresado por las familias en los grupos focales podemos afirmar que han sido adecuadas.

En relación de la actividad “Instalación de 100 Eco-fogones” su desestimación no fue realizada por causas de ser o no adecuada, sino a causa de que la finalidad para la cual se había conseguido fue satisfecha por el gobierno nacional y local al inicio del proyecto evaluado en 2018.

La actividad de “Realización de un Evento Nacional de promoción y comercialización” fue programada para cuando la oferta agroturística estuviera lista y así se definió para el mes de marzo de 2020, fecha en que aparece en Nicaragua la pandemia. Aun en todo el período restante del proyecto no habría sido posible realizarla por el respeto a la norma del distanciamiento social. Las actividades del proyecto han sido adecuadas para el logro de resultados.

Una parte importante del éxito en la gestión del proyecto se debe a cómo se configuró y dispuso el equipo para la ejecución. Una coordinadora del proyecto con cerca de 30 años de experiencia en el manejo de recursos y proyectos, un técnico con una autoridad profesional en temas de turismo rural y comunitario bien posicionada y conocedor de la zona de intervención del proyecto le han dado mucha solidez a la gestión que se realiza en el terreno desencadenando y conduciendo las actividades y en la parte administrativa y financiera asegurando fluir todo lo que se ha actuado.

Al ser un proyecto relativamente pequeño ha podido funcionar con una estructura simple de cuatro personas permanentes. Dos para la gestión administrativa y contable y dos para el trabajo de campo:



	<p>un técnico y un conductor. La eficiencia alcanzada por esta estructura se ha notado en los resultados conquistados por el proyecto. Normalmente los proyectos con la cantidad de actividades, indicadores a asegurar y cantidad de comunidades y beneficiarios atendidos habrían requerido al menos dos técnicos de campo. Sin embargo, el equipo logró la cobertura con uno solo.</p> <p>Las familias expusieron en los grupos focales que tanto de Masaya como de Tola que el proyecto no solicitó a cambio de los medios, herramientas, materiales y productos recibidos alguna retribución. “La única solicitud que hizo el proyecto es que cuidemos las cosas que nos dan y se usen para lo que se nos dan” expresaron en el grupo focal de la comunidad de El Comején.</p> <p>De acuerdo con ellos, el proyecto facilitó la llegada hasta la puerta de sus viviendas todo lo recibido físicamente. No se encontraron quejas de las familias relacionadas a dificultades y complicaciones impuestas por el proyecto para acceder a los beneficios. Ha sido adecuada, transparente y equitativa la entrega de bienes recibidos por las familias beneficiarias.</p> <p>No aparece entre las informaciones salidas de los grupos focales que los medios y beneficios hayan sido entregados con preferencia a uno de los géneros, hombres o mujeres. Se ha expuesto que los recursos fueron entregados a familias y que para efectos administrativos las familias debían designar a alguien de la misma que firmara el recibido de los recursos y medios entregados.</p> <p>No hubo diferencias ni preferencias en la distribución de estos y durante todo el proceso de gestión el técnico daba seguimiento al buen uso de estos.</p> <p>Las familias beneficiarias en la participación de las actividades del proyecto, al ser la familia la beneficiaria y no una persona de la familia, se turnaban de acuerdo con las ocupaciones del día a día o afinidad con la actividad. Debe resaltarse que en su mayoría fueron mujeres como lo exponen las listas de participación en actividades y las listas de recepción de bienes.</p>
<b>Pertinencia</b>	<p>Cuando valoramos la pertinencia del proyecto visto desde las políticas de los actores que intervienen tanto de manera directa como indirecta, notamos que está alineado a todos los supuestos del financiante, de Pau i Solidaritat, de la contraparte en Nicaragua, de los gobiernos municipales, del gobierno nacional de Nicaragua y de la Organización Mundial de Turismo en temas de principios del turismo sostenible.</p> <p>Cuando lo valoramos desde el punto de vista de la coherencia de las actividades desarrolladas con los demás elementos de su estructura de marco lógico y los aportes que hace la línea de base de la segunda fase, observamos que está en directa armonía respondiendo lo primero a lo segundo. El proyecto ha llenado las expectativas de la gente en lo que a este le concierne como tal.</p> <p>Al valorar la pertinencia del contenido del proyecto segunda fase con las claves y realidad del turismo en Nicaragua en el momento de la puesta en marcha, nos damos cuenta al conocer sus resultados que inclusive va más allá de sus alcances de pertinencia de cara a las comunidades llegando a aportar diversificación temática en la oferta de la zona donde interviene. Aportando al turista de sol y playa una oferta de naturaleza verde y cultura viva, volviendo el destino más interesante. Otro ejemplo de pertinencia del proyecto con las claves del turismo que se desarrolla en el país ha sido: el haber aprovechado la situación del turismo en el país tomando las oportunidades existentes para mercadearse, logrando mimetizar la oferta de agroturismo de las cooperativas para el turismo nacional, que era desconocida hasta hace poco, con la oferta de otras iniciativas de los distintos departamentos del país las cuales llevan más de 20 años de posicionamiento en el mercado turístico, beneficiando así la notoriedad de la oferta de las cooperativas impulsadas por el proyecto. Esto se realizó con la creación y fortalecimiento de una Red de Comercialización del Turismo Rural y Comunitario cuya oferta rola en el catálogo que promueve actualmente COMUNITUR.nic. Esta estrategia les ha permitido ya, haber firmado un convenio con una confederación sindical para prestación de servicios de agroturismo comunitario que estarían recibiendo los afiliados de esa confederación de parte de COMUNITUR.nic.</p> <p>Cuando analizamos la línea de base, el diagnóstico de condiciones y el documento Matriz de Planificación del Proyecto vemos que la definición de actividades responde a cada uno de los aspectos salidos de las necesidades y demanda de las familias. En los grupos focales esto fue expuesto y</p>

reconocido por las familias, haciendo notar cómo era su situación de vida antes del proyecto y cómo es ahora visibilizando los cambios.

Durante las visitas de observación de campo realizadas por el equipo evaluador las familias han expresado que todos los beneficios que les ha llevado el proyecto les da la confianza en seguir adelante para seguir resolviendo su situación de pobreza.

El proyecto contó entre sus acciones con algunas que serían de beneficio cotidiano de las familias y otras que fueron concebidas más pensando en la sostenibilidad. Esa combinación permitió responder a necesidades puntuales de las familias y a la satisfacción de necesidades a largo plazo.

Hay que destacar que el diseño del proyecto fue realizado por personal conocedor de las zonas de intervención, lo que contribuyó a que este aspecto fuera desde el inicio satisfecho ya que permitió incluso hacer consultas con parte de las familias beneficiarias actualmente sobre necesidades y situación de las mismas.

En el análisis de la pertinencia del objetivo que busca cumplir el proyecto, se valora positivo y correspondiente haber elegido al turismo rural y comunitario como vía para aportar a la satisfacción de las necesidades socioeconómicas de las familias incidiendo además en los aspectos medioambientales, lo que se puede notar en los logros alcanzados de preparación de las familias en estos temas. En ese sentido podemos afirmar que el objetivo del proyecto plantea una respuesta adecuada a la situación de partida.

Las condiciones han sido creadas para la mejora de las condiciones higiénico ambientales que en la segunda fase se profundizó con la entrega a las familias de filtros de agua de ingesta, la entrega de baños ecológicos, 70 inodoros ecológicos más para nuevas familias y se previó la entrega de eco-fogones a 100 familias.

El equipo evaluador ha constatado que la salida de esta última actividad a partir de la reformulación del proyecto se debió a un criterio de eficacia tomado por el equipo del proyecto ya que cuando se elaboró el documento que se aprobó para la segunda fase esta era una necesidad latente entre las familias quienes hacían uso de fogones para las actividades relacionadas con la preparación de alimentos. Sin contar que en el inicio del 2018 el gobierno nacional y municipal de Tola y Masaya entregaron a familias afectadas por el huracán Nate cocinas de gas, y esto incluyó también a las familias beneficiarias del proyecto. En consecuencia, el asunto del uso de recursos forestales para generar ese tipo de energía en las viviendas de las familias había quedado resuelta.

En lo que se refiere a las necesidades socioeconómicas de las familias beneficiarias, el objetivo del proyecto aporta la parte agroturística, que se plantea asegurar ingresos económicos para las familias a partir de la oferta de servicios de agroturismo comunitario. Las familias recibieron bienes de alistamiento físico de los servicios, capacitaciones sobre el hacer de los servicios comunitarios de agroturismo, asesoramiento y acompañamiento en la articulación de las cooperativas al tejido de gestión turística local insertándose estas a los gabinetes Municipales y Departamentales de Turismo, asesoramiento en la gestión cooperativa, asistencia en el manejo de herramientas de gestión comunitaria del turismo y apoyo en la difusión de la oferta de sus servicios. Todo lo que en este tema debía aportarles el proyecto a las familias fue desarrollado con éxito dando respuesta a la situación de partida sobre al mejoramiento de ingresos.

Los resultados y actividades del proyecto se corresponden y alinean con las estrategias y líneas de actuación de CIPRES. Se ha podido constatar que lo actuado por el proyecto ha respondido a su tradicional dedicación a los temas de cooperativismo, empoderamiento de las mujeres, mejora del hábitat y rendimientos de la producción agropecuaria.

El proyecto ejecutado ha desarrollado con éxito la organización de las familias beneficiarias en cooperativas de agroturismo comunitario y estas a su vez en la Central de Cooperativas de Agroturismo Comunitario. Ha hecho énfasis de manera transversal en el tema de empoderamiento de las mujeres. Así, uno de los logros importantes ha sido el posicionamiento de las mujeres en las estructuras de cargos de las cooperativas de base y en la Central de Cooperativas de acuerdo con lo indicado en el informe final interno del proyecto y lo expuesto por las familias en las visitas de observación de campo y en sesiones de grupos focales. El impulso de prácticas de turismo comunitario para darle valor

agregado a la actividad económica principal de las zonas rurales donde se ha desarrollado el proyecto como es la agricultura y el mejoramiento de las condiciones del hábitat de las familias teniendo en cuenta que el agroturismo actúa a favor no solo de los grupos gestores comunitarios sino a favor de toda la comunidad en general lo que muestra también la consonancia de lo actuado por el proyecto con los lineamientos y estrategias del socio local, CIPRES. De la misma manera, al facilitar el proyecto la articulación de las cooperativas a las estructuras de gestión local del turismo tanto en el nivel municipal como departamental en las dos zonas de ejecución del proyecto haciendo incidencia en el desarrollo de políticas que favorezcan a las comunidades muestra el alineamiento del proyecto con las estrategias de actuación de CIPRES.

De entrevistas realizadas a funcionarios de las alcaldías municipales de Tola y Masaya se pudo conocer que, al iniciar el proyecto, el equipo del proyecto en conjunto con las direcciones de desarrollo comunitario de las mismas realizó un recorrido por las comunidades priorizadas por la municipalidad para el quinquenio 2016-2021 seleccionando de estas comunidades las familias que iban a ser beneficiadas por el proyecto. Las mismas direcciones propusieron al personal de contacto del proyecto que las familias participaran de las actividades de los gabinetes municipales de turismo, una situación que se concretó en esta segunda fase del proyecto.

Así mismo, el afán de lucha contra la pobreza, el desarrollo humano y la actuación a favor del medioambiente que son lineamientos de gestión del gobierno nacional se ven alineados en las acciones que desarrolló el proyecto y su objetivo. Un ejemplo identificado muy notorio fue la intervención del gobierno nacional y local en sustituir el uso de leña en las cocinas de las familias campesinas. El proyecto programó resolverlo con eco-fogones, el gobierno nacional se adelantó y lo resolvió con cocinas de gas. Y este no es el único ejemplo que hace notar el alineamiento del actuar del proyecto con las políticas y estrategias del gobierno nacional y local, se puede observar en las acciones de lucha contra la pobreza entendiendo al campesino como sujeto de desarrollo en vez de damnificado permanente.

La promoción de alternativas de mejoramiento económico para las familias campesinas bajo los programas de emprendedurismo y agro-negocios que impulsa el gobierno nacional no es en nada diferente a lo que el proyecto se ha propuesto con el impulso de los emprendimientos campesinos sobre prestación de servicios de turismo rural y comunitario en las zonas de Masaya y Tola. Esto fue aportado por las entrevistas que se hicieron a los señores funcionarios del MEFCCA Departamental de Masaya y Rivas. Con estas referencias entre muchas otras podemos afirmar que el actuar del proyecto estuvo alineado a las políticas y estrategias del gobierno nacional también.

Todo el accionar del proyecto según muestran las listas de beneficiarios facilitadas por el equipo del proyecto se realizaron indistintamente para hombres y para mujeres. Al encontrar en las estructuras de cargos de las cooperativas más mujeres que hombres ha sido una condición implantada por la dinámica de ejecución del mismo. Según los listados al inicio del proyecto, en la primera fase había más hombres en las actividades que los que hay en la segunda fase. Al revisar este fenómeno notamos que las familias han seguido siendo las mismas y en el camino la dinámica del proyecto fue generando una participación destacada de las mujeres de esas familias en las actividades. Cuando se han revisado los listados de participación de las familias en las actividades se puede ver que había momentos que asistían hombres y momentos en que asistían mujeres. La participación de estas últimas fue por ello más numerosa.

Otro elemento a considerar es que el proyecto y las alcaldías seleccionaron familias, no mujeres u hombres. Al registrar quien sería la persona de referencia de esa familia que aparecería como beneficiaria, afortunadamente las mismas familias inscribieron mujeres más que hombres. Se comprueba con ello que no hubo el interés de beneficiar más al uno que al otro. Asegurando de esta manera la igualdad de oportunidades para ambos géneros.

#### **Impacto**

El proyecto ha generado impactos en la vida de las familias beneficiarias como previsto. Esto lo notamos en lo planteado por los participantes de los grupos focales, las visitas de observación de campo y las entrevistas realizadas. El aporte de la primera fase del proyecto en términos de interés de las familias por perseverar a pesar de los factores externos, sobre todo por su experiencia en la acogida de turistas que iniciaba ya a darse cerca del final de la primera fase ha permitido que se entienda bien

las causas de la no llegadas de turistas experimentada en la segunda fase y su determinación para seguir y conservar la esperanza.

Los impactos estratégicos generados por el proyecto en las dos zonas de ejecución rondan sobre cuatro temas principalmente como se podrá leer más adelante: las condiciones creadas para recibir turistas en las viviendas y comunidades, la organización de las familias en cooperativas, desarrollo de capacidades del talento humano y los aportes al medioambiente.

En las visitas de campo y las sesiones con grupos focales se constató lo presentado en el informe final de seguimiento de la segunda fase sobre el fortalecimiento de la capacidad de gestión de las familias a través de la conformación de las cooperativas, el fortalecimiento de capacidades del talento humano, la capacitación en temas de cooperativismo y sobre el buen hacer en la gestión del turismo comunitario.

De igual manera se ha confirmado que las familias han mejorado su calidad de vida al mejorar los espacios de uso turístico y al hacer uso de tecnologías higiénico ambientales. Esto ha tenido impacto en el interés de más familias de las comunidades que han manifestado su deseo de formar parte de los grupos beneficiarios en cada comunidad.

Se observó que la participación de las mujeres en las acciones generadas por el proyecto se ha fortalecido posicionándose en las estructuras de cargos de las cooperativas y a la vez han logrado insertarse con apoyo del proyecto a las estructuras de gestión local del turismo.

Se observó que las familias están listas y entrenadas para recibir turistas. Como es de entender la llegada de estos turistas a las comunidades no depende exclusivamente de las cooperativas y su central, porque sus causas son más globales que locales. Sin embargo, se ha podido constatar que algunas cooperativas (3) comienzan a recibir, aunque tímidamente, visitantes en sus comunidades por horas, según lo expuesto en las sesiones de grupo focales.

De lo expuesto por las familias participantes de los grupos focales se conocieron varios efectos:

- 1) Cambio de hábitos de higiene en las familias y mejoradas las condiciones de salud. La incidencia del uso de tecnologías higiénico ambientales y la asistencia en la puesta en marcha de planes de mejora a cada familia les ha ayudado a mejorar la higiene y salud en el hogar.
- 2) Las familias han mejorado sus condiciones de vida en la vivienda al contar con equipos y materiales que aportan a llevar una vida digna.
- 3) Las familias se encuentran listas para recibir turistas en sus viviendas y comunidad.
- 4) La participación de las mujeres en las actividades económicas de la familia ha aumentado, sobre todo, en las que se realizan fuera del hogar y de la comunidad.
- 5) Las familias han aprendido a trabajar en colectivo y en la actualidad lo están haciendo.
- 6) Las familias han desarrollado orgullo por su territorio, lo cual fue notado en la valoración que le dan a los atractivos de su comunidad.
- 7) Las familias han aprendido actividades económicas alternativas para mejorar su calidad de vida. Esto se afirma conociendo que se les preparó para hacer transformación de productos agroindustriales y servicios turísticos.
- 8) Las familias sienten fortalecido su talento al conocer y gestionar servicios de turismo comunitario en sus comunidades y viviendas.

De acuerdo con entrevistas realizadas a INTUR y al equipo del proyecto se ha considerado un efecto importante que:

- 1) Las familias cuentan con una oferta turística que les puede generar beneficios económicos por la prestación de servicios y están preparadas para realizarlo.
- 2) Las familias organizadas en cooperativas tienen como interlocutor de gestión de las llegadas de turistas a una Central de Cooperativas a la que pertenecen, cuya labor está en función de llevar beneficios a sus asociadas.
- 3) La oferta de turismo comunitario de las familias organizadas en cooperativa cuenta ya con cierta visibilidad ante un posible turista nacional, lo que ha sido posible a partir de la difusión de la misma en medios de comunicación nacional, redes sociales y su página web.

Este equipo evaluador ha podido acceder a las redes sociales donde se publicita COMUNITUR.nic notando que se hace referencia al proyecto. Se esperaría que esto tenga un impacto importante por tratarse de redes sociales, sin embargo, este es un aspecto que podría mejorarse.

Los efectos positivos generados por el proyecto benefician a las familias de Tola y Masaya, sin distinción de género, así se ha constatado en las visitas de observación de campo realizadas a las comunidades por el equipo evaluador.

En la configuración orgánica de cada cooperativa y de la Central de cooperativas es por mayoría de mujeres. Esto se ha podido constatar de la información aportada tanto por el documento Informe de Evaluación Interno Final del proyecto como por lo corroborado in situ por este equipo de evaluación en sesión de Inducción con presidentas de cooperativas al iniciar la presente evaluación.

Se ha observado que aquellas cooperativas que están dirigidas por mujeres son las más activas y los cargos principales dentro de las mismas lo llevan ellas.

De acuerdo con lo que aporta el informe final interno del proyecto los porcentajes de cumplimiento alcanzados por los indicadores del mismo se observa sobre la participación de las mujeres que fue mayor que la esperada. El proyecto se proponía el 50% más de la que había al iniciar y se alcanzó el 75%. En las estructuras organizativas creadas las mujeres tienen más participación que los hombres. En la Central de cooperativas por ejemplo las mujeres son 10 y los varones 6. Con la actualización de bajas y altas en su asamblea general se perfila la participación de 13 mujeres y 3 hombres. Según lo que han reportado a la central las cooperativas de base.

Por lo que se ha podido observar en las comunidades visitadas las familias se limitan a salir de su comunidad por temor a la Pandemia. Hay familias beneficiarias del proyecto que han expresado que en este momento no estarían dispuestas a recibir turistas por la percepción que tienen sobre un rebrote de la enfermedad que se ha llevado la vida de varias personas mayores incluso en sus comunidades.

Se puede observar que hay un uso persistente de las normas de prevención y sanidad, pero el temor es permanente. En cambio, hay otras familias que no presentan esta misma actitud y que se muestran más abiertas al contacto con otros.

En un recorrido rápido realizado por este equipo por los establecimientos turísticos de Tola y Masaya se ha observado la ausencia del turista extranjero. Estos establecimientos han tenido que reinventar sus servicios de acuerdo con el tipo de exigencia del turista nacional que es el que actualmente les visita.

Al no estar llegando de manera regular y significativa en números como ocurría en 2019 y antes de 2018 los turistas a Nicaragua las posibilidades de que las familias beneficiarias del proyecto reciban turistas se ven mermadas. Pero además hemos visto que la participación de las familias ha mermado en las actividades generadas por el proyecto en su último año de ejecución, sobre todo aquellas que implican aglomeración o desplazamiento fuera de su comunidad. Esto se puede constatar en los listados de participantes a las capacitaciones que se realizaron en 2020.

Pero la afectación mayor que la pandemia ha generado en el proyecto ha sido la suspensión de actividades importantes como Evento Nacional de Comercialización que marcaría un antes y un después para la oferta de las cooperativas como nos lo ha expuesto el equipo del proyecto y Viajes de familiarización con turoperadores.

**Viabilidad/  
Sostenibilidad**

La sostenibilidad vista como la durabilidad de los impactos de las acciones realizadas por el proyecto tiene su principal activo en la conformación de la Central de Cooperativas COMUNITUR.nic. al haber trasladado el proyecto algunas de sus políticas, herramientas y compromisos de seguimiento a la Central de Cooperativas.

Al terminar el proyecto, el seguimiento al buen uso de los bienes recibidos del proyecto por las familias, la puesta en práctica de los conocimientos adquiridos en el marco de la gestión del proyecto y el cumplimiento del propósito final del proyecto (la llegada de turistas para generar ingresos y mejorar las condiciones socio económicas de las familias), lo ha comenzado a llevar COMUNITUR.nic. con lo cual

se confirma de muy acertada la concepción de las acciones del proyecto frente a este criterio de desarrollo como es la sostenibilidad.

De la misma manera, la sostenibilidad medioambiental generada en las comunidades de intervención del proyecto ha sido asegurada con la dotación y buen uso de las tecnologías higiénico ambientales. Al haber promovido el uso de las tecnologías medioambientales se ha asentado una fortaleza importante. Tanto así que los huracanes ETA y IOTA no pudieron desaparecer los inodoros ecológicos, ni los sistemas de eliminación de charcas, resaltando que los entrenamientos realizados in situ sobre el uso de estas tecnologías tuvieron una utilidad determinante. Lo que demuestra también que se han cambiado los hábitos de higiene para mejor y las prácticas medioambientales. (las familias alcanzadas por las corrientes de lodo durante los huracanes taparon a tiempo la taza del inodoro con una bolsa grande de plástico y conservaron este bien)

Por lo que nos ha expuesto el equipo del proyecto en entrevista, el proyecto apostó a convertir los servicios de agroturismo comunitario en un motor de sostenibilidad para la vida de las familias en sus comunidades.

Hay aspectos importantes en la vida de las familias que fueron generados por el proyecto. La actitud frente a la salud e higiene en la vida cotidiana es uno. Las familias aprendieron a usar y darle mantenimiento a las tecnologías higiénico-ambientales. El proyecto preparó a tres personas en Tola y Masaya (2 y 1 respectivamente) para reparación de estas tecnologías, las tres personas no están ya en las comunidades. Mientras las familias que requieren hacer alguna reparación se las han ingeniado para lograrlo. Esto para el equipo evaluador es una muestra de la solidez en los cambios de actitud y de hábitos en tenas de higiene.

El proyecto montó un ecosistema multicapas – término propio del turismo sobre estrategias de desarrollo - en la gestión del turismo comunitario que consistió en la articulación de cada capa o nivel, desde la del manejo de la vivienda al atender a los turistas, seguido por la capa o un nivel comunitario que tiene que ver principalmente con la gestión de los atractivos y actividades colectivas organizadas para los turistas y una tercera relacionada con la gestión de las cooperativas antes actores externos a la comunidad incluyendo a la Central de Cooperativas. Por lo que hemos podido constatar las dos primeras capas del ecosistema se encuentran bastante solidas en todo lo que les implica, la última capa requiere cierto acompañamiento para fortalecer lo que se ha alcanzado hasta ahora.

De acuerdo con lo observado en nuestras visitas a las comunidades podemos afirmar que se mantienen. Sin embargo, existen riesgos en ese sentido que solo pueden ser satisfechos con seguimiento. Al respecto nos hemos referido en el resumen ejecutivo.

De acuerdo con nuestro análisis sobre este aspecto, el más importante resultado vinculado a la sostenibilidad que ha alcanzado el proyecto ha sido la preparación de las familias en varios campos del saber y el hacer del turismo comunitario y la provisión de equipamiento para realizar estos servicios de acogida al turista. La explicación consiste en que, en el ecosistema – entendiéndolo como un cuerpo hecho de partes que funcionan en armonía dándole vida propia y sostenible - montado por el proyecto solo uno de los nodos no se encuentra listo para que el hecho turístico se concrete y en esto nos referimos al acceso a los turistas extranjeros. Al lograr que este nodo se reestablezca, las condiciones ya estarían dadas para que el hecho turístico se consume y por lo tanto el ecosistema funcione a cabalidad como previsto por el proyecto. Así nos lo ha dejado entender el equipo del proyecto en entrevista, lo cual consideramos acertado.

Las visitas de observación de campo del equipo evaluador se organizaron pensando tomarle el pulso al tema de apropiación de conocimientos entre otros. Para conocer esto que es por demás estratégico para los fines del proyecto asumimos el rol de turista sin advertir a las familias y pedimos servicios de alimentación y alojamiento. Los resultados fueron positivos al confirmar que las familias que seleccionamos al azar para quedarnos lo hicieron muy bien.

En los grupos focales al ser consultadas las familias participantes sobre las actividades de capacitación que fueron para ellas más significativas por el aprendizaje adquirido, sus respuestas hicieron mucho énfasis en los intercambios de experiencia.

	<p>De la entrevista al equipo de gestión de La Central de Cooperativas conocimos que COMUNITUR.nic ha recibido formalmente bienes y equipos por parte del proyecto, los cuales actualmente están siendo de utilidad para las labores que allí se están desarrollando.</p> <p>Haría falta una entrega de los mecanismos de gestión del proyecto, de forma que esta institución se ocupe del seguimiento y perdurabilidad de todo lo actuado por el proyecto. Crear una herramienta formal con la que el socio local y Pau y solidaritat aseguren esta sistematización. (seguimiento a actividades ya generadas por el proyecto durante su ejecución y nuevas actividades sobre promoción y comercialización)</p> <p>Al encontrar que las cooperativas están principalmente en manos de mujeres y que están constituidas mayormente por mujeres nos dice que estos derechos de poder decidir por ellas mismas lo que realizan, no son aspectos a los que querrán renunciar. Por el contrario, irán desarrollando más capacidades de liderazgo.</p> <p>Así como en todo el sector de turismo en el país las mujeres son mayoría en el desempeño de tareas propias del mismo, en la oferta de los servicios montados con apoyo del proyecto entre las familias beneficiarias, quienes más participan son mujeres. Siendo la capacitación un aspecto importante para asegurar la prestación de servicios de agroturismo, al revisar las listas de asistencia de las personas que participaron de estas se ve notablemente que el mayor peso en la participación lo tienen las mujeres.</p> <p>La situación sanitaria generada por el COVID 19 ya está afectando la sostenibilidad del proyecto al no permitirle cerrar el ciclo del proceso de acción del agroturismo comunitario. Evitando que el turista llegue hasta los destinos comunitarios que ha preparado para recibirlos. Al proyecto le queda todavía un as bajo la manga que consiste en conquistar el turismo nacional a través de COMUNITUR.nic.</p> <p>La oferta comunitaria está preparada para las acogidas, existe un intermediario apto para facilitar la conquista y las llegadas del turista nacional a los destinos comunitarios y se entiende que es de interés del proyecto llevar esto a buen término.</p> <p>Potenciar a COMUNITUR.nic para que le dé sistematización a lo actuado por el proyecto, promoviendo un convenio del socio local con ellos para eso. Y canalizar algún tipo de recursos de apoyo para sus operaciones y promoción agroturística por un periodo corto y a la vez suficiente. O bien refinanciar un resultado del proyecto a través de una adenda al convenio sobre el proyecto recién finalizado.</p> <p>Este equipo evaluador no ve la situación política actual del país como un factor externo que esté en este momento o en un momento próximo afectando la llegada de turistas. Siendo muy objetivos, los emplazamientos turísticos están ahí a la espera de los turistas sin discriminar por su posición política, solo son clientes. El potencial turista nacional o extranjero no pregunta de qué filiación política son los propietarios de los establecimientos, solo son servicios. La situación no es como la del 2018. No se percibe un problema de seguridad que limite la libre movilidad de las personas en el país, por lo cual no se determina como una posible causa que esté afectando o vaya a afectar el desarrollo de la actividad turística y en consecuencia los logros del proyecto. Como hemos señalado, la pandemia del COVID 19 es hoy por hoy la causa de desmovilización del turista nacional y extranjero</p>
<b>Cobertura</b>	<p>En la fase II de este proyecto evaluado, la cobertura fue más allá de las cien familias beneficiarias de la primera fase, alcanzando a 83 familias más. Estas últimas complementan aspectos de seguridad de la oferta turística sobre todo en lo relacionado al uso emergente de los servicios de higiene fuera de las viviendas designadas para los turistas. En el turismo rural y comunitario es muy normal este tipo de medidas por lo cual, el proyecto no solo fortalece la seguridad turística de la oferta, sino que beneficia a más familias ampliando el impacto de la higiene medioambiental en las comunidades.</p> <p>Lo mismo se hizo con la instalación de 13 inodoros ecológicos en la comunidad de El Rodeo, ubicada inmediata al aeropuerto internacional en Managua. La posibilidad de que los visitantes que regresan del interior a Managua en busca de su salida cuentan con unos servicios sanitarios instalados en el sector de Managua donde se ubica el Centro de Capacitación de CIPRES.</p> <p>En ambos casos, se logró constatar que se realizó una selección apropiada de acuerdo con el propósito que se persiguió al respecto.</p>

Los beneficios han llegado a más del 100% de beneficiarios según lo expuesto por el informe de cierre de seguimiento final del proyecto. Esto fue constatado en las sesiones de los grupos focales. Habiendo 183 beneficiarios en vez de 170 previstos.

Acá se hace referencia a 100 familias que recibieron todas las dotaciones entregadas por el proyecto y 83 que recibieron tecnologías higiénico ambientales.

Las 83 familias que solo recibieron tecnologías higiénico ambientales fueron seleccionadas para un rol de soporte de seguridad, estando asentadas en las rutas previstas como de uso turístico, sin acoger turistas prestando servicios de alimentación, hospedaje y actividades. Su papel es dar soporte a aquellas emergencias que obliguen a los turistas a hacer uso de las tecnologías higiénico ambientales durante sus recorridos.

A este respecto los dos únicos que se pudo encontrar fue el mecanismo utilizado por el proyecto para sustituir a aquellas familias que en algún momento dejaron el proyecto sea por razones de migración o porque no querían estar en cooperativas. Para lo cual la nueva familia beneficiaria recibía todo el material que se entregó para uso turístico, mientras que la familia saliente conservaba aquellos insumos entregados para uso de las familias.

El otro mecanismo que se estableció sobre la extensión de beneficios al resto de familias de las comunidades fue que los servicios de derrama de actividades agroturísticas, es decir, de actividades que el colectivo comunitario o cooperativa no pudiera ofrecer como caballos, accesos a atractivos ubicados en zonas privadas serían promovidos indistintamente como parte de la oferta de la comunidad y los ingresos generados no implicarían comisiones para el colectivo organizado. Entendiendo que esas actividades le dan variedad a la oferta comunitaria beneficiando así las llegadas de turistas y por lo tanto la compra de los otros servicios al colectivo comunitario. Esta información fue extraída de los grupos focales y del equipo del proyecto.

## Conclusiones de carácter específico

### De lo administrativo.

Todas las actividades que estaban en las manos del proyecto para ejecutar fueron ejecutadas. Las actividades no ejecutadas encontradas, cuentan con un soporte de justificación relacionado principalmente a las afectaciones generadas por factores externos, tres acaecidos a lo largo de la ejecución del proyecto. Mismas que dieron pie a la extensión del plazo de ejecución del proyecto.

Se realizaron más actividades que las previstas sin ampliar el monto de ejecución original aprobado, las cuales fortalecieron los resultados del proyecto y benefició a más familias que las previstas en el documento original del proyecto, sin ampliación del monto original aprobado. Valiéndose nada más de cuatro personas permanentes para dar cobertura a 183 familias de 16 comunidades asentadas en 2 municipios distantes entre sí.

No se identificaron retrasos en la ejecución del proyecto causados por temas de eficiencia. Los resultados del proyecto, al ser medido su desempeño a partir de los valores porcentuales de cumplimiento registrados de sus indicadores, el proyecto alcanza un 93% de efectividad en el desempeño, lo cual es muy bueno. Al valorar el nivel de cumplimiento del objetivo específico siguiendo este mismo formato el proyecto lo ha alcanzado en un 87% lo cual es bueno.

### De lo técnico.

El proyecto ha logrado establecer con efectividad un ecosistema de tres capas. Las dos primeras ascendentes están consolidadas, la tercera requiere seguimiento y sistematización. Las familias están listas para recibir turistas con servicios en sus viviendas y conocen cómo operar la parte comunitaria de su oferta. COMUNITUR.nic por su parte debe conquistar el mercado nacional de turistas, y las cooperativas deben fortalecer su articulación a las estructuras territoriales de gestión turística.

La calidad de las actividades desencadenadas por el proyecto en el terreno entre las familias beneficiarias se ha observado eficiencia y eficacia en el grado de cumplimiento de las mismas, toda vez que no haya habido factores externos perturbando su desarrollo. Esto se nota en el buen manejo por parte de las familias de todo lo aprendido durante la ejecución del mismo y en las actividades que por su cuenta han venido realizando en los últimos tres meses sobre los temas que fueron preparadas.

El tipo de actividades que configuran el proyecto y su dosificación han permitido un desarrollo fluido y complementario, teniendo siempre empalme de contenido y de propósito la última con la siguiente.



Las relaciones interpersonales establecidas entre el equipo del proyecto y las familias beneficiarias han devenido en un activo condicionante del mantenimiento del interés de las familias por las acciones generadas por el proyecto y que en la actualidad las cooperativas estén activas a pesar de que aún no se cumple el propósito de que lleguen turistas a las comunidades.

#### **Del impacto.**

El proyecto ha mejorado las condiciones de vida de las familias beneficiarias. Han madurado la percepción de su entorno y de su vivienda de cara a la oferta de servicios de agroturismo comunitario. Los hábitos y prácticas de higiene y salubridad han cambiado mejorando sus estados de salud y buen vivir. Cuentan con preparación para diversificar sus actividades económicas y han evolucionado mayor autoestima.

Las familias están preparadas para recibir turistas prestando servicios de agroturismo comunitario.

Hay más participación de las mujeres en las actividades relacionadas con la oferta de servicios de agroturismo comunitario.

Las familias están organizadas en cooperativas y de esta manera se han vuelto autogestionarias. A su vez forman parte de la Central de Cooperativas COMUNITUR.nic y de la Red de Comercialización del Agroturismo Comunitario. Es decir, que están articuladas a estructuras supra comunitarias potables para los fines de hacer llegar los turistas a sus comunidades.

#### **Recomendaciones de carácter específico**

Después de haber analizado la situación general del proyecto al finalizar su ejecución saltan recomendaciones importantes que pueden permitir aprovechar todo lo actuado por el mismo y potenciarlo.

- A pesar de que el proyecto logró desarrollar todas las actividades que tenía previstas y otras que no estaban previstas, los turistas como se pensaba que estaría pasando actualmente, aún no están llegando a las comunidades. La llegada de turistas generaría un efecto dominó en la reactivación económica de las familias alcanzando así otros efectos derivados, abordados ya en otros párrafos anteriores. A juicio de nuestro equipo evaluador, aún queda la posibilidad de impulsar la reactivación económica de las comunidades por la vía del turismo comunitario, conquistando el mercado nacional.

Para hacer esto posible se requiere canalizar apoyo para fortalecer la capacidad de gestión de la Central de Cooperativas de Agroturismo Comunitario COMUNITUR.nic como factor principal de sostenibilidad pos proyecto. La Central cuenta ya con las capacidades técnicas, medios, equipos e instalaciones, algunos de estos que fueron aportados por el proyecto y otros por CIPRES como aportes fuera de proyecto. Sin embargo, la capacidad operativa que puede desplegar se ve limitada por falta de recursos económicos. Se calcula, de acuerdo con la valoración hecha sobre sus capacidades actuales, que un apoyo operativo de corto o mediano plazo puede ser determinante para dar impulso a su fortalecimiento y por extensión, permitir que vía seguimiento COMUNITUR.nic pueda asegurar la sostenibilidad de todo lo actuado por el proyecto y llegar a hacer posible el propósito final del mismo, del cual hemos venido hablando y observando en la presente evaluación final externa.

Se visualizan tres campos de acción que debería impulsar en corto plazo COMUNITUR.nic para fortalecerse y mantener la sostenibilidad y la sustentabilidad de la actividad económica de las comunidades a las que se debe como institución. Son tres campos sensibles que obligan seguimiento para mantener vivo lo alcanzado hasta ahora por el proyecto. No son actividades que no se hayan realizado, sino actividades que requieren cierta permanencia para asegurar que el hecho turístico tan esperado ocurra sin ese tipo de tropiezos hasta alcanzar la llegada de turistas a las comunidades.

1. Seguimiento a todo lo actuado por el proyecto en temas de fortalecimiento interno de las cooperativas y articulación a las estructuras territoriales de gestión turística.
  - i) Buen funcionamiento interno de las cooperativas,
  - j) fondo revolvente,
  - k) anclaje en las estructuras territoriales de desarrollo del turismo.
  - l) Difusión y sistematización del proyecto y sus resultados
2. Seguimiento a todo lo actuado por el proyecto sobre temas de alistamiento de la oferta familiar y comunitaria.
  - g) Categorización en hojas
  - h) Mantenimiento y mejoramiento de las condiciones de los atractivos
  - i) Mantenimiento de los espacios de uso turístico
3. Promoción y comercialización de la oferta
  - e) Lanzamiento e impulso de la oferta para el turista nacional
  - f) Impresos y recursos de promoción y difusión

Con estos tres campos y actividades sugeridas u otras que puedan abonar a este interés se debe elaborar un plan de sostenibilidad concreto para ser implementado en el corto plazo que garantice ingresos a la COMUNITUR.nic.

De acuerdo con nuestras valoraciones este proyecto tiene todos los elementos que lo convierten en modelo de sistematización por la forma en que fue concebido en su estructura interna y contenido y por la forma en que fue gestionado. Esto es una buena oportunidad para que CIPRES y Pau y solidaritat le puedan sacar provecho a través de su difusión. Presentarlo a las universidades y a las instituciones que tienen que ver directa e indirectamente con el tema del proyecto sería un plus importante que ampliaría los impactos del mismo más allá de su ámbito de implementación y sobre todo para posicionar respaldo a COMUNITUR.nic visibilizando sus proyecciones.

---

## ANEXOS



La Organización, desarrollada representando

Consejo de Administración Agrícola Cooperativa  
Comunitur S.R.L.

CONVENIO GENERAL DE COLABORACION QUE CELEBRAN LA OFICINA DE COOPERATIVAS DE TURISMO RURAL Y COMUNITARIO, COMUNITUR.NIC S.R.L. EN LO SUCESIVO "COMUNITUR.NIC", REPRESENTADA POR SU PRESIDENTE DEL CONSEJO DE ADMINISTRACION, SEÑOR FRANCISCO RUIZ ROS Y LA CONFEDERACION DE SINDICATOS DEL IREB, EN LO SUCESIVO "LA CONFEDERACION", REPRESENTADA POR (APODERADO O REPRESENTANTE LEGAL) (NOMBRE), AL TORNOR DE LAS SIGUIENTES DECLARACIONES Y CLAUSULAS:

#### DECLARAN LOS FIRMANTES

##### I. De "COMUNITUR.NIC"

1. Que es una institución dedicada a la promoción del turismo rural y comunitario a través de los programas propios, siendo resultado para promover a sus Cooperativas Asociadas y a los miembros de su Red de Comercialización Turística, con patrimonio propio y personalidad jurídica reconocida por el Ministerio de Economía Familiar, Cooperativas y Asociados con resolución M. (201-2018) PLAN MECOCA (2018/2019), con registro de Promotor del Estado y RUC: 2410000000000.

2. Que de acuerdo con la misión de su actividad se compromete:

- a) COMUNITUR.NIC se ha creado con la finalidad de promover los servicios de turismo rural y comunitario en beneficio de sus asociados y usuarios.
- b) Organizar y desarrollar actividades de capacitación y asistencia técnica para el fortalecimiento de capacidades del talento humano e instituciones públicas y privadas como parte del apoyo económico de desarrollo de la Costa.
- c) Fortalecimiento de las estructuras organizativas para trabajar con ellas que las comercialicen turísticas en los destinos sean en IRB.

3. Que para cumplir con sus fines se ha constituido en una Plataforma de promoción y venta de servicios de excursionismo, capacitación, asesorías y asistencia técnica, operando desde una oficina central con sede en Villahermosa, de la Provincia, Rubén Darío y cuatro de sus sucursales, en el Complejo COMEC.

4. Que de conformidad con la ley de turismo en el país se tiene un programa para promover la oferta de servicios turísticos a través de circuitos en el mercado nacional y extranjero, tanto en formato de excursiones como de paquetes.

5. Que se tiene una oferta especial para clientes de turismo comunitario bajo el formato de excursiones, operando desde una oficina central con sede en Villahermosa, de la Provincia, Rubén Darío y cuatro de sus sucursales, en el Complejo COMEC.

##### II. De "LA CONFEDERACION"

1. Que es una organización civil de carácter no lucrativo, constituida por un total de 10 sindicatos afiliados a nivel nacional y organizados en una de sus oficinas centrales en IRB. Con personalidad jurídica propia, siendo una institución organizacional y de carácter no lucrativo de los Derechos Sindicales de los y las trabajadores del IRB.

2. Que su objeto social es la defensa de los trabajadores, estabilidad laboral y mejoras de las condiciones laborales de los trabajadores del IRB.

3. Que es reconocida legalmente en el Rubén Darío, Provincia, Caceres, mayor de edad, casado, con número de identidad número 021-12345-67890 y de edad de edad, facultado legalmente mediante del Ministerio del Trabajo número 212, página 200 según se tiene de conformidad de acuerdo de Junta Ejecutiva de Conferencias celebrada en fecha 05 de septiembre de año 2018 para el período de





Los Miembros con... Resolviendo sus asuntos

(Continúa)



A. Que en término legal se otorgan **CONFEDERACIÓN** otorgada en la Delegación en **BOG** **CONFEDERACIÓN** **S.A.**

B. De ambas partes

Que tienen efecto en todos los asuntos que se refieren a:

### CLÁUSULA 1

**FINALIDAD:** Establecer los bases generales y condiciones de colaboración para brindar a todos los miembros afiliados a la oferta y venta de servicios de reuniones a los afiliados de los miembros que pertenecen a La Confederación.

**OBJETO DEL INSTRUMENTO LEGAL:** Para la realización de las actividades mencionadas al objeto del presente convenio, ambas partes se comprometen a crear las condiciones y condiciones jurídicas correspondientes que permitan darle fuerza jurídica al fin presente, siendo los instrumentos legales del presente convenio que constituirán, con toda precisión, los textos a desarrollar, las operaciones económicas, los datos y documentos necesarios para determinar los fines y alcances de este instrumento legalizado, en tal momento, equificar las obligaciones y derechos de ambas partes.

### TERCERA COMPROMISOS DE CONFEDERACIÓN:

1. Presentar la carta de invitación de CONFEDERACIÓN a los miembros afiliados a La Confederación dejando constancia de la información solicitada por los mismos.
2. Organizar los encuentros invitados y contenidos por los afiliados de los miembros de La Confederación a través de esta, en forma y forma.
3. Asignar el lugar de reunión de las actividades que realizar los afiliados de La Confederación en sus oficinas en el tiempo de las reuniones en que participen.
4. Brindar de manera regular capacidad del espacio de promoción de la oferta a fin de que puedan ser distribuidas por La Confederación a través de sus redes de comunicación interna.
5. Facilitar a los afiliados regularmente en Clases de Viajes que formen las estructuras, todos los gastos de los servicios incluidos: transporte, alojamiento y alimentación en condiciones de seguridad.
6. Facilitar a los afiliados de La Confederación constituidos en Clases de Viajes en cada ciudad afiliada, la ejecución necesaria en los centros de costo: pagar y tipo de servicios pagados.
7. Realizar de actividades de promoción organizadas por La Confederación promoviendo y presentando la oferta de reuniones que usen CONFEDERACIÓN.
8. Custodiar fehacientemente el cumplimiento de las compromisos económicos convenidos por oferta de servicios de reuniones y emitir recibos a nombre del afiliado objeto del beneficio y del cumplimiento de los pagos de crédito correspondientes.
9. Facilitar a La Confederación los datos de actividad de reuniones para cada club de viajeros a fin de que sean utilizadas por los afiliados que han decidido tomar reuniones y presentar con ellos a complementar y firmar.
10. Facilitar un documento pagado a nombre del afiliado usuario del servicio de reuniones al describirlo de los planes y costos correspondientes a pagar en crédito.
11. Facilitar un concepto de cobro gratuito a La Confederación una reunión para un Club de Viajeros de 10 personas después por La Confederación al completar un libro de datos provisionales en el período de un año.

### CUARTA COMPROMISOS DE LA CONFEDERACIÓN:

1. Promover la oferta de las reuniones de CONFEDERACIÓN a través de sus Redes afiliadas y sus recursos internos de comunicación.



CONFEDERACIÓN AGROPECUARIA GUATEMALA S.A. Tel: 999 999 999 | 9999 9999 | Email: guatemala@confederacion.com.gt | www.confederacion.com.gt



14. **Objetivo:** Fortalecer la competitividad por servicios.

Programa de Operación de Agricultura (Proyecto "Comantur INC" S.R.L.)

1. Promover la creación de Cobros de Vigencia entre sus socios afiliados a fin de organizar el programa de actividades de La Confederación;
2. Facilitar la formalidad de los compromisos que se establezcan por servicios a prestar y productos de manufactura con sus afiliados;
3. Facilitar el cumplimiento de los pagos de los créditos convenidos por parte de cada afiliado en el marco de los servicios de manufactura prestados en su rubro de negocio;
4. Facilitar las facturas de actividad de servicios a los afiliados a fin de que sean cumplimentadas por los afiliados que han decidido hacer su actividad y retornarla a COMANTUR INC;
5. Facilitar a los afiliados que han decidido formar su actividad el pago de los compromisos a fin de que sea formal y firmado por ellos luego de recibir a COMANTUR INC;
6. Tener un inventario actualizado y formalizado de los afiliados que están formando la actividad de manufactura con fecha y monto entre los afiliados que sus afiliados han visitado;
7. Mantener los pagos por servicios de manufactura de sus afiliados en tiempo y monto que cubren sus obligaciones contractuales sobre los servicios recibidos de manufactura por parte de COMANTUR INC;
8. Apoyar a los afiliados en el acceso a los beneficios de su rubro de negocio cuando lo requieren a fin de facilitar permisos, coberturas de riesgo o días, etc. ante la gestoría de fomento económico, industrial y agrícola;
9. Tener un conocimiento formal de COMANTUR INC con el menor una actividad de manufactura cualquier servicio o mejoramiento de bienes de manufactura;
10. Informar a COMANTUR INC de las facturas de rubro de pagos del primer 10% o de copias de facturas de parte de los afiliados de La Confederación al menos una semana antes de la fecha de la actividad correspondiente. Acordada la aceptación del IVA recibido en un periodo de 30 días.

**QUINTA RESPONSABILIDAD:** Para todo el relacionado con el presente convenio, del punto diez y de las siguientes responsabilidades, a quienes se atribuyen en sus funciones:

Por COMANTUR INC: JUAN FRANCISCO NUÑEZ RICE, en su calidad de PRESIDENTE Y GERENTE de COMANTUR INC, y en su ausencia CRISTINA HERRERA ALFONSO CRUZ en su calidad de RESPONSABLE DE TURISMO DE COMANTUR INC.

Por LA CONFEDERACION: ANIBAL ANTONIO PORTOBANCO CRUDDOMÉ en su calidad de PRESIDENTE.

#### SEXTA FUNCIONES DE LAS RESPONSABILIDADES:

1. Coordinar y asegurar la buena marcha operativa del proceso implicado en el programa **Agroindustria COMANTUR INC** a este convenio;
2. Coordinar y asegurar la buena marcha operativa de los departamentos por parte de los afiliados en la actividad y la transparencia de facturas;
3. Cuando se requiere, coordinar una programación anual de las actividades y normas técnicas de manufactura de los afiliados.



**SEPTIMA RESPONSABILIDAD:** Las comunicaciones formales deberán establecerse a través de las siguientes direcciones electrónicas: Para COMANTUR INC [comanturinc@comanturinc.com](mailto:comanturinc@comanturinc.com), [comanturinc@comanturinc.com](mailto:comanturinc@comanturinc.com); Para LA CONFEDERACION [confederacion@comanturinc.com](mailto:confederacion@comanturinc.com).

**OCTAVA RESPONSABILIDAD:** Las marcas de propiedad intelectual sobre el convenio y la marca del producto **CLUB DE VIAJEROS** se entenderá y reconocerá como propiedad intelectual de COMANTUR INC.



Ministerio de Agricultura, Gananería y Pesca de la República Dominicana. Tel: (809) 390-1471, 1888-1978. Email: [comanturinc@comanturinc.com](mailto:comanturinc@comanturinc.com), [comanturinc@comanturinc.com](mailto:comanturinc@comanturinc.com).



«El Maricao vive» - *Resistencia en resistencia*

Central de Cooperativas de Agricultores y Ganaderos  
«CharinTUR» S.L.

**SEGUNDA RESPONSABILIDAD EXTERNA:** Las partes no tendrán responsabilidad por daños, retrasos, suspensiones e interrupciones en el cumplimiento de compromisos o deberes que pudieran ocasionarse con motivo de fuerza mayor, eventos naturales de alta fuerza, convulsión social, o contingencias sanitarias extremas. En tal caso las partes se pondrán de acuerdo en la justa resolución de cada situación.

**SEGUNDA VIGENCIA:** El presente convenio tendrá una vigencia de tres años y terminará por voluntad de las partes, contados a partir de la fecha de su celebración, y su renovación se hará previo acuerdo por escrito.

**SEGUNDA FORMA DE TERMINACIÓN ANTICIPADA:** El presente convenio podrá darse por terminado anticipadamente cuando así lo desearan las partes o cuando una de ellas renunciase por escrito a la vida, con treinta días calendario de anticipación. Para tal efecto, ambas partes deberán haber cumplido con los compromisos y obligaciones contractuales antes de la fecha pactada para su finalización.

Dejará de existir, sin responsabilidad para las partes, si en el término de un año, contados a partir de la fecha de su celebración, no llega a constituirse ningún servicio u obligación mencionada.

#### SEGUNDA SEGUNDA. CONTROVERSIAS E INTERPRETACIÓN

En caso de duda o discrepancia sobre el contenido o interpretación del presente convenio durante la vigencia, las partes designarán un tercero para que decida en derecho sobre la controversia suscitada. De no llegar a algún acuerdo, se someterán a la jurisdicción legal competente con sede en la Ciudad de Maricao.

El presente convenio se firmó por duplicado en la ciudad de Maricao, el 2 de agosto de 2021.

POR LA FEDERACIÓN

RAFAEL ANTONI PORTOCARRERO CARDENAS

SECRETARIO GENERAL



POR CHARINTUR

JUAN FRANCISCO NUÑEZ VICO

PRESIDENTE + GERENTE





- Metodología propuesta, técnicas y fuentes utilizadas para la recopilación de la información.

Como se expuso en la oferta técnica, la metodología de esta evaluación marca tres fases complementarias:

Primera: Fase Preparatoria

Consistió en la compilación de todo el material escrito a consultar para conocer toda la parte administrativa y ejecutiva del proyecto. Se contó para esto de toda la documentación de soporte del proyecto, una facilitada por la Fundación Pau y Solidaritat, y otra por el equipo del proyecto a solicitud nuestra, tanto las producidas durante su ejecución, como las de tipo administrativo-legales de parte del convocante. Se identificaron los sitios en línea que aportaron información valiosa para contextualizar el diseño y puesta en marcha del proyecto.

Documentación que fue consultada, recibida de Pau y Solidaritat

1. Informe de Evaluación Externa Final del Proyecto “Fortalecimiento de la economía rural frente al cambio climático mediante el impulso de iniciativas de agroturismo con enfoque ambiental en los departamentos de Rivas y Masaya. Nicaragua”. Fase I, realizado a inicios de 2018.
2. RESOLUCIÓN de 9 de noviembre de 2017, del conseller de Transparencia, Responsabilidad Social, Participación y Cooperación, de la convocatoria realizada mediante Resolución de 19 de junio de 2017, de la Conselleria de Transparencia, Responsabilidad Social, Participación y Cooperación, por la que se convocan, para el año 2017, 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. [2017/10121]
3. Línea de Base del proyecto Informe de Evaluación Externa Final del Proyecto “Fortalecimiento de la economía rural frente al cambio climático mediante el impulso de iniciativas de agroturismo con enfoque ambiental en los departamentos de Rivas y Masaya. Nicaragua”. Fase II producida en el 2018.
4. Correo de Solicitud de ampliación de plazo del proyecto “Fortalecimiento de la economía rural frente al cambio climático mediante el impulso de iniciativas de agroturismo con enfoque ambiental en los departamentos de Rivas y Masaya. Nicaragua”. Fase II enviado por Pau y Solidaritat a la Generalitat Valenciana del 27.03.2020.
5. Correo de Solicitud de No Suspensión y Ampliación de Plazo del proyecto “Fortalecimiento de la economía rural frente al cambio climático mediante el impulso de iniciativas de agroturismo con enfoque ambiental en los departamentos de Rivas y Masaya. Nicaragua”. Fase II enviado por Pau y Solidaritat a la Generalitat Valenciana del 28.04.2020.
6. RESOLUCIÓN de 29 de mayo de 2020, de la Conselleria de Participación, Transparencia, Cooperación y Calidad Democrática, relativa a la ampliación de oficio del plazo de ejecución de los proyectos financiados por la Dirección General de Cooperación Internacional para el Desarrollo, tramitados por el procedimiento de concurrencia competitiva y concesión directa. [2020/4011]
7. Certificado explicativo en relación a la cofinanciación del proyecto y el aporte valorizado presentado en la solicitud de Modificación presupuestaria y reformulación del proyecto “Fortalecimiento de la economía rural frente al cambio climático, mediante el impulso de iniciativas de agroturismo con enfoque ambiental en los departamentos de Rivas y Masaya. Nicaragua. II Fase”
8. Solicitud de Modificación presupuestaria y reformulación del proyecto “Fortalecimiento de la economía rural frente al cambio climático, mediante el impulso de iniciativas de agroturismo con enfoque ambiental en los departamentos de Rivas y Masaya. Nicaragua. II Fase”, a la Generalitat Valenciana. 14.12.2020
9. GV Presupuesto Inicial 2017, del proyecto “Fortalecimiento de la economía rural frente al cambio climático, mediante el impulso de iniciativas de agroturismo con enfoque ambiental en los departamentos de Rivas y Masaya. Nicaragua. II Fase”
10. Justificante de Registro de entrada de la Fundación Pau y Solidaritat del 14.12.2020.
11. Matriz de Planificación Inicial del proyecto “Fortalecimiento de la economía rural frente al cambio climático, mediante el impulso de iniciativas de agroturismo con enfoque ambiental en los departamentos de Rivas y Masaya. Nicaragua. II Fase” del 2017



12. Matriz de Planificación Reformulada del proyecto “Fortalecimiento de la economía rural frente al cambio climático, mediante el impulso de iniciativas de agroturismo con enfoque ambiental en los departamentos de Rivas y Masaya. Nicaragua. II Fase” del 2017
13. RESOLUCIÓN POR LA QUE SE ESTIMA UNA MODIFICACIÓN SUSTANCIAL DEL PROYECTO del 21.012021 de parte de la Generalitat Valenciana
14. NUEVO CRONOGRAMA DE PLANIFICACIÓN MODIFICACIÓN ACTIVIDADES. Eco fogones, eliminada y sustituida. 11.01.2021
15. Reformulado Presupuesto PCD en Excel 14.12.2020
16. Tres carpetas con informes de seguimiento y sus soportes de detalle tanto administrativos complementarios como administrativos legales.
17. Informe de cierre de ciclo final de seguimiento del proyecto “Fortalecimiento de la economía rural frente al cambio climático, mediante el impulso de iniciativas de agroturismo con enfoque ambiental en los departamentos de Rivas y Masaya. Nicaragua. II Fase” y sus soportes.
18. Carpeta con 12 archivos sobre relación de anexos con fuentes de verificación de diversa índole: fotos, documentos, recursos de promoción.
19. Documento informe sobre el estado de cumplimiento de las actividades del proyecto.

#### **Documentación solicitada por el equipo de evaluación y recibida del equipo del proyecto:**

20. Informe ampliado de actividades ejecutadas por el proyecto.
21. Plan estratégico de desarrollo de COMUNITUR.nic producido por el la Central.
22. Normativa de operaciones turísticas de cada cooperativa producida por el equipo del proyecto.
23. Plan Estratégico de Promoción y comercialización de la oferta de COMUNITUR.nic producido por el proyecto
24. Propuesta de Fortalecimiento Institucional producida por COMUNITUR.nic para la atención del MEFCCA a las iniciativas de turismo rural y comunitario de Nicaragua.
25. Catálogo de la Oferta de COMUNITUR.nic elaborado por su equipo de gestión conteniendo además su producto estrella “Los Clubes de Viajeros”
26. Brochures y demás recursos facilitados por el proyecto para las operaciones de COMUNITUR.nic
27. Documento Diagnóstico de condiciones para el desarrollo del turismo rural y comunitario en los municipios de Tola y Masaya, conteniendo tres instrumentos, producido por el proyecto.

El equipo evaluador hizo un ordenamiento de toda la documentación de acuerdo con el uso que se le daría en el proceso de la evaluación en relación con la naturaleza de cada uno. La documentación aportada por el equipo del proyecto aportó mucho al entendimiento y alcances de COMUNITUR.nic en función de lo que podría ser su proyección como instrumento de sostenibilidad.

Se realizó una exploración de sitios en la Red Web para reconocer la oferta turística comunitaria de Nicaragua y poder valorar a partir de esto la relación que tiene con la Red de Comercialización creada en el marco del proyecto encontrando tres sitios aportantes.

Se procedió a la elaboración de todas las herramientas a utilizar durante el proceso de evaluación, tanto las de captura de información como las de procesamiento y análisis de la información. Se tuvo muy en cuenta que debían abarcar al menos el 70% de cada componente del proyecto, lo cual permitió que resultaran bastante prácticas a los propósitos de la evaluación.

Se realizaron las coordinaciones respectivas con el equipo del proyecto para el trabajo de campo.

### Segunda: Fase de Campo

Se abordó fuentes de los cuatro niveles espaciales, entrevistas a CANTUR Nacional, BCN Cuenta satélite de turismo, miembros del Consejo de Administración de COMUNITUR.nic, iniciativas de la Red de Comercialización Agroturística, personal del Equipo del Proyecto, INATEC Departamental de Masaya y Rivas, así como INTUR y MEFCCA de Masaya y de Rivas, personal de la Alcaldía Municipal de Tola y Masaya, Solidaritur en Tola, Cámara de Turismo de Masaya CONSETUR y se realizaron 11 talleres con grupos focales 3 en Masaya y 8 en Tola, logrando abordar 49 mujeres y 19 hombres en los talleres correspondiendo a un 71% la participación de las mujeres del total de abordados beneficiarios. Se realizaron 13 visitas de observación de campo en comunidades de Masaya y Tola. Se abordó un 40% del universo de beneficiarias de todo el proyecto.

Los talleres con grupos focales contaron con tres momentos en su realización: un primer momento de actividad expositiva donde se dio a conocer la finalidad de la evaluación y en qué consiste de manera general, además del programa del taller. Luego los participantes hicieron una lluvia de aportes mencionando todas las actividades del proyecto en las cuales han participado desde su inicio. Y finalmente contestaron preguntas que se realizaron y grabaron.

En los grupos focales participaron presidentas de cooperativas, encargadas de turismo de la cooperativa, familias con 3 y 4 espacios listos, familias con 2 espacios listos y familias q hubieran estado como beneficiarias al inicio del proyecto.

Al finalizar esta fase se hizo entrega del Informe de Campo a CIPRES y a Pau y Solidaritat.

### Tercera: Fase de Procesamiento y entrega de productos.

Se procedió a la elaboración del informe final de la evaluación del proyecto al concluir el procesamiento y análisis de la información recopilada y se hizo entrega del primer borrador a Pau y Solidaritat y CIPRES a la espera de observaciones relacionadas para formalizar ajustes y dar por concluido el proceso de evaluación.

---

### **PAGINAS WEB CONSULTADAS.**

[www.tourcert.org](http://www.tourcert.org)

[www.turismocomunitario.cebm.org](http://www.turismocomunitario.cebm.org)

[www.asc-aec.org](http://www.asc-aec.org)

[www.comuni-tur.com](http://www.comuni-tur.com)

[www.turismocomunitario.com.pe](http://www.turismocomunitario.com.pe)

#### **I. Herramientas de captura de información interna para el trabajo de campo.**

- Elaboración de la herramienta
- Validación de la herramienta
- Ajustes a la herramienta
- Implementación

Se validó la herramienta de Grupos Focales dada la complejidad y los diferentes niveles de formación de las personas beneficiarias del proyecto. Se realizó con beneficiarias de dos comunidades de Masaya. Encontramos que la cantidad de información a producir en el levantamiento concentra mucho la labor de las fuentes primarias, en este caso la fuente son las beneficiarias y por eso se ha recurrido a ajustar la herramienta.

Como resultado de la validación encontramos la necesidad de conducir el taller con preguntas guías y abiertas teniendo de apoyo referencia un cuestionario madre, en la exposición de las preguntas usar un lenguaje digerible para estos grupos de acuerdo con su nivel. Se ha requerido fortalecer la introducción explicando el porqué de la evaluación y qué se espera de ellos. En vez de usar cuestionarios escritos para que sean llenados por los participantes se grabarán las respuestas y luego se transcribirán dada las dificultades con la escritura de parte de la mayoría de participantes. Se tomarán fotos de cada interviniente del grupo como respaldo de las transcripciones. Ahora se procederá a la aplicación de la herramienta con grupos focales de Tola y Masaya.

## I. INTRODUCCION

El Taller para Grupo Focal es una técnica de investigación cualitativa, que consiste en una entrevista grupal orientada por un moderador a través de una serie de herramientas dirigidas a los beneficiarios del Proyecto “Fortalecimiento de la economía rural frente al cambio climático, mediante el impulso de iniciativas de agroturismo con enfoque ambiental en los departamentos de Rivas y Masaya, II Fase, Nicaragua.” Con la intención de organizar interacción entre los participantes para generar información pertinente y necesaria para la Evaluación Final Externa del Proyecto de Cooperación para el Desarrollo Generalitat Valenciana -F. Pau I Solidaritat Pv. que tiene los siguientes objetivos como meta:

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. Recoger información sobre lecciones aprendidas y recomendaciones para futuras intervenciones.

En el marco de puesta en práctica de la técnica se ha seleccionado una muestra de 68 familias que corresponden al 40% de las familias beneficiadas de forma directa por el proyecto, siguiendo el índice de género establecido por los indicadores del mismo, donde se hace énfasis en el empoderamiento de la mujer. Se distribuye la muestra como el universo a considerar según el género existente en cada municipio, resultando en la participación de 49 mujeres (equivalente al 71% de la muestra) y 19 hombres (siendo el 29% de la muestra).

Considerando lo anterior y por efectos de organización se llevarán a cabo 11 Talleres para Grupos Focales, designando tres talleres para los beneficiarios del Municipio de Masaya, Departamento de Masaya y 8 Talleres para los beneficiarios ubicados en el Municipio de Tola, Departamento de Rivas.

Un detalle a resaltar son las características de los tipos de beneficiarios directos que presenta el Proyecto:

- ❖ Beneficiario Tipo A: son aquellos que fueron preparados y asistidos para recibir turistas.
- ❖ Beneficiario Tipo B: son beneficiarios en tecnología para la higiene medioambiental.

Por esta razón se estarán usando herramientas y momentos separados en el abordaje del Taller para cada grupo. Designando 8 grupos focales para los beneficiarios Tipo A (de este tipo 6 talleres se realizarán en el Municipio de Tola y 2 en el Municipio de Masaya) y 3 grupos focales para los de Tipo B (2 Talleres en el Municipio de Tola y 1 en el Municipio de Masaya, correspondiente a este segundo tipo).

## II. METODOLOGIA

### A. Descripción

El Taller para Grupo Focal siendo una técnica de origen cualitativa se pondrá en práctica durante la Fase de Campo, representando el punto de partida de dicha fase. Está orientado a realizarse caso con la participación de 6 personas en un tiempo de 2 horas. Consistiendo la invitación de forma selectiva de los beneficiarios según género, ubicación y tipo de beneficiario. Se desarrollará en tres pasos que se detallan a continuación:

- 1) Presentación y Orientaciones Generales:  
este primer momento consiste en la presentación del equipo de trabajo ante los participantes y de la explicación expositiva de los objetivos y directivas por las cuales se les ha reunido a dichos beneficiarios dando a conocer los objetivos y naturaleza de la evaluación. También se les presenta la agenda de trabajo a desarrollar. Posteriormente se les solicita a los beneficiarios que se presenten de forma individual ante el equipo de trabajo.
- 2) Lluvia de aportes:  
A continuación, se les orienta que dediquen 5 minutos a recordar todas las actividades que desarrollaron con el proyecto. Después el facilitador del equipo de trabajo les presentará la guía de preguntas que deberán responder cada uno. En la medida que van respondiendo a las preguntas generadoras de la guía que manejará el facilitador coordinador, el

facilitador de apoyo irá profundizando en las preguntas de acuerdo con el cuestionario madre de respaldo preparado para ello.

Esta herramienta se desarrolla en un proceso piramidal de preguntas: primero se hacen las preguntas genéricas y de acuerdo con las respuestas que van saliendo se ligan las preguntas de apoyo del cuestionario madre. Las preguntas de apoyo solo se harán si mientras responden las preguntas genéricas no se hace referencia a temas requeridos en las de apoyo.

### 3) Finalización y Valoración del Taller para Grupos Focales:

Este último momento consiste en el agradecimiento de la participación de los presentes de parte del equipo de trabajo y orientación de la última herramienta, que es una valoración individual del Taller implementado. El moderador pedirá la valoración de cada uno de los participantes cuyas participaciones serán grabadas.

#### B. Materiales a utilizar

- Lapiceros
- Grabadora
- Fotocopias de Herramientas; Cuestionarios y de Valoración del Taller.

#### C. Cronograma de trabajo

Proceso	Actividad a Realizar	Materiales a utilizar	Tiempo de Duración
1) Introducción	Presentación y Orientaciones Generales	Retroproyector	20 minutos
2) Lluvia de aportes	Presentación de las preguntas guía.	Retroproyector Fotocopia de la guía de preguntas	10 minutos
	Desarrollo de las respuestas a las preguntas	Pizarra y marcadores	60 minutos
	Exposición de preguntas de cierre o conclusivas del tema	Pizarra y marcadores	5 minutos
	Consenso de conclusiones	Pizarra Grabadora	25 minutos
3) Finalización y Valoración del Taller	Exposición de los participantes	Grabadora y pizarra	10 minutos
		<u>Total de Minutos:</u>	<u>120 minutos</u>

### No.1. Guía de preguntas para la Lluvia de Aportes.

#### Preguntas:

¿Cómo era su situación económica antes del inicio del proyecto?

¿Cómo estaba su vivienda antes del inicio del proyecto?

¿Algo ha cambiado en su vivienda y en su economía con el proyecto?

¿En qué actividades promovidas por el proyecto ha participado?

¿Qué beneficios a recibo de parte del proyecto?

¿Conoce ud cual era el objetivo principal del proyecto?

¿Cree ud que ese objetivo se ha cumplido o aun no?

¿Si no se ha cumplido, a qué cree se deba?

¿Ve ud alguna relación entre la pandemia del COVID 19 con la dificultad para alcanzar el objetivo principal del proyecto?

¿Considera ud posible aun el cumplimiento de ese objetivo después de concluido el proyecto?

¿De qué manera?

¿Cómo considera el apoyo y asistencia brindado a ud y demás beneficiarias por el equipo de trabajo del proyecto?

¿Considera que los métodos de organización utilizados durante la ejecución del proyecto fueron los más adecuados? ¿Por qué?

¿Considera ud que el proyecto ha beneficiado indistintamente hombres y mujeres?

¿Qué cargo tiene ud en su organización cooperativa?

¿Cuántas mujeres tienen cargos en los órganos de dirección de su cooperativa?

¿Cómo valora ud el desarrollo de las actividades impulsadas por el proyecto?

### No. 3 Cuestionario Madre

Leyenda Fuentes: Beneficiarias    Equipo del P    Consulta documental.



Sobre actividades realizadas y objetivos.

#### A.1. Constitución de 4 cooperativas de turismo (una comercializadora y tres de servicios múltiples), y actualización de 1 ya constituida.

¿A qué cooperativa pertenece?

¿De qué manera le ha servido ser parte de la cooperativa?

¿Cuántas cooperativas se constituyeron con el proyecto?

¿Son todos los beneficiarios y beneficiarias socios o socias de las cooperativas?

¿Cuántas cooperativas estaban previstas realizar según el documento original del proyecto?

¿Cómo se han constituido territorialmente las cooperativas?

¿Qué nivel de formalidad tienen u ostentan las cooperativas?

¿Cuál es el grado de fortalecimiento organizativo de las cooperativas?

#### A.2. Constitución de una Central de Cooperativas.

¿Pertenece su cooperativa a una Central de Cooperativas?

¿Qué importancia tiene para ud la Central de Cooperativas en la vida económica de su cooperativa?

¿Qué esperaba ud a mediano plazo de la Central de Cooperativas?

¿Cuál es la relación de la Central de Cooperativas con sus socias?

¿Qué nivel de formalidad tiene u ostenta la Central de Cooperativas?

¿Qué grado de desarrollo ha alcanzado la Central de cooperativas en su funcionamiento?

#### A.3. Articulación en red departamental de socios/as de las iniciativas de agroturismo de Tola y Masaya y promoción on line.

¿Qué relación tiene su cooperativa con iniciativas que no son parte de ella?

¿De dónde son las iniciativas con las que su cooperativa tiene alianzas?

¿Para qué su cooperativa ha hecho esa alianza con otras iniciativas que no son de la cooperativa?

¿Cuál fue la visión del proyecto con la constitución de una Central de Cooperativas?

¿Cómo interactúan las beneficiarias del proyecto con iniciativas que son de la Red de Comercialización?

¿La Red de Comercialización tiene un gobierno propio o forma parte del gobierno de la Central de cooperativas?

#### A.4. Instalación y uso de tecnologías higiénico-ambientales

¿Cuenta ud con inodoro ecológico y sistemas de eliminación de charcas?

¿Qué diferencia ha experimentado ud entre el uso de un inodoro ecológico respecto de antes que usaba letrina?

¿Cuál fue la finalidad de entregar inodoros a familias que no recibirían turistas?

#### A.5. Instalación de 100 Ecofogones. (Actividad Eliminada con la reformulación).

¿Para cocinar en su vivienda se usa fogón o cocina de gas?

¿Hubo alguna indagación del proyecto sobre la necesidad o no de los eco fogones?

¿Hubo alguna indagación del proyecto sobre la necesidad o no de los eco fogones?

**A.6. Instalación de 100 Filtros ecológicos para agua potable.**

¿Tiene ud un filtro ecológico para filtrar el agua que se bebe la familia?

¿Qué cambios ha visto usted en la salud de su familia con el uso de filtro ecológico?

**A.7. Acondicionamiento de espacios de acogida y entrega de materiales**

¿Qué materiales y equipos ha recibido ud de parte del proyecto para alistar su vivienda y recibir turistas? (Desglosar por espacio de la vivienda)

¿Los equipos y materiales recibidos de parte del proyecto los ha utilizado como se ha determinado para el recibimiento de los turistas?

¿Según su valoración qué le hace falta a ud en su vivienda para poder recibir turistas?

¿Ha complementado ud lo que hacía falta a su oferta (materiales y equipos) para que esté completamente lista y poder recibir turistas?

¿Ha recibido ud turistas en su vivienda para ofertarle servicios? Ampliar

¿Cuáles eran las dotaciones que según el documento original del proyecto recibirían las familias beneficiarias?

¿Hubo algún cambio necesario en la entrega de dotaciones previstas?

¿Hubo dotación de bienes materiales no previstos en el documento original del proyecto?

**A.8. Capacitación a 100 familias en la disposición y manejo de su oferta de servicios.**

¿Ha participado ud en talleres u otras actividades de capacitación realizadas por el proyecto?

¿Recuerda los temas que se abordaron en los talleres? (enumerar)

¿Se siente capacitada ud para recibir turistas?

¿Se considera que los participantes de los talleres impartidos por el proyecto se apropiaron de los temas y los pusieron en práctica?

¿Considera que los talleres realizados fueron suficientes en cantidad y cobertura de temas para dejar instaladas capacidades que permitan a las familias gestionar con efectividad los servicios agroturísticos?

**A.9. Asesoría técnica y Acompañamiento permanente**

¿Para la realización de actividades relacionadas con los servicios de turismo que se ofrecen al turista, tuvieron el apoyo de personas designadas por el proyecto?

¿Recuerda ud las actividades que desarrollaron con las estas personas? (enumerar)

¿El proyecto tuvo con ustedes a una persona designada para impulsar y asesorar las actividades que se ejecutaron de manera sistemática?

¿Cuántas acciones fueron realizadas por el proyecto para la asistencia a los beneficiarios y beneficiarias en su esfuerzo por prepararse para recibir turistas?

**A.10. Elaboración del Plan de Promoción de la oferta agroturística de las cooperativas.**

¿Existe un plan de promoción y comercialización de la oferta de su cooperativa?

¿Existe un plan de promoción y comercialización de la oferta de su cooperativa?

**A.11. Puesta en marcha del Plan de Promoción y mercadeo de la oferta agroturística de las cooperativas.**

¿De la oferta de servicios de su comunidad y cooperativa qué aspectos son abordados en el plan de promoción?

¿Ha participado en actividades de promoción turística realizadas y promovidas por el proyecto? (enumerar)

¿Qué grado de ejecución y éxito ha tenido el plan de promoción y comercialización?

**A.12. Acciones de promoción de los circuitos turísticos**

¿Conoce como está conformado el circuito turístico de su zona? Exponer

¿Qué actividades de promoción se han realizado que han dado a conocer los atractivos del circuito al que su comunidad pertenece?

¿Cómo valora el grado de reconocimiento alcanzado por los atractivos de los circuitos agroturísticos?

¿Tiene alguna recomendación que considere importante para tomar en cuenta en próximos proyectos sobre los temas abordados?

Preguntas de refuerzo para conocer desarrollo de los criterios de evaluación con grupo focal tipo A. Fuente: beneficiarias, documental y equipo del proyecto.

**PERTINENCIA**

- ¿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?

#### **EFICACIA**

- ¿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?

#### **EFICIENCIA**

- ¿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?

#### **IMPACTO**

- ¿Cuáles son los principales efectos del Proyecto según los distintos actores implicados? ¿y según los beneficiarios?
- ¿Cuál ha sido el grado de difusión del proyecto a través de las acciones publicitarias?
- ¿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?
- 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?
- ¿Cuál ha sido y está siendo en la actualidad la crisis sanitaria provocada por la Covid-19 al proyecto?

#### **VIABILIDAD**

- ¿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 del proyecto?
- ¿Las actividades formativas han contribuido de forma suficiente a garantizar la capacidad local en la gestión de las iniciativas puestas en marcha?
- 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?
- ¿Cómo puede influir la crisis sanitaria provocada por el Covid19 a la sostenibilidad y continuidad del proyecto? ¿Qué medidas se pueden adoptar?

#### **COBERTURA**

- ¿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?

### **No. 2 Herramienta Guía de preguntas Tipo B.**

La presente guía de preguntas está dirigida a beneficiarios del Proyecto “Fortalecimiento de la economía rural frente al cambio climático, mediante el impulso de iniciativas de agroturismo con enfoque ambiental en los departamentos de Rivas y Masaya. II Fase. Nicaragua.”, agradecemos de ante mano el tiempo y la información aportada.

#### **Preguntas:**

¿Qué beneficios ha recibido ud y su familia del proyecto?

¿Qué necesidad ha resuelto ud y su familia con el apoyo del proyecto?

¿Cómo era esa situación en su vida y la de su familia antes del proyecto?

¿Los equipos recibidos por el proyecto han requerido algún mantenimiento para su buen funcionamiento durante todo este tiempo desde que comenzó su uso?

¿En el momento de la instalación de los equipos recibió su familia entrenamiento sobre el funcionamiento y mantenimiento de esos equipos?

¿Existen pozos de agua de beber que esté actual o eventualmente en uso en el patio de su vivienda?

¿Existen ríos, quebradas, ojos de agua o criques cerca de la comunidad a la que ud pertenece?

¿En su comunidad cuantas familias cuentan con este tipo de equipos entregados por el proyecto?

¿Los equipos recibidos de parte del proyecto fueron entregados por este en calidad de donación o de venta?

¿Ha experimentado ud diferencias en la vida de su familia a partir del uso de esos equipos?

¿Ha conocido ud en la vecindad de su vivienda, familias interesadas en obtener esos equipos?

¿Hay alguna recomendación que ud quiera hacer sobre los equipos u otro relacionado?

#### LISTA DE PARTICIPANTES GRUPOS FOCALES.

Nº.	NOMBRE
1.	Ángela María Zapata Mairena
2.	Guadalupe Palma
3.	Benita Bonilla
4.	Esmelda García
5.	María Karina Jirón
6.	Brenda Bustos
7.	Fátima Ruiz
8.	Darling Palma
9.	Elisandra Bermúdez
10.	Claudia Isabel Peña
11.	Adela Chávez
12.	Digna Villagra
13.	Paula Rosa Morales
14.	William Rojas
15.	Saira del Carmen Mejía
16.	Paz Antonia Palma
17.	Juana Mairena
18.	Estermila Prudente
19.	Teresa Acevedo
20.	Sonia Prado
21.	Carla Damaris García
22.	Orlando J Zúñiga
23.	Guadalupe Alemán
24.	Isayana Sandino
25.	María Luisa Zúñiga
26.	Petrona Sirias
27.	María Elena Barrera
28.	Jessenia Conto Romero
29.	Juan Carlos Mendoza
30.	María. A. Baldeoseda V
31.	Juan F. López S
32.	Maricela Moreno
33.	Lorenzo Pavón
34.	Luis Pérez
35.	Ángela I. Sandino
36.	Julia M. López
37.	Amanda Balladares



38.	Roberto Espinoza
39.	Lesbia García L
40.	Sara María Palma A
41.	Virginia Guzmán
42.	María Teresa Gazo
43.	Maribel Palacios
44.	Esmelda Segura
45.	Helen Madrigal
46.	Aura Lila Prendiz
47.	Leónidas Mendoza
48.	Jonathan Porfirio Duarte
49.	María Isabel Téllez
50.	Erenia del Socorro Umaña
51.	Mercedes del Carmen Umaña
52.	Fátima del S. Fuentes
53.	Maribel Picado
54.	Erlon E. Flores
55.	Juana Aleyda Picado
56.	Karla Patricia Gazo
57.	Brenda Prado
58.	Pilar R. Martínez
59.	Rosa Gutiérrez
60.	Alicia Martínez
61.	Félix Bruno Umaña
62.	Leslie Federico Palma
63.	María del Rosario Chávez
64.	Karla del R. Chávez
65.	Dinora de los A. Espinoza
66.	Rosa Alpina Gazo
67.	Azalia Quijano
68.	Armengol Acevedo

## ENTREVISTAS REALIZADAS / GUIAS DE PREGUNTAS

### ENTREVISTA A INTUR DEPARTAMENTAL DE RIVAS Y DE MASAYA

- ¿Cuál es la percepción que tiene el INTUR sobre la oferta de Turismo Comunitario en la zona de Tola y Masaya?
- ¿Cómo valora usted la participación de las cooperativas de turismo comunitario en las estructuras de gestión local del turismo?
- ¿Qué planes tiene previsto INTUR relacionados con el turismo comunitario?
- ¿Cómo era la situación del turismo en la zona en 2017 y actual?
- ¿En estos momentos existen o no políticas de incentivo para el subsector del turismo comunitario?

### ENTREVISTA A MEFCCA DEPARTAMENTAL DE RIVAS Y DE MASAYA

- ¿Cómo ha sido la atención de la institución a las cooperativas de agroturismo comunitario?
- ¿Existe algún incentivo al emprendimiento?
- ¿Qué tipo de asesoría le han brindado a las cooperativas de turismo comunitario para su fortalecimiento institucional?
- ¿Qué tipo de apoyo les han brindados ustedes a las cooperativas de turismo comunitario en la comercialización de productos?
- ¿Cuáles son las proyecciones de la institución que puedan beneficiar a las cooperativas de turismo comunitario en su desarrollo?

### ENTREVISTA A INATEC DEPARTAMENTAL DE RIVAS Y DE MASAYA

- ¿Tiene conocimiento el INATEC de la iniciativa de desarrollo del turismo comunitario en las zonas de Tola y Masaya?
- ¿De qué manera el INATEC ha estado apoyando esta iniciativa?
- ¿Existe alguna posibilidad que el INATEC brinde algún curso a través de las escuelas de oficio dirigido específicamente a esta iniciativa?
- ¿Que otro tipo de apoyo puede brindar el INATEC a la iniciativa de turismo comunitario de Tola y Masaya?

### ENTREVISTA A CANTUR DE RIVAS Y DE MASAYA

- ¿Cómo era la afluencia de turistas antes del 2018 y después del 2018?

- b. ¿Cuántos establecimientos turísticos han cerrado operaciones después del 2018 y durante la pandemia?
- c. ¿Ustedes tienen conocimiento sobre la iniciativa del Turismo Comunitario que se está desarrollando en estas zonas (Tola y Masaya)?
- d. ¿Ustedes como CANTUR han brindado algún apoyo a las iniciativas del Turismo Comunitario?
- e. ¿Está dentro de sus planes a futuro trabajar con estas iniciativas del Turismo Comunitario?

#### ENTREVISTA A TOUROPERADOR DE RIVAS

- a. ¿Cuántos turistas movilizaron ustedes en los años 2017, 2018, 2019 y en la actualidad?
- b. ¿Manejan ustedes cifras de cuanto de estos turistas que movilizaron ustedes visitaron las comunidades cercanas a estos establecimientos?
- c. ¿Tienen ustedes conocimiento sobre las iniciativas de Turismo Comunitario que se está desarrollando en las comunidades?
- d. ¿Dentro de sus planes a futuro tienen contemplado trabajar con estas iniciativas de Turismo Comunitario?

#### ENTREVISTA A ALCALDIA DE TOLA Y DE MASAYA

- a. ¿Cómo ha sido la articulación de las cooperativas en las estructuras de desarrollo turístico del municipio correspondiente?
- b. ¿Cuáles son las proyecciones que tiene la municipalidad para el desarrollo del turismo comunitario y el desarrollo de las comunidades a las que pertenecen las beneficiarias del proyecto?
- c. ¿Existen lineamientos de planificación horizontal o vertical que beneficien al turismo comunitario?
- d. ¿Existen mecanismos de planificación ascendente que permitan incluir las acciones de desarrollo salidas de las bases para enriquecer los planes de inversión anual o los POAs de la municipalidad todo con la finalidad de valorar las oportunidades de las cooperativas y comunidades salidas de la gestión municipal?
- e. ¿Hay alguna posibilidad de que las alcaldías incluyan alguna capacitación dirigida específicamente a las iniciativas de turismo comunitario en las escuelas de oficio de cada alcaldía, como una manera más de apoyar estas iniciativas?

#### ENTREVISTA A PERSONAJES DEL TURISMO EN RIVAS Y MASAYA.

Sra. Berry del Caso Van Rec.

- a. ¿Qué papel jugó SOLIDARITUR en el apoyo al turismo comunitario en la zona de Tola?
- b. ¿Cómo considera usted que ha sido la pertinencia y la efectividad del proyecto que se está evaluando?
- c. ¿Qué opinión tiene usted sobre las acciones que el proyecto ha realizado?

Sr. Mario José Palacios (coordinador departamental de CONSETUR, Masaya)

- a. ¿Cuál era la situación del turismo antes del 2018 y actual en este departamento?
- b. ¿Puede usted valorar la pertinencia del proyecto en el caso de Masaya y valorar las perspectivas del turismo comunitario vistas desde los empresarios?
- c. ¿Tiene conocimiento sobre COMUNITUR?
- d. ¿Tiene usted conocimiento del proyecto de turismo comunitario que se está desarrollando en su departamento?

#### ENTREVISTA AL PRESIDENTE Y A LA ENCARGADA DE TURISMO DE COMUNITUR

- a. ¿Qué está haciendo en la actualidad COMUNITUR?
- b. ¿Cómo está conformada COMUNITUR?
- c. ¿Cómo están funcionando en la actualidad?

#### ENTREVISTA A LOS SEÑORES AGUSTIN RIVERA (la fundadora Jinotega) y ANDRES LOPEZ (la Reyna Matagalpa)

- a. ¿Cuéntenos su experiencia sobre las iniciativas de agroturismo comunitario en sus respectivas comunidades?
- b. ¿De qué manera se han visto beneficiados al pertenecer a la Red de Comercialización del Agroturismo Comunitario?
- c. ¿Consideran ustedes que los aspectos de pertinencia, sostenibilidad y cumplimiento de los objetivos se han logrado?
- d. ¿Qué planes a futuro tienen para desarrollar sus comunidades?

#### ENTREVISTA AL EQUIPO DEL PROYECTO.

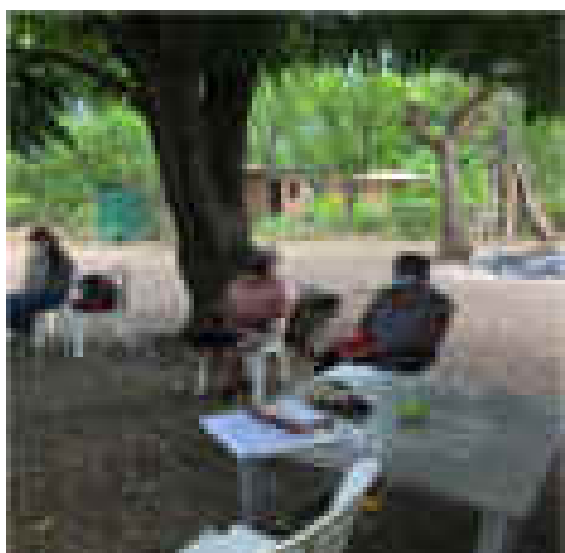
- a. ¿Qué dificultades encontraron durante el desarrollo del proyecto y como resolvieron esas dificultades?
- b. ¿Cómo fue la relación que tuvieron con los beneficiarios del proyecto?
- c. ¿Consideran ustedes que las capacitaciones impartidas a los beneficiarios fueron bien aprovechadas por los mismos?
- d. ¿Según su valoración se logró alcanzar los objetivos que se planteaba el proyecto?

#### LISTADO DE INFORMANTES. ENTREVISTAS

Nº.	NOMBRE	Cargo
1	Lic. Rogelia Santana	Delegado INTUR Tola
2	Lic. Laura Zepeda	Delegada INTUR Masaya
3	Sra. Marta Olivia Pérez	MEFCCA Masaya

4	Sr. Ricardo Peña	MEFCCA Departamental de Rivas
5	Sra. Lía Mercado	Encargada del Gabinete Municipal de turismo por parte de la Alcaldía Municipal Masaya
6	Sr. David Alonso Pérez	Director del departamento de Planificación y Desarrollo de la Alcaldía Municipal Tola
7	Sra. Berri del Caso Van Rec	Coordinadora de la iniciativa SOLIDARITUR, Tola
8	Sr. Mario José Palacios	Coordinador departamental de CONSETUR, Masaya
9	Lic. Francisco Núñez	Presidente COMUNITUR
10	Lic. Cinthya Acebedo	Encargada de turismo de COMUNITUR
11	Lic. Marta Cuadra	
12	Sr. Agustín Rivera	Iniciativas de agroturismo comunitario de la comunidad de La Fundadora en Jinotega
13	Sr. Andrés López	Iniciativas de agroturismo comunitario de la comunidad La Reyna en Matagalpa
14	Sr. Carlos Salmerón	Responsable de CANTUR. Rivas
15	Lisandro García	Responsable CANTUR. Masaya
16	Sr. Juan Ramon Rivera	Responsable INATEC. Tola
17	Sr. Adolfo López Mateos	Tour López S.A. Rivas

## Anexo fotográfico







## 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

<b>1.</b>	<b>Resumen Ejecutivo.</b>	5
<b>2.</b>	<b>Introducción.</b>	24
<b>3.</b>	<b>Antecedentes y Objetivos de la Evaluación.</b>	25
<b>4.</b>	<b>Criterios de valoración: definición de cada criterio y preguntas de evaluación.</b>	27
<b>5.</b>	<b>Descripción de la intervención evaluada.</b>	322
5.1	Ficha resumen	322
5.2	Descripción de la intervención evaluada	333
<b>6</b>	<b>Metodología y técnicas utilizadas para la evaluación.</b>	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
<b>7</b>	<b>Condicionantes y límites del estudio realizado.</b>	52
<b>8</b>	<b>Análisis e interpretación de la información recopilada en relación con las preguntas de la evaluación.</b>	57
	<b>Criterios de evaluación</b>	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.	<b>Hallazgos, conclusiones de la evaluación final</b> .....	85
10.	<b>Recomendaciones</b> .....	87
11.	<b>Bibliografía</b> .....	888
12.	<b>Anexos</b> .....	91
	<b>Anexo 1: Lista de beneficiarias/os de talleres, fase evaluación final</b> .....	92
	<b>Anexo 2-Descripción estadística de la actividad 4</b> .....	95
	<b>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.</b> .....	97
13.	<b>Ficha resumen de la evaluación según formato del CAD</b> .....	98

## Tablas

Tabla 1-Presupuesto de financiación, en euros.....	15
Tabla 2-Disgregación según tipo de gastos .....	15
<b>Tabla 3- Beneficiarias/os actuales a Talleres de capacitación, Evaluación Final del Proyecto</b> .....	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
<b>Tabla 10-Informantes clave en grupos focales y entrevistas</b> .....	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)<sup>1</sup>, 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

---

<sup>1</sup> 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 111<sup>2</sup>.

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 Waslala<sup>3</sup> 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

---

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

<sup>3</sup> 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 internacional<sup>4</sup>, 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.

---

<sup>4</sup> 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 israelí<sup>5</sup>, 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

---

<sup>5</sup> 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)<sup>6</sup> 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, MEFFCA<sup>7</sup>)

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

---

<sup>6</sup> 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;

<sup>7</sup> 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 concejales<sup>8</sup>.

En la Política Nacional de Mitigación y Adaptación al Cambio Climático de Nicaragua<sup>9</sup> 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:

---

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

<sup>9</sup> 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 financieros<sup>10</sup>. 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.

---

<sup>10</sup> 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**

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

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

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.

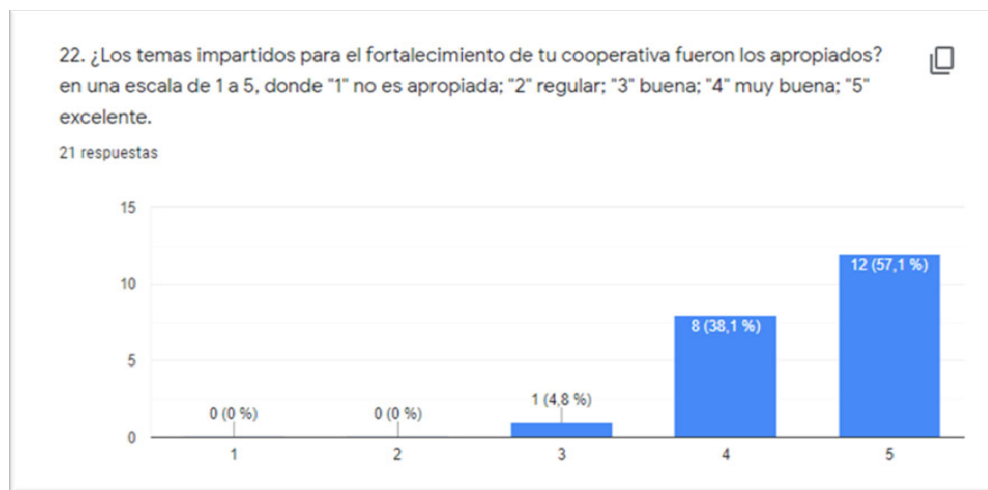
### ✓ Impacto

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)<sup>11</sup>, 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

<sup>11</sup> 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
<b>Total</b>			<b>26</b>	<b>21</b>	<b>47</b>
<b>Porcentaje</b>			<b>55%</b>	<b>45%</b>	<b>100%</b>

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-line<sup>12</sup>. 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

---

<sup>12</sup> 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.

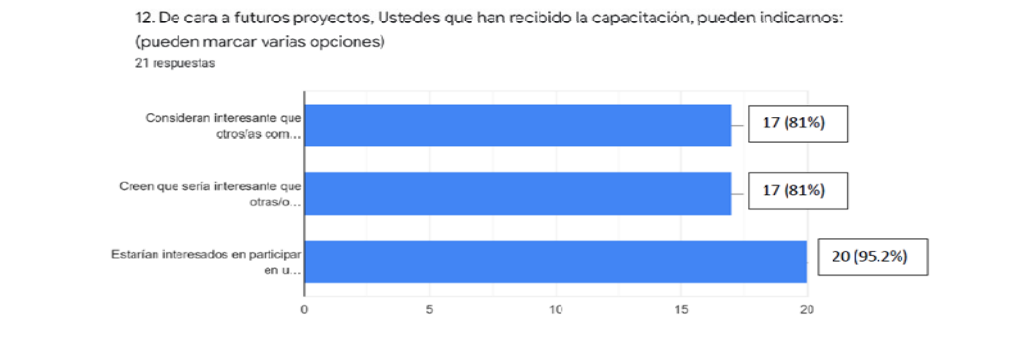
Por otra parte, esperan elevar el nivel de formación con la ampliación en temas claves para ellas/os con más tiempos y en paralelo el asesoramiento para culminar con un producto final o trabajo final, siempre ejemplifican el Plan estratégico, planes de negocios, otros.

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)”<sup>13</sup>

- 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.

---

<sup>13</sup> 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 evaluación<sup>14</sup>:

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.

---

<sup>14</sup> 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 ÀMBITO 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**

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

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

<b>Fundació Pau i Solidaritat</b>	2,920.60 euros. (4.25%)
<b>Caixa Popular</b>	9,384.00 euros. (13,63%)
<b>Ayuntamiento de Alzira</b>	5,051.73 euros. (7.34%)
<b>Contribuciones locales:</b>	
<b>-CIPRES</b>	898,31 euros. (1.30%)
<b>Sector de intervención:</b>	<b>430 (Otros Multisectorial).</b> 43081 (Enseñanza/Formación Multisectorial).
<b>Periodo de ejecución:</b>	1 de junio de 2019 al 31 de diciembre de 2020
<b>Duración:</b>	El proyecto originalmente era de 12 meses y se amplió hasta 19 meses (incluyen ampliación de 4 meses aplicada + 3 meses más).
<b>Localización:</b>	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.
<b>Sector de población:</b>	Aproximadamente a 3,015 socios y socias de FEDECARUNA en los años 2018/2019, según línea de base.
<b>Tipo de evaluación:</b>	Evaluación externa final
<b>Período realización de evaluación:</b>	29 de marzo a 29 de abril de 2021
<b>Equipo evaluador:</b>	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 directas<sup>15</sup> 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 111<sup>16</sup>.

---

<sup>15</sup> Datos de Formulación o diseño del Proyecto

<sup>16</sup> 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
<b>Objetivo General</b> <b>“Mejorado el acceso de pequeños/as productores/as a servicios y recursos financieros diversificados”</b>	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.
<b>Objetivo específico</b> <b>“Fortalecidas las cooperativas de ahorro y crédito para que brinden servicios diversos y de calidad a sus asociadas/os con enfoque de género”</b>	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, <b>inicialmente estaba prevista presentarse a 60 asociados/as.</b></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 2019<sup>17</sup>, 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.

<sup>17</sup> 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><b>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.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Al finalizar los talleres, se contabiliza 55 beneficiarios/as (92%), 33 mujeres (60%) y 22 hombres (40%).</li> <li>✓ 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.</li> <li>✓ En total las/os beneficiarias/os del Proyecto fue de 111</li> <li>✓ Un total de 22 beneficiarias/os participaron en todos los talleres (12 mujeres y 10 hombres) 55% y 45% respectivamente.</li> <li>✓ 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%</li> <li>✓ El 80.3 por ciento promedio de cumplimiento ambos sexos, tabla 26.</li> <li>✓ 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.</li> <li>✓ El 81 % las/os socias/os y trabajadoras/es lo están aplicando en</li> </ul>

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

Elaboración propia

Indicadores	Actividades y/o Resultados
<p><b>2.3 Realizados al menos 3 encuentros con cooperativas valencianas en los que participan al menos 2 profesionales de cooperativas nicaragüenses.</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Actividad 6.1</b></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><b>Programa Formativo</b> durante 3 días</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Planificación Comercial y Venta consultiva.</li> <li>-Planificación Estratégica.</li> <li>-Formación de análisis y seguimiento de riesgos y recuperaciones.</li> </ul> <p><b>Intercambio de experiencias con diferentes cooperativas valencianas de varios sectores</b> por medios de visitas en su localidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-CONCOVAL (Confederación de Cooperativas Valencianas).</li> <li>-Escuela2 (Cooperativa de enseñanza socia de Caixa Popular).</li> <li>-Finca Experimental Sinyent de AVA-ASAJA.</li> <li>-Visita de la Oficina de Caixa Popular 0078-Amadeo de Saboya.</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>(Datos de informe de cierre de la intervención)</b></p>
<p><b>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.</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Actividad 6.2</b></p> <p><b>Devolución resultados de la visita (en Managua)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 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.</li> <li>✓ Asistieron un total de 24 personas (12 mujeres y 12 hombres) entre las dos sesiones.</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>(Datos de informe de cierre de la intervención)</b></p>
<p><b>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.</b></p>	<p><b>Actividad 7 – Asistencia técnica</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 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.</li> <li>✓ El total de las personas que participaron fueron 37 personas de las cuales 21 fueron mujeres y 16 varones.</li> <li>✓ Participaron 8 cooperativas (80%).</li> </ul> <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 CASCSEFRAN RL</p>

Indicadores de género	Actividades y/o resultados
<p><b>2.6 Las acciones formativas incluyen contenidos sobre las relaciones de género en el mundo</b></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><b>del trabajo.</b></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><b>2.7 Del total de personas formadas, 20 son mujeres.</b></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><b>2.8 Al menos un 50% de las personas que asisten a las jornadas de difusión de experiencias son mujeres.</b></p>	<p>Devolución de las visitas (Managua)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ De las/os 4 participantes en los encuentros en Valencia, 2 son mujeres.</li> <li>✓ La actividad se llevó</li> <li>✓ 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.</li> <li>✓ Asistieron un total de 24 personas (12 mujeres y 12 hombres) entre las dos sesiones. (R.2.5)</li> </ul>

**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><b>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.</b></p> <p><b>3.2 Al menos el 50% de las mujeres capacitadas realizan réplicas sobre liderazgo cooperativo en sus cooperativas.</b></p> <p><b>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.</b></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"> <li>✓ 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.</li> <li>✓ El taller se impartió en 7 cooperativas. Total, participantes 71, mujeres 67 y 4 hombres.</li> <li>✓ Cooperativas: CACFEVI, COOCARUR, CAMOAPAN, MANO A MANO, CARUCHIPO, CARUFIN y CARUSOVI.</li> </ul>
<p><b>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.</b></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><b>3.5 La participación de las mujeres en las juntas directivas de las cooperativas se mantiene entre el 30% y el 50%.</b></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.

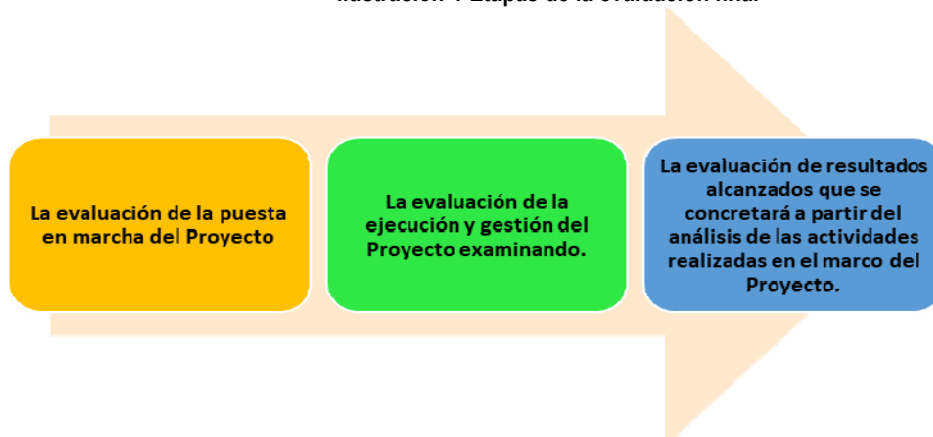
La Comunicación ha sido fluida entre todas las diferentes organizaciones responsables en la ejecución, permitiendo así tener conocimiento en todo momento de la marcha del mismo.

## 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.

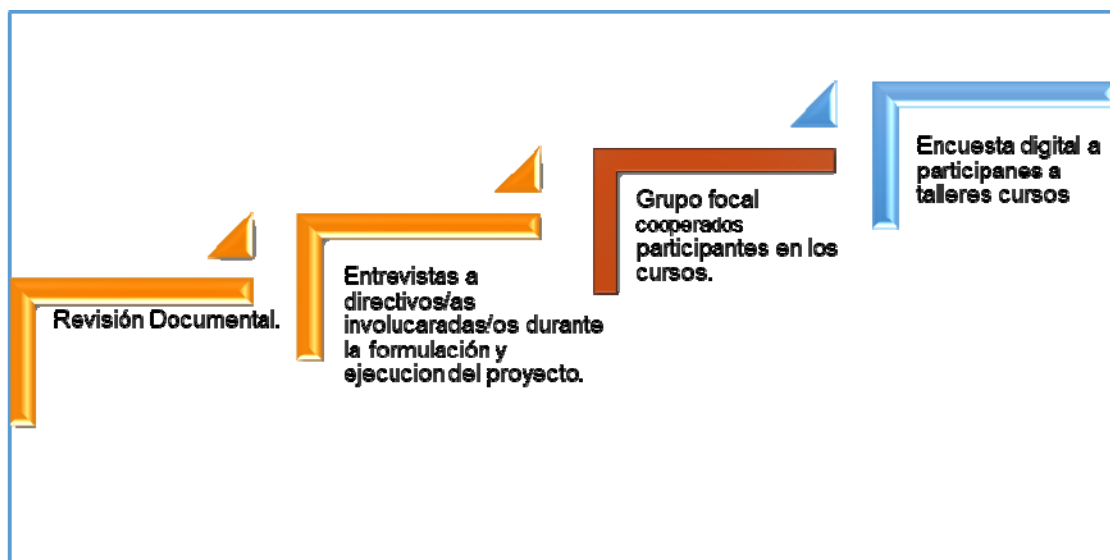
Evaluación Final Externa del- "Fortalecimiento de capacidades de 10 Cooperativas de Ahorro y Crédito asociadas a FEDECARUNA, RL.

### **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-practica, 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
	<b>CACSFAN, RL</b>
<b>CACFDEVI, RL</b>	Municipio de Chinandega, Departamento Chinandega
<b>COOCARUR, RL</b>	Municipio de Juigalpa, Departamento de Chontales
<b>CAMOAPAN, RL</b>	Municipio de Camoapa. Departamento de Boaco
<b>MANO A MANO, RL</b>	Municipio de Waslala Región autónoma de la Costa Caribe Norte
<b>CARUCHIPO, RL.</b>	Municipio de Chichigalpa, Departamento Chinandega
<b>CARUFIN, RL</b>	Municipio de León Departamento León.
<b>CARUSOVI, RL</b>	Municipio de Somotillo Departamento Chinandega
<b>COOPAC, RL</b>	Municipio de Managua Departamento Managua
<b>CARUMAYA, RL</b>	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
<b>Personal Directivo de CIPRES</b>	Entrevista directa	2
<b>Responsable del proyecto Pau i Solidaritat. Personal en Sede.</b>	Entrevista directa	1
<b>COOPAC-sesión 1</b>	Entrevista directa	1
<b>COOPAC-sesión 2</b>	Grupo focal	3
<b>Encuentro/ Valencia</b>	Encuentro	1
<b>CARUSOVI</b>	Entrevista directa	1
	Grupo focal	3
<b>CACFEVI</b>	Entrevista directa	1
	Grupo focal	4
<b>Mano a Mano</b>	Entrevista directa	1
	Grupo focal	3
<b>CARUCHIPO</b>	Entrevista directa	1
	Entrevista encuentro/Valencia	1
	Grupo focal	3
<b>CARUFIN</b>	Entrevista directa	1
	Grupo focal	4

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

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

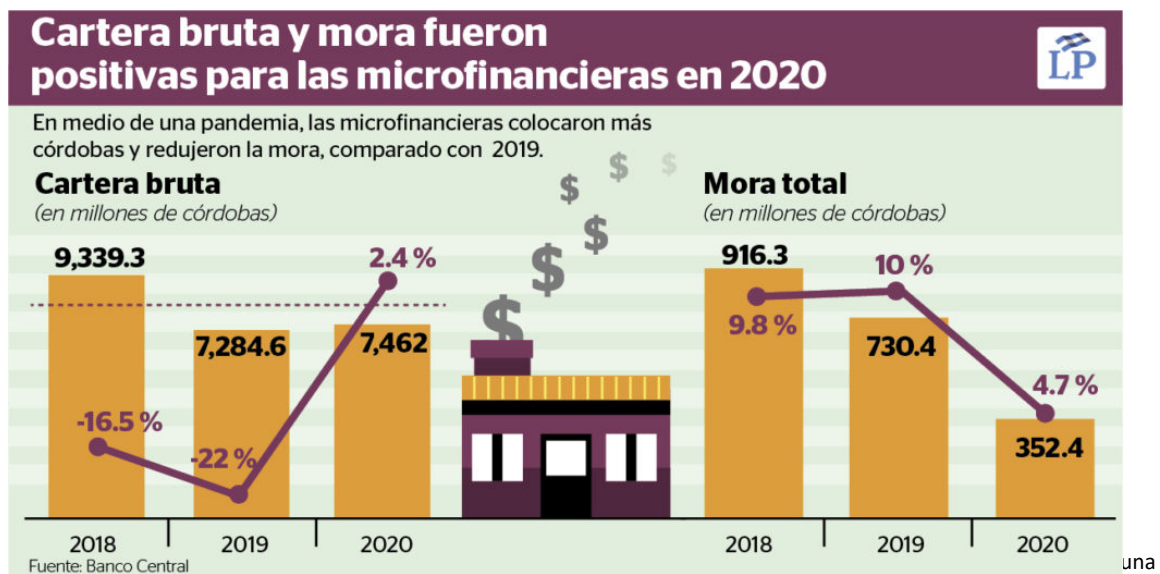
Evaluación Final Externa del- "Fortalecimiento de capacidades de 10 Cooperativas de Ahorro y Crédito asociadas a FEDECARUNA, RL.

- 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 Ratings<sup>18</sup>, 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 capital<sup>19</sup>.

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).

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

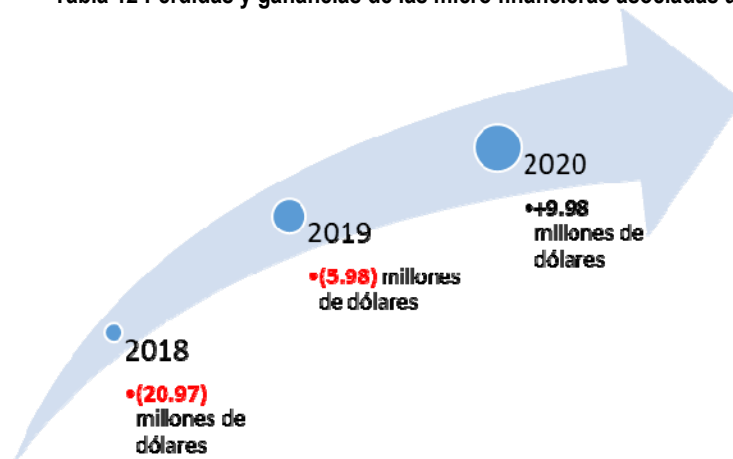
Evaluación Final Externa del- "Fortalecimiento de capacidades de 10 Cooperativas de Ahorro y Crédito asociadas a FEDECARUNA, RL.

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 CONAMI<sup>20</sup>**



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 indicadores<sup>21</sup> reflejada en algunas cooperativas en el retorno de

<sup>20</sup> Comisión Nacional de Microfinanzas.

<sup>21</sup> 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 israelí<sup>22</sup>, 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

---

<sup>22</sup> 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)<sup>23</sup> 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, MEFFCA<sup>24</sup>)

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

---

<sup>23</sup> 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;

<sup>24</sup> 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 concejales<sup>25</sup>.

En la Política Nacional de Mitigación y Adaptación al Cambio Climático de Nicaragua<sup>26</sup> 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.

---

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

<sup>26</sup> 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 financieros<sup>27</sup>. 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.

---

<sup>27</sup> 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**

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

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

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.

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

## 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%
<b>Total</b>		<b>3,015</b>	<b>2,871</b>	
<b>Porcentajes promedio de participación actual</b>			<b>95%</b>	

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, emplastificados”. 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)<sup>28</sup>. 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.

---

<sup>28</sup> 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 2008<sup>29</sup>, hicieron un plan de acción para ofrecer alternativas a movimiento de esa época, a

---

<sup>29</sup> 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
<b>Total</b>		<b>4,657</b>	<b>1,918</b>
<b>Porcentajes promedio de transacciones mensuales, abril 2021.</b>			<b>41%</b>

**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
<b>Total</b>		<b>68</b>	<b>76</b>	<b>144</b>	<b>55</b>	<b>60</b>	<b>115</b>
<b>Porcentajes</b>		<b>47%</b>	<b>53%</b>	<b>100%</b>	<b>48%</b>	<b>52%</b>	<b>100%</b>

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.

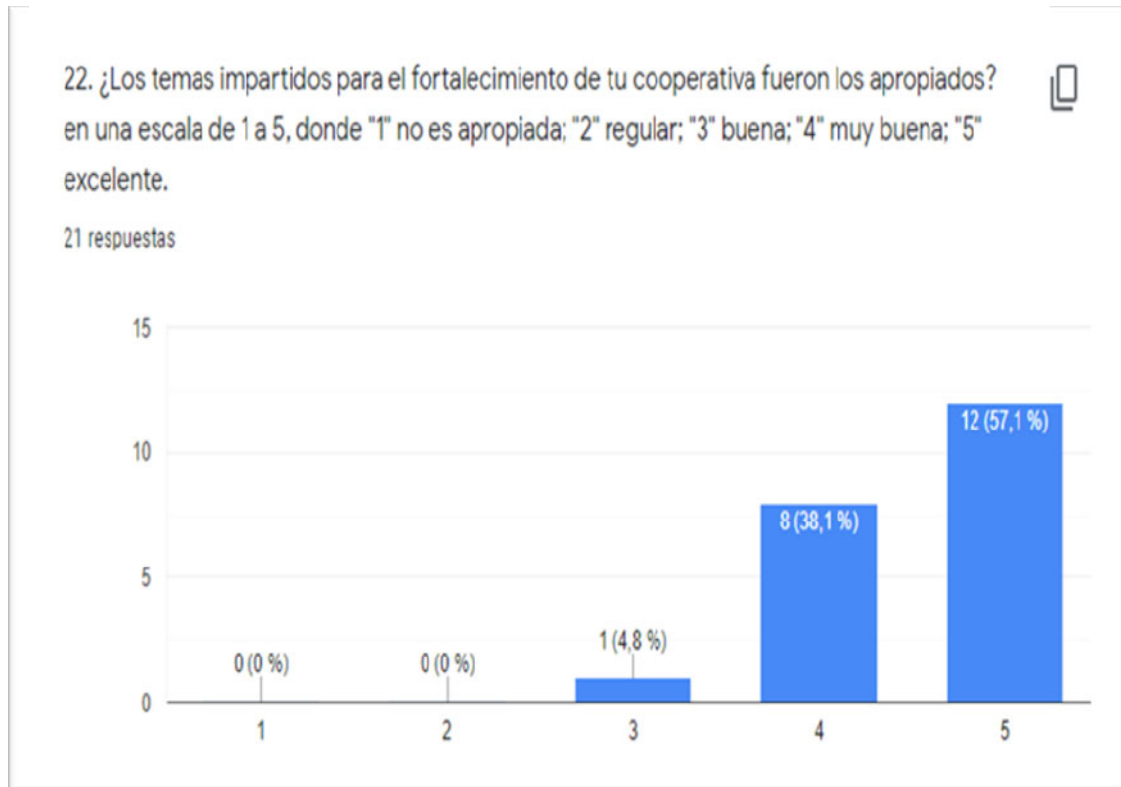
## ii. Temas impartidos en talleres adecuados a necesidades de las cooperativas

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.**

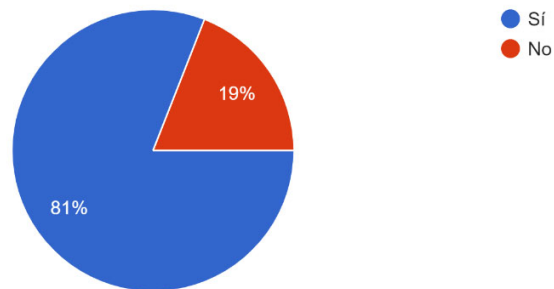
- El 81 % los están aplicando en sus cooperativas.

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)<sup>30</sup> (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.

---

<sup>30</sup> 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).

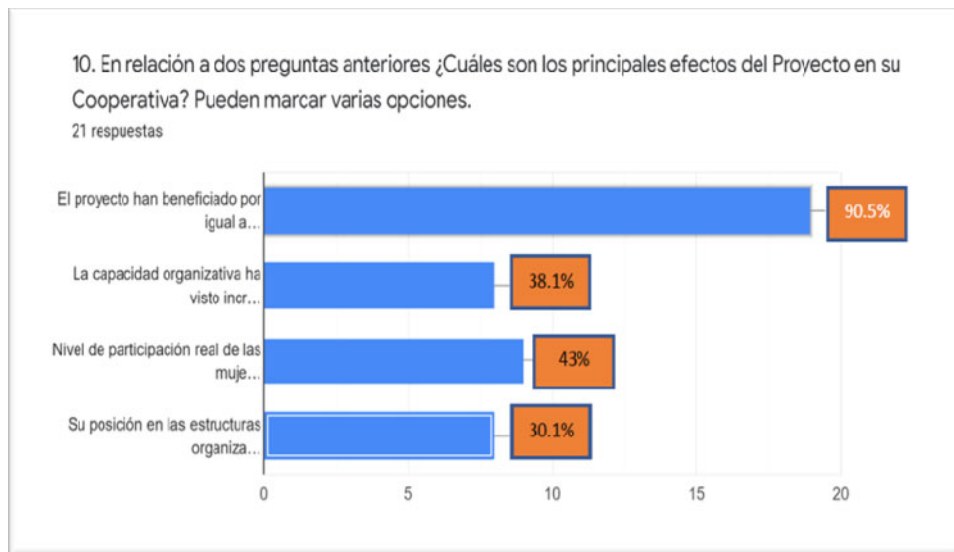
Evaluación Final Externa del- "Fortalecimiento de capacidades de 10 Cooperativas de Ahorro y Crédito asociadas a FEDECARUNA, RL.

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.

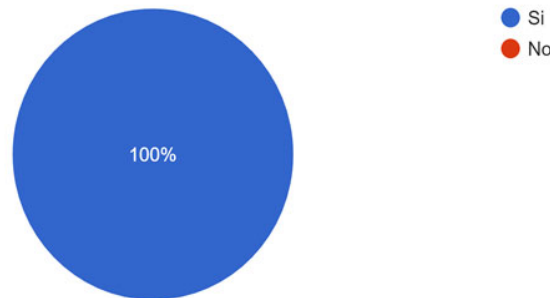


Evaluación Final Externa del- "Fortalecimiento de capacidades de 10 Cooperativas de Ahorro y Crédito asociadas a FEDECARUNA, RL.

### 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 expondría.

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

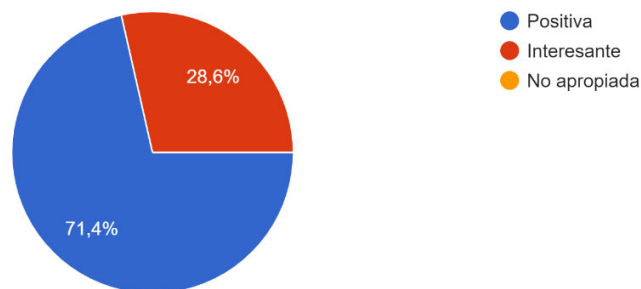
iv. Valoración de los talleres impartidos por facilitadores nicaragüenses.

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

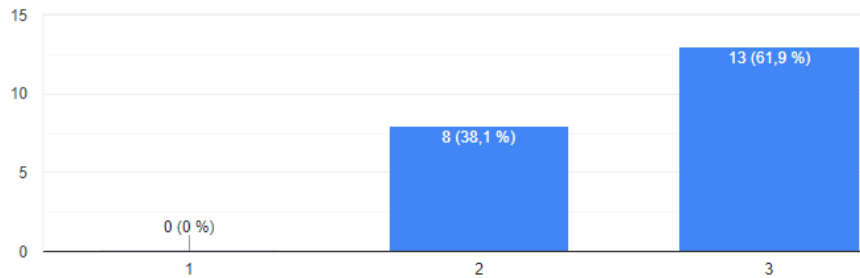
Los materiales empleados en los talleres estuvieron a satisfacción y muy a satisfacción de las/os beneficiarias/os.

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><b>Taller Principios y Valores cooperativos, facilitadora:</b> 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><b>Taller Riesgo y recuperación de Cartera/Técnicas de cobranzas. Facilitadora:</b> 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 <b>segunda fase</b> se necesitan 36 horas.</p>	
<p><b>Taller de Planificación Estratégica. Facilitadora: Haydee Sandoval</b></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><b>Taller Planes de Negocio (Modelo CANVAS)</b></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><b>En una segunda fase, sugiere haya un premio para la calidad del cooperativismo y un fondo desarrollo tecnológico.</b></p>
<p><b>Sensibilización en perspectiva de Género- Facilitadora Carlina Reyes Vallecillo</b></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 cohieron, 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><b>En segunda fase</b>, 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><b>Sugerencia cursos en una segunda fase:</b></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.



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

## 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
<b>Total</b>			<b>33</b>	<b>22</b>	<b>55</b>
<b>Porcentaje</b>			<b>60%</b>	<b>40%</b>	<b>100%</b>

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](http://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-ons-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](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](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	<a href="mailto:rigobertomondraon122@hotmail.com">rigobertomondraon122@hotmail.com</a>
	Jerónima Emilia Thomas Landero	x		Secretaria C. Admón	8821 5050	088-200765'0000R	<a href="mailto:ieronimathomas20@gmail.com">ieronimathomas20@gmail.com</a>
	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	<a href="mailto:arceelvis@yahoo.com">arceelvis@yahoo.com</a>
CARUCHIPO, R. L.	José Bismarck Hernández González		x	Gerente General	8393-7918	281-150988-0001B	<a href="mailto:jbhgon@gmail.com">jbhgon@gmail.com</a>
	Yuritzia Marbeli Zeas Paniagua	x		Contadora	8375-4839	086-050488-0001F	<a href="mailto:yzeas@yahoo.com">yzeas@yahoo.com</a>
	José Francisco Hernández Medrano		x	Presidente	7629-7661	084-080258-0001C	<a href="mailto:pacoherandez258@yahoo.es">pacoherandez258@yahoo.es</a>
	Nerys del Carmen Suárez Reyes	x		Resp. Crédito/Ofic. Cumpli	8122-5320	084-090284-0003Q	<a href="mailto:nerysuarez@yahoo.es">nerysuarez@yahoo.es</a>
	Arlen Lisette Estrada Merlo	x		Socia	8259-5098	084-040879-0002U	<a href="mailto:amerlo81@yahoo.es">amerlo81@yahoo.es</a>
	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	<a href="mailto:jmoises2186@gmail.com">jmoises2186@gmail.com</a>
	Mariángeles Rivas Neyra	x		Ofic. Cumplim.	85547333	081-201190-0008T	<a href="mailto:mariangeles.rivas.neyra@gmail.com">mariangeles.rivas.neyra@gmail.com</a>
	Guillermo Javier Arcia Dangla		x	Contador/ Secretario	84525942	081-220686-0000D	<a href="mailto:gjad_dangla@yahoo.com">gjad_dangla@yahoo.com</a>
	Ramona Chávez	x		Socia	85937582	093-310854-0000T	
	Julián Espinoza Pérez		x	Tesorero	84499874	081-061161-0002P	<a href="mailto:juespinoza61@gmail.com">juespinoza61@gmail.com</a>
	Daniela Matilde Álvarez Granera	x		Socia	84795330	888-081289-0001G	<a href="mailto:danielagranera3@gmail.com">danielagranera3@gmail.com</a>
CARUCFIN, R.L.	Federico Antonio Medina Zuniga		x	Presidente	8345-6123	286-180780-0000Y	<a href="mailto:quezalaguaque1980@yahoo.es">quezalaguaque1980@yahoo.es</a>
	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	<a href="mailto:vanessa07ingris@gmail.com">vanessa07ingris@gmail.com</a>
	Caren Lucrecia Borda Balmaceda	x		Contadora	7819-5548	286-181079-0000Y	<a href="mailto:caren18bordas@gmail.com">caren18bordas@gmail.com</a>
COOCARUR, R.L.	Cristhel Mariet Rocha Suárez	x		Resp. De cartera y cobro.	5737 3075	121-161293-0000M	<a href="mailto:cristhel.rosua16@gmail.com">cristhel.rosua16@gmail.com</a>
	Blanca Lidia Suárez González	x		Gerente.	8935 5879	121-090466-0004V	<a href="mailto:cajaruralchontales@yahoo.com">cajaruralchontales@yahoo.com</a>
	Daniel Eugenio Guerra Machado.		x	Asesor Legal y gestor de cobranza.	8833 7749	121-010284-0001P	<a href="mailto:danielguerram@yahoo.es">danielguerram@yahoo.es</a>
	Carlos Iván Briceño Alemán		x	Miembro comité de educación.	8699 9246	523-180482-0000Q	<a href="mailto:Carlitoswaysb82@gmail.com">Carlitoswaysb82@gmail.com</a>
	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	<a href="mailto:orlandomiranda68@yahoo.es">orlandomiranda68@yahoo.es</a>
	William Ronako Masís López		x	Secretario JV	8636-9209	362-150450-0001J	<a href="mailto:cac.camoapam@yahoo.es">cac.camoapam@yahoo.es</a>
	Martha Magdalena Calero García	x		Coordinadora JV	8634-4081		<a href="mailto:mthcalero@gmail.com">mthcalero@gmail.com</a>
	Osiris del Carmen Guido López	x		Responsable de Crédito	8504-4639		<a href="mailto:guidolopez23@hotmail.com">guidolopez23@hotmail.com</a>
	Ivania María González	x		Cajera	8632-2965	604-041081-0003R	<a href="mailto:ivaniag@gmail.com">ivaniag@gmail.com</a>
	Humberto José Hernández Malueño		x	Gerente	8694-5000		<a href="mailto:huhmatu24@yahoo.com">huhmatu24@yahoo.com</a>
CACSFAN, R.L.	José Uriel Hurtado Reyes		x	Presidente	8368-5136	362-260363-0000R	<a href="mailto:hurtado.uriel67@gmail.com">hurtado.uriel67@gmail.com</a>
	Mauricio Ambrosio Díaz Miranda		x	Asociado	8361-6685	362-010675-0004J	<a href="mailto:mauri010675@gmail.com">mauri010675@gmail.com</a>
	Gloria Ma. Obando Solano	x		Gerente	8935-9991	362-281164-0000F	<a href="mailto:gobando.solano@yahoo.com">gobando.solano@yahoo.com</a>
	Carlos Iván Ortega Malueño		x	Oficial de Crédito	8366-7538	362-101260-0001V	<a href="mailto:ortegachale@gmail.com">ortegachale@gmail.com</a>
	Ma. Auxiliadora Díaz Blanco	x		Cajera	5750-1644	362-050388-0002A	<a href="mailto:auxi_dia@hotmail.com">auxi_dia@hotmail.com</a>
	Ma. Ivania Otero Díaz	x		Secretaria	8844-1504	128-140683-0000U	<a href="mailto:oteroivania@yahoo.com">oteroivania@yahoo.com</a>
MANO A MANO, R.L.	Ivania Zamora Rodríguez	x		Presidenta	8219 5468	454-181078-0000B	<a href="mailto:zamoraivania2013@gmail.com">zamoraivania2013@gmail.com</a>
	Ma. Argentina Rizo Castro	x		Secretaria	8528 2838	441-100578-0001B	<a href="mailto:mrizocastro@gmail.com">mrizocastro@gmail.com</a>
	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	<a href="mailto:imeldaperalta@yahoo.es">imeldaperalta@yahoo.es</a>
	Reyna Elizabeth Díaz López	x		Resp. Cartera de crédito	5838-8654	454-240781-0002F	<a href="mailto:elizabethdiaz867@yahoo.com">elizabethdiaz867@yahoo.com</a>
CARUMAYA	Boanerge de Jesús Ruiz Rodríguez		x	Presidente	81391973		<a href="mailto:boanerge Ruiz@gmail.com">boanerge Ruiz@gmail.com</a>
	Martha Jose Alemán Barrios	x		Socia	84740923	041-17490-0005S	<a href="mailto:marthajosca@yahoo.com">marthajosca@yahoo.com</a>
	Carina Lisseth Perez Perez	x		Cartera y Cobro	77452160	401-131189-0000A	<a href="mailto:karen201013@yahoo.es">karen201013@yahoo.es</a>
	Aleyda Vanessa Gonzalez Lopez	x		Cajera	82355137	407-230792-0000Y	<a href="mailto:aleydagonzalez568@gmail.com">aleydagonzalez568@gmail.com</a>

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**

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

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.

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

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

	<b>Solidaritat PV</b>	
<b>Fecha de la Evaluación:</b> 29 de marzo a 11 de mayo de 2021	<b>Agente evaluador:</b> Master María José Montoya Baquedano	
<p><b>Antecedentes y Objeto general de intervención:</b></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><b>Objetivos General:</b></p> <p><b>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.</b></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 (MINSAL) , 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 puntales.</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.