



Evaluación del proyecto 'Apoyo al Desarrollo de Capacidades de Pequeños'

Full Report

Oxfam GB Programme Evaluation

July 2008

Commissioned by: Oxfam GB LAC

Evaluators: Herminio Castillo

*El consultor que elaboró esta evaluación desea agradecer
a OXFAM GB Nicaragua,
su colaboración y el tiempo dedicado
para llevar a cabo este proceso evaluativo
durante los meses de Junio y Julio de 2008.*

*Este agradecimiento es extensivo
a la alcaldía de Bonanza, el IPADE y la COOLS;
al Coordinador Local, la Administradora y los Técnicos del Proyecto;
por su paciencia y amabilidad
y especialmente a la Oficial de Campo
por el compromiso mostrado hacia este trabajo.*

El presente informe ha sido elaborado a petición de Oxfam-GB, en el marco del proyecto referido cofinanciado por DFID. **Los comentarios que en él se expresan reflejan únicamente la opinión del autor y su independencia de criterios.**

*Editor: Lic. Herminio Castillo Blanco
Colonia del Periodista
Casa 60.
Managua, Nicaragua
Tel; +505 .278.36.28.
hermicastillo@telefonica.net*

Índice		Página
	<i>Resumen ejecutivo</i>	6
1	<i>Primera Parte: El proyecto en su contexto</i>	8
1.1	Datos básicos del Proyecto	9
1.2	Resumen metodológico del proceso evaluativo	10
1.3	El consultor evaluador	10
1.4	OXFAM y el reto de trabajar en el triángulo minero	11
2.	<i>Segunda Parte: Parámetros de monitoreo del Proyecto</i>	12
2.1	Introducción	13
2.2	Eficiencia	14
2.3	Eficacia	36
2.4	Impacto	48
2.5	Sostenibilidad	54
3.	<i>Tercera Parte: Parámetros de evaluación ex – post</i>	57
3.1	Pertinencia	58
3.2	Coordinación y complementariedad	64
3.3	Relación costo-eficacia	67
3.4	Enfoque de género	68
3.5	Visibilidad	70
4	<i>Cuarta Parte: Conclusiones y recomendaciones</i>	72
4.1	Conclusiones	73
4.2	Recomendaciones	74

Índice de Cuadros		Página
1	Parámetros de Monitoreo	13
2	Actividades del Resultado 1. Componente 1. POA I	14
3	Actividades del Resultado 2. Componente 1. POA I	15
4	Actividades del Resultado 3. Componente 1. POA I	16
5	Actividades del Resultado 4. Componente 1. POA I	17
6	Actividades del Resultado 1. Componente 2. POA I	17
7	Actividades del Resultado 2. Componente 2. POA I	18
8	Actividades del Resultado 1. Componente 3. POA I	19
9	Actividades del Resultado 2. Componente 3. POA I	20
10	Actividades del Resultado 3 Componente 3. POA I	20
11	Actividades del Resultado 1 Componente 4. POA I	20
12	Actividades del Resultado 2. Componente 4. POA I	21
13	Resumen de Eficiencia. POA I	23
14	Actividades del Resultado 1. Componente 1 POA II	24
15	Actividades del Resultado 2. Componente 1 POA II	25
16	Actividades del Resultado 3. Componente 1 POA II	26
17	Actividades del Resultado 4. Componente 1 POA II	27
18	Actividades del Resultado 1. Componente 2 POA II	28
19	Actividades del Resultado 2. Componente 2 POA II	29
20	Actividades del Resultado 1. Componente 3 POA II	30
21	Actividades del Resultado 2. Componente 3 POA II	31
22	Actividades del Resultado 3 Componente 3 POA II	31
23	Actividades del Resultado 1 Componente 4. POA II	31
24	Actividades del Resultado 2. Componente 4. POA II	33
25	Resumen de Eficiencia. POA II	35
26	Cumplimiento de Indicadores del Resultado 1. Componente 1	37
27	Cumplimiento de Indicadores del Resultado 2. Componente 1	38
28	Cumplimiento de Indicadores del Resultado 3. Componente 1	39
29	Cumplimiento de Indicadores del Resultado 4. Componente 1	40
30	Cumplimiento de Indicadores del Resultado 1. Componente 2	41
31	Cumplimiento de Indicadores del Resultado 2. Componente 2	42
32	Cumplimiento de Indicadores del Resultado 1. Componente 3	43
33	Cumplimiento de Indicadores del Resultado 2. Componente 3	44
34	Cumplimiento de Indicadores del Resultado 3. Componente 3	44
35	Cumplimiento de Indicadores del Resultado 1. Componente 4	45
36	Cumplimiento de Indicadores del Resultado 1. Componente 4	46
37	Resumen de Eficacia POAs I y II	47

Índice de Acrónimos

COCOPRED	Comité Comunitario para la Prevención de Desastres
CDCs	Comités de Desarrollo Comunitario
CPCs	Comités del Poder Ciudadano
COOLS	Coordinadora de Organismos y Organizaciones locales de Siuna
CDM	Comisión de Desarrollo Municipal
COACAN	Cooperativa de Cacaoteros (Norte de Siuna en la RAAN)
DFID	Ministerio Británico para el Desarrollo Internacional
DC	Defensa Civil
EDAN	Ministerio de Educación
EIRD	Estrategia Internacional para la reducción de desastres
INIFOM	Instituto Nicaragüense de Fomento Municipal
MARENA	Ministerio de Recursos Naturales
MINED	Ministerio de Educación
MAGFOR	Ministerio Agropecuario y Forestal
MASAKU	Asociación de comunidades Mayangnas Sauni As (Bonanza)
INTA	Instituto Técnico Agrario
INAFOR	Instituto Nacional Forestal
PNUD	Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo
IPADE	Instituto para el Desarrollo de la Democracia
IDH	Índice de Desarrollo Humano.(PNUD)
ICCO	Organizaciones cristianas protestantes para la cooperación (Holanda)
PEMD	Plan Estratégico Municipal de Desarrollo
RAAN	Región Autónoma del Atlántico Norte en la Costa Caribe de Nicaragua
SINAPRED	Sistema Nacional de Prevención de Desastres
UNAG	Unión Nacional de Agricultores y Ganaderos

Resumen ejecutivo

El presente informe pretende evaluar la intervención que ha supuesto el proyecto “**Apoyo al desarrollo de capacidades de pequeños productores y productoras de tres municipios de la RAAN, Nicaragua para acceder a mercados**” -código NIC-A40- resumiendo su proceso de ejecución, sus principales características y el enfoque otorgado por Oxfam en el marco del “Programa Medios de vida sostenible y diversificación productiva en Nicaragua”.

El equipo consultor, basado en su independencia de criterio y en el trabajo presencial tanto sobre el área objeto del proyecto como en Managua, ha desarrollado la metodología acordada en la Oferta Técnica precedente a este trabajo. Esta Oferta Técnica era a su vez consecuencia de los Términos de Referencia elaborados por el propio proyecto.

El resultado final, es este **informe técnico** que está dividido en **cuatro partes** y que contiene el análisis tanto del proceso como de los resultados y objetivos inicialmente establecidos, la visión de los beneficiarios o participantes y unas recomendaciones para futuras intervenciones, según el orden siguiente:

La **primera parte** contiene un resumen metodológico del proceso evaluativo, una reseña del alcance de la evaluación, una breve semblanza del evaluador principal (destacando además de su conocimiento de Nicaragua y su contexto político y socioeconómico, su experiencia en evaluación de proyectos de desarrollo) y por último un resumen de los antecedentes de la intervención.

La **segunda parte** de este Informe de Evaluación Final, se centra en el monitoreo y seguimiento del proyecto, resumiendo su desarrollo, entendido como un proceso enfocado en la búsqueda de los objetivos inicialmente planteados. Para ello se analiza el cumplimiento y la calidad de lo desarrollado por cada una de las **124 actividades** que se llevaron a cabo durante los 24 meses de ejecución del proyecto, vinculando las mismas a la **eficiencia** mostrada en su desarrollo; teniendo en cuenta que el indicador para valorar la actividad es su propio cumplimiento (o no cumplimiento) sumado al nivel de calidad mostrado desde el punto de vista y el análisis del evaluador.

Siguiendo la Teoría del Ciclo del Proyecto, se analiza a continuación cada uno de los **11 resultados esperados en cada POA**, que el proyecto inicialmente diseñó, valorando los indicadores que se establecieron para medir estos resultados, que sirven al consultor como herramienta de análisis para poder concluir sobre el nivel de **eficacia** que el proyecto ha mostrado durante su desarrollo.

A continuación se estudia el **objetivo específico** que el proyecto quiso alcanzar, describiendo los **impactos** logrados por los **cuatro componentes** del proyecto; resumiendo la intervención en términos de lo que ha quedado; de las capacidades instaladas y los procesos productivos fortalecidos.

Por último en esta segunda parte se analiza hasta que punto el proyecto ha conseguido contribuir al **objetivo general** de la intervención; que en este proyecto fue planteado como “*Contribuir a reducir la pobreza de hombres y mujeres, mestizas e indígenas en la Región Autónoma del Atlántico Norte (RAAN) de Nicaragua*”. El evaluador analiza hasta que punto la **sostenibilidad** de las acciones de la intervención está garantizada y que medidas se pueden tomar para ayudar a garantizarlo.

La **tercera parte** de este informe evaluativo, entra a valorar *ex-post*, es decir una vez terminado el proyecto y desde una perspectiva contextual, (a diferencia del resumen de monitoreo que focaliza el análisis en una visión técnica) diversos factores evaluativos. En primer lugar se analiza la **pertinencia** del proyecto, entendida como el análisis de la oportunidad (o ausencia de oportunidad) de la intervención; que supone el estudio de la relación entre el contexto social en el que se

enmarca el proyecto y las prioridades de la zona de la intervención, para valorar hasta que punto la intervención fue la suma de lo relevante mas lo prioritario.

Posteriormente se analiza la pertinencia bajo cuatro enfoques: La pertinencia de la estrategia que se usó para el desarrollo del proyecto, la pertinencia en el diseño del mismo, la pertinencia en la elección de las comunidades y los participantes y la pertinencia en el modelo de seguimiento y monitoreo.

De igual manera se analizan las relaciones de **coordinación y complementariedad**, entendidas en el contexto de los tres municipios, con los actores sociales y políticos relevantes y los valores agregados que se han logrado complementándose con otros actores en la zona.

Para analizar la **relación costo-eficacia**, se hace un análisis somero del presupuesto (teniendo en cuenta que no se trata de un informe financiero, ni administrativo-contable y por tanto no se entra a valorar cuestiones propias del auditaje) y se identifican los principales hallazgos que vinculan los costos con lo obtenido por el proyecto, en términos de resultados. (eficacia).

Valoramos el proyecto desde el **balance de géneros**; ya que no es una intervención dedicada a la mujer como esencia del mismo; y por último en esta tercera parte se hace una breve reseña de la **visibilidad** del proyecto entendida no como una publicidad de organismos y contrapartes, sino como los niveles de comunicación social que el proyecto ha logrado; es decir, si sus metas y logros son conocidos por la población.

Por último, en la **Cuarta parte**, el texto se plantea **conclusiones generales** para resumir la intervención y **recomendaciones** que deben servir para reflexionar sobre esta visión externa del proyecto y que esta visión contribuya a disponer de una serie de *lecciones aprendidas* que irán fortaleciendo los procesos internos y externos de estos actores.

Primera Parte
El proyecto en su contexto

Datos básicos del Proyecto

Título del proyecto:

Apoyo al desarrollo de capacidades de pequeños productores y productoras de tres municipios de la RAAN, Nicaragua, para acceder a mercados.

Ubicación del proyecto:

24 comunidades de los Municipios de Siuna, Bonanza y Rosita. En la Región Autónoma del Atlántico Norte, Nicaragua.

Fecha de inicio del proyecto: 1 de Junio 2006

Duración del proyecto: 24 meses. (Abril 08) + 2 meses de prórroga.

Número total de beneficiarios directos e indirectos: 3.000

- 25 comunidades (14 de Siuna, 7 de Bonanza y 4 de Rosita)
- 27 grupos de productores y productoras

Presupuesto total del proyecto: 533,873.68 dólares.

Financiadores: DFID y Oxfam GB

Contrapartes nicaragüenses del Proyecto:

- Alcaldía Municipal de Bonanza.
- Instituto para el Desarrollo de la Democracia, IPADE. Rosita
- Coordinadora de Organismos y Organizaciones Locales de Siuna. COOLS

Componentes del Proyecto:

- Desarrollo económico local
- Desarrollo de capacidades empresariales
- Desarrollo de capacidades de incidencia
- Desarrollo de capacidades para la gestión de Riesgos

Objetivo principal del proyecto:

Contribuir a reducir la pobreza de hombres y mujeres, mestizas e indígenas en la Región Autónoma del Atlántico Norte (RAAN) de Nicaragua.

Objetivo específico del proyecto:

Incrementado el nivel de ingresos de hombres y mujeres productoras pobres de los municipios de Siuna, Rosita y Bonanza en la RAAN, mediante la promoción del cacao, madera y lácteos, y facilitando su acceso a los mercados.

Resumen metodológico del proceso evaluativo.

La metodología que desarrolló el consultor para la realización de la evaluación, surgió del estudio de los Términos de Referencia elaborados por el Proyecto, que fueron desarrollados en una Oferta Técnica que resumía el alcance y la metodología que el consultor proponía; de ahí surge la estructura de este documento, dividido en **cuatro partes**; separando los conceptos de monitoreo de los evaluación expost, e incluyendo un resumen de las principales conclusiones y recomendaciones.

Resumen de la metodología de la evaluación, llevada a cabo durante **seis semanas**:

- Estudio general del marco formal del proyecto (Documento de Proyecto, presupuesto, sistema de seguimiento interno, estudio de las comunidades y rutas de visitas, informes trimestrales, indicadores, etc).
- Reuniones preliminares con los máximos responsables del proyecto a nivel Managua, y a nivel dirección y gestión del Proyecto desde el terreno.
- Semana de reuniones en los tres municipios con la oficial de campo de Oxfam, el coordinador local del proyecto, los técnicos, las tres contrapartes y los actores locales mas importantes.
- Semana de reuniones con los productores beneficiarios y sus grupos organizados en los tres municipios. Se pusieron en práctica las metodologías propias de entrevista cualificada: Lluvia de Ideas y FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) para valorar sus expectativas y opiniones sobre el proyecto.
- Puesta en común de las conclusiones de la fase inicial sobre el terreno con los responsables del proyecto por parte de Oxfam-GB.
- Valoración de los parámetros propios de Monitoreo, es decir del desarrollo del proyecto (Eficacia-Eficiencia-Impacto y Sostenibilidad)
- Valoración de los parámetros evaluativos generales (Pertinencia, Coordinación, Complementariedad, Coherencia, Género, Relación coste-eficacia, y Visibilidad).
- Formulación del borrador inicial de la Evaluación y presentación de la misma a los técnicos y responsables del proyecto.
- Revisión final del documento de evaluación y retroalimentación con los gestores del Proyecto.

El consultor evaluador

Herminio Castillo, consultor español residente en Nicaragua, ha trabajado en Cooperación al desarrollo por trece años en diferentes instituciones, (ONGs, Sistema de NNUU, OEA, etc) y actualmente trabaja como consultor independiente en Centroamérica especializado en la formulación de proyectos, líneas de base, sistemas de monitoreo y evaluación de Proyectos y Programas de desarrollo.

En los últimos años, el consultor ha evaluado dieciséis Proyectos de desarrollo (diez de ellos en Nicaragua) y ha participado, contratado por firmas consultoras europeas, en la evaluación de las líneas presupuestarias de Seguridad Alimentaria y de Rehabilitación de la Delegación de la Comisión Europea en Centroamérica.

OXFAM y el reto de trabajar en los tres municipios de las Minas.

La Región Autónoma Atlántico Norte de Nicaragua concentra uno de los mayores índices de pobreza del país; hoy por hoy, cerca del 60% de la población vive en las zonas rurales, siendo la agricultura la principal base económica del país, debido a que contribuye con más del 30% al Producto Interno Bruto (PIB) y genera el 42 % del empleo, aproximadamente.

Sin embargo, el sector agrícola es uno de los más rezagados. En términos de pobreza, Nicaragua es el segundo país más pobre del hemisferio, con un PIB per cápita de apenas USD 480.00. Cerca de la mitad de la población vive debajo de la línea de pobreza, y casi el 20% en pobreza extrema. El 70% de ella habita en las áreas rurales¹, donde se registran los índices de desarrollo humano más bajos. Las actividades agrícolas de los pequeños productores, por lo general, no logran satisfacer las necesidades básicas de las familias debido a la escasa diversificación y a la falta de acceso a los factores productivos: financiamiento, tecnología, asistencia técnica y canales de comercialización.

El país, y particularmente la zona del proyecto, ha sido muy afectada por fenómenos naturales de huracanes e inundaciones; en el año 2000, después del huracán Mitch, se creó el Sistema Nacional de Prevención, Mitigación y Atención a Desastres mediante la Ley 337². Desde entonces, el SINAPRED y los Comités Municipales, COMUPRED, constituidos desde los gobiernos municipales, para conducir los procesos de prevención y atención a desastres.

El proyecto evaluado se enmarca en el PPA (*Partnership Programme Agreement*, Convenio programático con socio) que el DFID (Departamento para el Desarrollo Internacional del Gran Bretaña), ejecuta con distintos socios de la sociedad civil, en este caso Oxfam GB.

Este programa engloba proyectos y acciones en Centro América, México y el Caribe en 5 oficinas de la Región de Camexca, y tiene como población meta: i) personas viviendo en pobreza para que alcancen medios de vida sostenibles y ii) personas marginadas y en pobreza para que tengan una voz efectiva en decisiones que afecten sus vidas.

El trabajo de Oxfam GB en la Región Occidental del Pacífico de Nicaragua, tiene un antecedente directo en el proyecto **NIC- A25**, “*Apoyo a la reactivación productiva y rehabilitación de infraestructura básica para la seguridad alimentaria en 14 comunidades del municipio de Siuna, RAAN*”, ejecutado entre los años 2001 y 2006, con financiamiento de la UE, OXFAM-GB y Kepa Finlandia, el cual incluyó un fondo de crédito de US \$160 mil dólares, con más de 1,500 beneficiarios, de los cuales, el 40% eran mujeres.

Las principales enseñanzas incorporadas de este proyecto fueron, por una parte, el funcionamiento exitoso de su Consejo de Dirección, que constituyó una instancia de conducción estratégica, seguimiento y toma de decisiones, y por otra, el trabajo del equipo técnico ejecutivo subordinado, al Consejo de Dirección, que permitió el cumplimiento ágil de las acciones, con dinámica propia, iniciativa y creatividad, dando respuesta rápida a los problemas y requerimientos técnicos de los pequeños productores y productoras; este equipo garantizó también la presencia permanente del proyecto en el comité de crédito, respondiendo a las demandas de los beneficiarios. El funcionamiento del Consejo de Dirección y del equipo técnico, permitió agilizar la gestión y coordinación con organizaciones e instituciones gubernamentales (INTA y MAGFOR) presentes en el territorio, para complementar acciones.

Este proyecto, trabajó igual que el actual con pequeños productores y ha servido como experiencia y validación de la metodología de trabajo; tomando en cuenta que un proyecto de dos

¹ Perfil y características de los pobres en Nicaragua.- INEC, proyecto MECOVI-PNUD-1998.

² Ley No. 337: Ley Creadora del Sistema Nacional para la Prevención, Mitigación y Atención de Desastres.

años como el que se evalúa, **NIC-A40**, es sólo parte de un proceso que al cubrir sólo dos años, aspira a construir las bases para que los beneficiarios vayan asumiendo cambios relevantes en sus métodos de producción, en su seguridad alimentaria y en sus ideas, creencias, capacidades en gestión de riesgos y prácticas en incidencia política.

Como parte de los antecedentes en la zona, el proyecto “Desarrollo de capacidades para acceso a mercados” **NIC-A36**, significó un *proyecto puente*, entre Mayo 05-Abril 06, donde participaron pequeños productores y actores de los tres municipios. Fue un proyecto conocido como *Pilotaje*, cuyo propósito era el de mejorar los niveles de vida de pequeños productores y productoras, desarrollando sus capacidades para incursionar en procesos nuevos para ellos, como el procesamiento de lácteos y madera, acopio y comercialización de cacao, experimentando en pequeño los retos del desarrollo empresarial, con participación en cada uno de los eslabones de las cadenas de valor para insertarse en el mercado.

De este proyecto se retomó la lección de contar con contrapartes institucionalmente capaces, con visión estratégica y gerencial desarrollada, con reconocimiento de los productores y actores de la zona, razón por la cual se seleccionó a IPADE, la COOLS y la Alcaldía de Bonanza.

Además de este marco general, el proyecto forma parte una apuesta de desarrollo de largo plazo en la RAAN; en concreto en los tres municipios de las Minas donde el apoyo del DFID significa una primera etapa que tendrá continuidad con el proyecto **Nic-a71, Fortalecimiento de capacidades para el desarrollo empresarial rural de pequeños productores y productoras en la RAAN**, proyecto a 5 años financiado por la proyecto a 5 años financiado por la CE que comenzará a finales del presente año y que otorgará sostenibilidad a los procesos iniciados en estos dos años de proyecto.

Segunda Parte
Monitoreo del Proyecto

Introducción

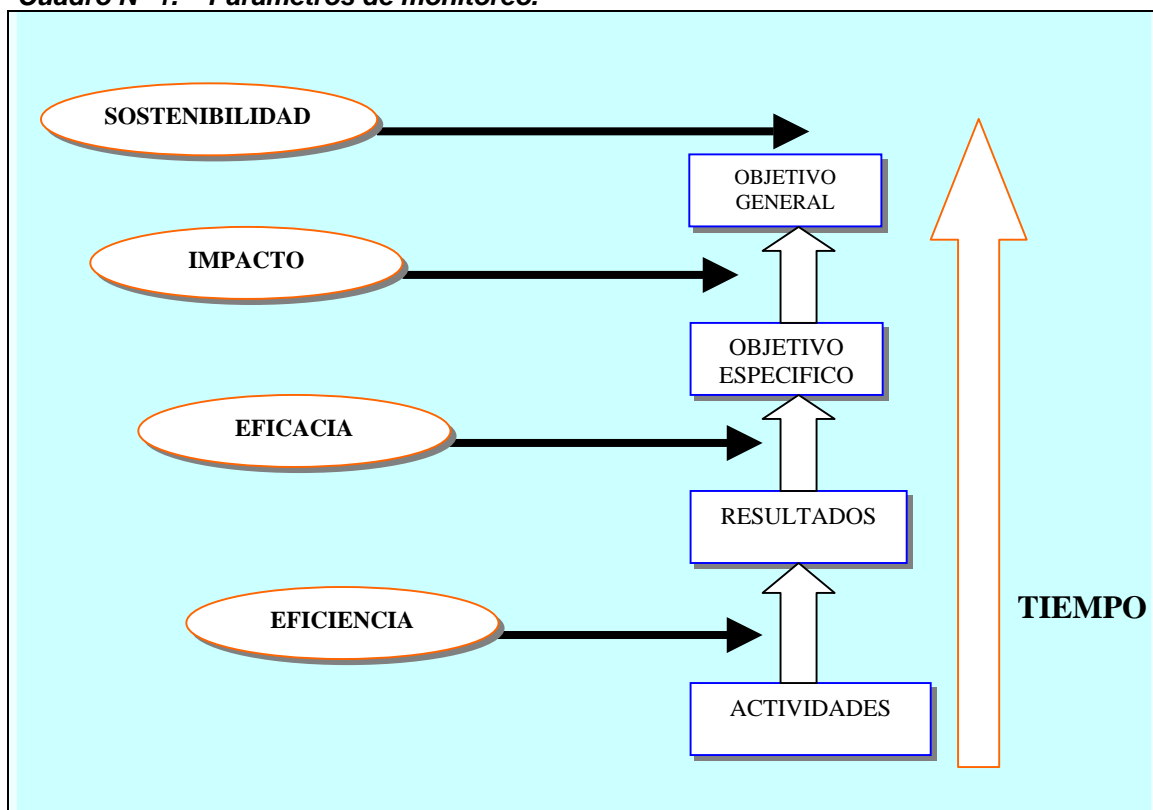
Entendemos monitoreo como el seguimiento continuo del proyecto desde los diferentes niveles de toma de decisión interna.

Una evaluación externa y realizada *ex-post*, no puede pretender monitorear el día a día del proyecto, sin embargo podemos resumir los parámetros comunes usados para monitorear, partiendo del análisis realizado durante la fase de estudio de la documentación y la fase de terreno de esta consultoría. Este resumen se presenta a continuación.

El análisis de monitoreo (o seguimiento) se basa en la **observación** y en la **documentación** de los avances del proyecto. Analizamos la recopilación de datos obtenidos para verificar los avances desde la situación inicial hacia la situación deseada. Abarca instrumentos para el control de la ejecución de las actividades, del uso de los recursos (insumos materiales y equipos, personal y tiempo), del logro de los resultados esperados y de los riesgos y efectos no planificados.

Mediante el monitoreo pretendemos medir los avances del proyecto a través del seguimiento de cuatro parámetros que nos sirven como referencia: Eficiencia (actividades), Eficacia (resultados), Impacto (objetivo específico) y Sostenibilidad (objetivo general).

Cuadro N° 1. Parámetros de monitoreo.



El monitoreo permite el análisis continuo de los avances de un proyecto en función de su planificación; **lo planificado versus lo implementado**; el sistema de referencia son los **indicadores**. El **monitoreo** del Proyecto es una herramienta de gestión que se utiliza durante la ejecución del mismo; Oxfam GB junto a sus tres contrapartes, han tenido la responsabilidad del seguimiento continuo de las acciones del proyecto. El coordinador local del proyecto sobre el terreno y su equipo de tres técnicos llevaron el seguimiento diario; acompañados por los tres técnicos de las contrapartes. Desde Managua, con constantes visitas al terreno, la Oficial de Campo de Oxfam asumió la supervisión de la intervención.

Eficiencia

Entendemos por **eficiencia**, en el marco del monitoreo del presente proyecto, los niveles de productividad que el mismo presenta; es decir la valoración de cómo los resultados obtenidos fueron logrados en relación con los recursos humanos, con los recursos materiales y con las prestaciones técnicas que tuvo el Proyecto, todo ello en función de las **actividades prediseñadas** para el mismo.

Señalamos que hay tres aspectos de esta evaluación que son intangibles, es decir su medición no es a través de indicadores: La eficiencia, la pertinencia y la sostenibilidad. En el caso de la eficiencia, ésta es analizada en función de las actividades desarrolladas durante la ejecución del proyecto; el cumplimiento -o el grado de cumplimiento de las actividades-, funge como indicador de cada actividad.

Relacionamos por tanto la **eficiencia** con las **actividades** del proyecto y establecemos que la eficiencia mide la “productividad” del proceso de ejecución, es decir, en qué medida las actividades se ejecutaron del modo planificado.

En los cuadros siguientes se exponen las actividades planificadas inicialmente para cada componente y resultado; separadas en función del POA I y el POA II:

POA I

Cuadro N°2. Actividades del Resultado 1. POA 1. Componente Desarrollo Económico Local

Resultado 1	Actividades
Incrementados los ingresos de beneficiarios(as) que son atendidos por el Proyecto en el Triángulo Minero de la RAAN.	<ul style="list-style-type: none"> ● A1.- Realizar diagnóstico comunitario de comunidades de atención. ● A2.- Realizar Asambleas Comunitarias para presentación del proyecto en comunidades de atención. ● A3.- Identificación y Registro de beneficiarios potenciales (50% mujeres, 50% hombres). ● A4.- Realizar levantamiento de Línea de Base con indicadores de género para conocer la situación inicial de ingresos de productores(as). ● A5.- Brindar apoyo técnico a productores para mejorar rendimientos agropecuarios. ● A6.- Propiciar el acceso de productores(as) a buenas prácticas post-cosecha. ● A7.- Facilitar herramientas e información a productores para una mejor inserción al mercado. ● A8.- Definir mecanismos que faciliten la participación de la mujer y el acceso al crédito.

	<ul style="list-style-type: none"> ● A9.- Facilitar apoyo y asistencia técnica continua a beneficiarios(as). ● A10.- Capacitación y Asistencia Técnica en Manejo de Viveros, Plantaciones y Prácticas post-cosecha. ● A11.- Llevar registro interno de acuerdo a instrumentos de monitoreo y seguimiento. ● A12.- Talleres de capacitación a beneficiario(a)s sobre participación en Cadenas de Valor. ● A13.- Talleres de capacitación a beneficiario(a)s sobre procesamiento de lácteos y madera.
--	---

■ **Las actividades 1 a 4.-** Se llevaron a cabo al inicio del proyecto y fueron la primera toma de contacto del mismo con las comunidades. Es importante destacar que estas primeras actividades permitieron al proyecto implantarse sin obligar a los comunitarios (que se dedican a los tres rubros específicos: madera, cacao y lácteos) que no quisieron participar. Sólo los que entendieron que el proyecto podía serles útiles tal como se planteaba (crédito grupal, asistencia a talleres, etc) aceptaron la propuesta.

En el registro de beneficiarios potenciales, no se logró un 50-50 en cuanto a género como estaba planteado. La línea de base prevista en la actividad 4 no resulto eficiente para medir los avances del proyecto.

■ **La actividades 5 a 10.-** Durante el ejercicio del primer POA (agosto 2006-Julio 2007) estas actividades relacionadas con la asistencia técnica tardaron en ejecutarse.

Fue a partir del segundo semestre de 2006, cuando se se tuvo mayor presencia en el campo y se logró proporcionar los primeros talleres para los 27 grupos activos en el proyecto, en coordinación con UNAG PCaC Siuna y CACAONICA. Para la actividad 10 se compraron las plantas para los viveros pero no se manejaron a nivel comunal. Se distribuyeron por grupos y se dio apoyo técnico. Esto obedeció a una solicitud de los grupos.

■ **Las actividades 11 a 13.-** Para el seguimiento se elaboró un modelo de “ficha técnica mensual”, que proporciona información de lo realizado pero no de los avances e impactos. La actividad 12 se cambió por un “estudio de mercado con enfoque de cadenas de valor”. Falta que este estudio se presente a los productores. La actividad 13 se hizo contratando a “Lácteos Casablanca” de Matiguás y a través del estudio mencionado anteriormente. Falta darle al estudio una utilidad comunitaria.

Cuadro N° 3. Actividades del Resultado 2. POA 1. Componente Desarrollo Económico Local

Resultado 2	Actividades
Mejorada la capacidad técnica de pequeños productores(as) para el manejo sostenible de la producción y	<ul style="list-style-type: none"> ● A1.- Promover parcelas silvopastoriles en los tres municipios del Triángulo Minero. ● A2.- Realizar capacitación a beneficiarios(as) en agregación de valor en los rubros lácteos y cacao.

<p>de la producción y transformación agropecuaria forestal.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • A3.- Brindar acompañamiento y asistencia técnica en el establecimiento y manejo de viveros de cacao y plantas forestales. • A4.- Organizar intercambio de experiencias entre productores(as). • A5.- Planificar, coordinar y realizar capacitación a beneficiario(a)s sobre Agregación de Valor.
--	---

■ **La actividad 1.-** Se logró hacer en Siuna y en Bonanza. Aún no en Rosita. En Siuna se promocionaron 10 parcelas de 2 manzanas cada una. Se capacitó a los productores para parcelar sus fincas. Se entregaron 4 variedades de pasto y alambre para cada parcela en Siuna y Bonanza.

■ **La actividad 2.-** En la agregación de valor en lácteos, se capacitó en la transformación de productos, llegando los beneficiarios a elaborar diferentes en variedades de queso; en cacao se capacitó en prácticas de manejo de plantaciones y en la fermentación y elaboración de chocolates. Aunque aún los productores no están consiguiendo valor agregado a su producción de cacao; se venderá, cuando lleguen las primeras cosechas, sólo como materia prima.

■ **La actividad 3.-** En **Siuna** se entregaron 180.000 bolsas de polietileno (sin semillas, la semilla fue proporcionada por otro proyecto; un trabajo coordinado con CONDEBOSIU) para unas 250 manzanas. En **Bonanza** se entregaron las bolsas y la semilla pregerminada. Para 88 manzanas de cacao; los 7 grupos de productores. El Huracán Félix hizo que se perdieran mas del 10% de las semillas. No se trabajó esta actividad en las comunidades indígenas.

■ **La actividad 4.-** Los productores de Siuna fueron a un intercambio en Matiguás y otro en Waslala. En Bonanza el intercambio se hizo interno entre tres comunidades.

■ **La actividad 5.-** Esta actividad se llevo a cabo con el rubro madera en Rosita.

Cuadro N° 4. Actividades del Resultado 3. POA I. Componente Desarrollo Económico Local

Resultado 3	Actividades
<p>Mejorados los servicios de crédito a la producción y procesamiento de pequeños(as) productores (as) agropecuario(a)s en condiciones acordes a la realidad del proyecto.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • A1.- Realizar coordinaciones con Entidad Financiera para garantizar acceso a los servicios de crédito para las mujeres. • A2.- Promover el buen uso del crédito por los (las) beneficiario (as) del proyecto. • A3.- Promover acciones que faciliten la participación de la mujer en el uso del crédito.

■ **Las tres actividades de este resultado** se llevaron a cabo con éxito. El crédito, gestionado por CARUNA, ha sido una realidad durante el proyecto. En epígrafes posteriores se analiza si además, ha sido eficaz para los productores y ha logrado impacto.

El crédito llegó tarde debido a los retrasos acumulados del proyecto que hicieron que cada Plan de Inversión (contratados por el proyecto a CEGE-UNAG Siuna) para cada grupo productor no estuviera listo en los plazos previstos. Por otro lado en los grupos de productores hay una relevante presencia de mujeres.

Cuadro N° 5. Actividades del Resultado 4. POA I. Componente Desarrollo Económico Local

Resultado 4	Actividades
Integrados los Pequeños Productores(as) atendidos(as) por el proyecto a los Conglomerados de Lácteos y Cacao priorizados por el Gobierno Regional de la RAAN.	<ul style="list-style-type: none"> ● A1.- Organizar y preparar a los productores para participar en comisiones de conglomerados priorizados por el Gobierno Regional (cacao). ● A2.- Promover la participación de los productores de cacao en la comisión territorial de la RAAN. ● A3.- Gestionar y garantizar la integración y participación de productores en Comisión Territorial de Cacao.

■ **La actividad 1.-** No se realizó porque con el cambio de gobierno a nivel nacional, se fueron dejando de lado las ideas de “clusters”. Además las mesas nacionales de cacao y lácteos no han tenido la importancia que se preveía cuando se formuló el POA I.

■ **La actividad 2 y 3.-** Se centraron en el apoyo y fortalecimiento de la Comisión de Cacao en Siuna. La Comisión territorial a nivel de la RAAN no ha tenido el apoyo esperado por el gobierno regional.

Cuadro N° 6. Actividades del Resultado 1 POA I. Componente desarrollo de capacidades empresariales

Resultado 1	Actividades
Desarrolladas Capacidades Empresariales en la población beneficiaria.	<ul style="list-style-type: none"> ● A1.- Brindar apoyo a los grupos conformados a través de asistencia técnica, facilitación de información e intercambios. ● A2.- Desarrollar capacitaciones en Costos de Producción y Manejo de Registros Contables. ● A3.- Integrar Metodología de Redes Empresariales para el trabajo y funcionamiento de formas asociativas. ● A4.- Apoyar la gestión de productores a través de Convenio con UNAG PCaC PEMCE y dar seguimiento a acuerdos de colaboración. ● A5.- Sensibilización y promoción del proyecto en el sector femenino.

	<ul style="list-style-type: none"> • A6- Facilitar la participación a la mujer en giras, intercambios, capacitaciones y otras actividades promovidas por el proyecto. • A7.- Elaborar Plan de Trabajo a desarrollar con la metodología de Redes Empresariales. • A8.- Apoyar la conformación y el fortalecimiento de las Redes y su inserción en el mercado. • A9.- Elaborar Estudio de Mercado para cacao, madera y lácteos.
--	---

■ **Las actividades 1, 2 y 3.-** Se hicieron a través de la contratación de un experto para las tres minas por 3 meses. Se capacitaron 3 grupos de productores en Siuna y 2 en Bonanza. Se capacitó sobre la Metodología de Redes Empresariales y se fue comenzando el proceso de crear confianza y entre los propios productores que previamente no se conocían.

En Siuna ya existían dos redes de productores como consecuencia del proyecto "Apoyo a la reactivación productiva y rehabilitación de infraestructura básica para la seguridad alimentaria en 14 comunidades del municipio de Siuna, Nic-a25. La Red de cacaoteros de Carao-Hormiguero ha quedado capacitada y funcionando.

■ **La actividad 4.-** El convenio existe. Falta que la UNAG y el proyecto le den continuidad.

■ **Las actividades 5 y 6.-** En relación a la temática de género se hicieron 3 talleres en Bonanza y 6 en Siuna. La COOLS se hizo cargo de estos talleres.

■ **La actividad 7.-** Existe el Plan de Trabajo que se fue desarrollando en el POA II.

■ **La actividad 8.-** La inserción en el mercado es, según la metodología de Oxfam, la quinta fase del trabajo con las redes. En conjunto con ONUDI, GTZ, PNUD e ICCO, se inició el trabajo bajo la metodología de Redes Empresariales Horizontales, como un mecanismo facilitador de la inserción al mercado.

■ **La actividad 9.-** No se hizo en el primer POA. Se pasó al segundo.

Cuadro N° 7. Actividades del Resultado 2 POA I. Componente desarrollo de capacidades empresariales

Resultado 2	Actividades
<p>Mejorada la calidad de los productos transformados en los rubros atendidos por el proyecto en función del mercado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • A1.-. Buscar información de mercado de productos. • A2.- Promover con beneficiarios la implementación de medidas higiénico-sanitarias en la manipulación de los productos. • A3.- Realizar muestreo de calidad de forma permanente (coordinación con MINSA).

<ul style="list-style-type: none"> ● A4.- Realizar actividades de promoción de los productos elaborados para venta. ● A5.- Organizar y realizar una Feria Agropecuaria.

■ **La actividad 1.-** El proyecto ha hecho algunos esfuerzos en la temática de mercado. Pero es un paso posterior a la capacitación y producción. Será un esfuerzo que deberá retomarse en acciones futuras..

■ **Las actividad 2 y 3.-** Estas capacitaciones se hicieron a través de talleres, que impartieron los propios técnicos y a través de coordinaciones con la Comisión Ambiental y el MINSA las Alcaldías y el INAFOR.,

■ **Las actividad 4 y 5.-** En el primer año de proyecto, se llevo a cabo una feria en al que los grupos de productores compartieron productos a la venta e información en Siuna. En la feria participaron los grupos organizados de productores de los tres municipios.

Cuadro N° 8. Actividades del Resultado 1 POA I. Componente desarrollo de capacidades de incidencia

Resultado 1	Actividades
<p>Mejoradas las capacidades de incidencia de pequeños y pequeñas productoras para participar e influenciar en espacios de toma de decisiones</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● A1.-. Coordinar con IPADE la participación de beneficiarios por su experiencia en el tema. ● A2.- Apoyar a beneficiarios para su participación e integración a las Escuelas. ● A3.- Desarrollar capacitaciones en temas de incidencia. ● A4.- Realizar Programas Radiales sobre incidencia de Tratados de Libre Comercio, Explotación Maderera, Comercialización. ● A5.- Garantizar la participación de productores y productoras en el desarrollo de cabildos y rendiciones de cuenta promovidos por Alcaldías Municipales. ● A6- Fortalecer el funcionamiento de la COOLS en Siuna.

■ **Las actividades 1, 2 y 3.-** Estas actividades se coordinaron con la escuela de incidencia de IPADE Managua. En el primer año, se seleccionaron a tres comunitarias (una por Municipio). Las contrapartes hicieron la elección. Una de las tres abandono el curso. El criterio utilizado para la elección fue tener liderazgo y capacidad de replicar los conocimientos aprendidos.

También se llevaron a cabo 6 talleres en temas de incidencia. Por lo general el comunitario requiere mas tiempo para aprender; no sólo se logra con talleres; además la temática –incidencia política- no es del interés de todos los comunitarios, sólo los que presentan un compromiso

social. Un diplomado sería mas efectivo haciendo una selección eficiente, en el segundo año se consiguió mas profundidad en los cursos.

■ **Las actividad 4.-** Se delegó esta actividad contratando un técnico de apoyo para el seguimiento en las tres minas. La temática de incidencia no es una temática sencilla para los técnicos, es mas efectivo contratar un experto y así se hizo. En cada municipio se contrató uno, con capacidades par hablar misquito (en el caso de Rosita). La frecuencia de los mensajes radiales fue de tres veces por semana.

■ **Las actividad 5.-** La ejecución del proyecto no coincidió (o no se planificó que coincidiera) con los cabildos municipales. Sólo se logró una participación de productores del proyecto en un cabildo en Siuna y en otro cabildo en Rosita.

■ **Las actividad 6.-** En el Año 1 no se pudo lograr un Plan de incidencia elaborado por cada una de las tres contrapartes; como estaba previsto, esto fue posible en el siguiente año.

Cuadro N° 9. Actividades del Resultado 2 POA I. Componente desarrollo de capacidades de incidencia

Resultado 2	Actividades
Establecidos espacios de negociación en el Triángulo Minero (Mesas de Concertación y Comisiones territoriales para los rubros cacao, lácteos y madera - forestales).	<ul style="list-style-type: none"> ● A1.-. Adquirir el plan de trabajo y conocer la estructura de cargos y funcionamiento de la comisión territorial. ● A2.- Apoyo a beneficiarios(as) para su participación en reuniones de trabajo de la Comisión Territorial de Cacao.

■ **Las dos actividades** de este resultado no se lograron conseguir porque la Comisión Territorial de Cacao en las tres Minas, aún es una instancia incipiente sin cuotas de incidencia relevantes.

Cuadro N° 10. Actividades del Resultado 3 POA I. Componente desarrollo de capacidades de incidencia

Resultado 3	Actividades
Establecida la coordinación entre Gobiernos Municipales del Triángulo Minero para apoyar la ejecución del proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> ● A1.- Definir Agendas que requerirán presencia de autoridades municipales. ● A2.-. Desarrollar sesiones del Consejo. ● A3.-. Compartir con autoridades municipales información sobre eventos relevantes del proyecto que se relacionan con su municipio. ● A4.-. Brindar seguimiento a los Acuerdos de trabajo.

■ **Las cuatro actividades** de este resultado han tenido relevancia en Bonanza porque la alcaldía fungía como contraparte del proyecto. Sin embargo en Siuna y en Rosita no se han logrado cuotas de participación de los equipos municipales en el proyecto; ni de los productores en los Consejos Municipales de Desarrollo.

Cuadro N° 11. Actividades del Resultado 1 POA I. Componente desarrollo de capacidades de gestión de riesgos

Resultado 1	Actividades
<p>Asimiladas y apropiadas por los(as) beneficiarios (as) del proyecto, los contenidos de una estrategia para enfrentar la vulnerabilidad frente a desastres naturales y antropogénicos en la región del Triángulo Minero (RAAN)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● A1.- Coordinar acciones con Defensa Civil para elaboración y desarrollo de estrategia de Gestión de Riesgos. ● A2.- Apoyar el funcionamiento de 3 Comisiones Municipales de Prevención de Desastres (COMUPRED) en coordinación con Alcaldías. ● A3.- Desarrollar plan de capacitación en temas de Gestión de Riesgos en comunidades con productores (as) que participan en el proyecto. ● A4.- Reproducir y elaborar materiales para promoción de actividades de Gestión de Riesgos ● A5.- Gestionar apoyo con radios comunitarias para divulgar y promover acciones de Gestión de Riesgos en los municipios. ● A6.- Realizar Intercambio de experiencia con otros municipios de la RAAN y municipios del Pacífico en temas de Gestión de Riesgos.

■ **La actividad 1.-** No se llegó a lograr una estrategia para la gestión de riesgos en ninguno de los tres municipios, por el poco tiempo del proyecto. Han quedado insumos para elaborarla; y es un proceso que debe ser retomado.

■ **La actividad 2.-** Por mandato de Ley, los tres COMUPREDs ya existían. Para fortalecer su funcionamiento, se les apoyó con capacitaciones e insumos: Enseres, gasolina, mantenimiento, también se equipó con equipos de salvamento y rescate y equipos de primeros auxilios.

■ **La actividad 3.-** Un experto de Oxfam a nivel central fue el encargado de capacitar a los productores en la temática de la gestión de riesgos y la preparación y mitigación ante desastres. Pero no es una temática que despertara mucho interés en el primer años de proyecto. El paso del Huracán Félix creó conciencia en los comunitarios y despertó las ganas de aprender sobre la materia en el segundo año.

■ **La actividad 4.-** Para el aprendizaje y sensibilización de los productores en la temática, se hicieron mantas y brochures, se elaboró un boletín y en conjunto con INAFOR, se divulgó material alusivo a prevenir incendios.

■ **La actividad 5.-** El proyecto participó en programas de radio locales (4 horas de media en las tres minas) y se elaboró contratos con radios locales para divulgar los mensajes.

■ **La actividad 6.-** Se realizó un intercambio de experiencias en León donde participaron técnicos, contrapartes, comunitarios de los tres municipios y Defensa Civil. Fue un día de intercambio y aprendizaje.

Cuadro N° 12. Actividades del Resultado 2 POA I. Componente desarrollo de capacidades de gestión de riesgos

Resultado 2	Actividades
<p>Establecidos Planes de Contingencia en lugares más vulnerables de los municipios del Triángulo Minero, expresándose estos en planes municipales y comunales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● A1.- Apoyar el funcionamiento de tres Brigadas de Defensa Civil (una por municipio) en coordinación con Defensa Civil municipal. ● A2.- Coordinar acciones para la elaboración de planes con Defensa Civil y autoridades municipales.

■ **La actividad 1.-** No se llegaron a lograr el apoyo y la formación de brigadas en los tres municipios. Faltó interés de los comunitarios en este componente en el primer año de proyecto..

■ **La actividad 2.-** No se hizo. En el segundo año tampoco. No se llegó a lograr elaborar Planes de respuesta a nivel comunitario.

Hemos tratado de resumir las actividades del POA I, sin analizar, en este epígrafe su eficacia o su impacto. Sólo su cumplimiento.

Siguiendo la teoría extendida del Ciclo del Proyecto y la herramienta de planificación conocida como Marco Lógico, las actividades de un proyecto no necesitan indicadores. El cumplimiento o no de la actividad actúa como indicador; diferente es si las actividades realizadas tienden a cumplir un resultado esperado; aquí si hacen falta indicadores. En este sentido el proyecto no estableció indicadores para las actividades -siguiendo esta teoría- y queda como labor de monitoreo, establecer si además de cumplirse, se han cumplido con **calidad**.

A modo de conclusión podemos afirmar que en este primer año se lograron establecer las bases del proyecto y de intervenciones futuras, pero no se logró terminar todas las actividades que estaban planificadas. Se acumularon retrasos pero se inició el proceso. Los cuatro componentes empezaron a desarrollarse; fundamentalmente el primero; la tendencia hacia un mayor desarrollo económico local de los grupos de productores en los tres rubros elegidos por el proyecto.

A continuación presentamos un cuadro-resumen³ de actividades, en el que se señalan, a juicio del consultor, lo logrado en función de lo que previamente se planificó; de las **58 actividades del POA I**, 33 se cumplieron, 15 se ejecutaron por debajo de lo previsto y 10 no pudieron lograrse. Se aprecia que las capacidades de incidencia y las capacidades de gestión de riesgos presentan un cumplimiento mas bajo que los dos primeros componentes. Seguramente porque los dos primeros constituyen la esencia del proyecto.

³ **Rojo:** Nivel insatisfactorio de cumplimiento
Amarillo: Nivel intermedio de cumplimiento
Verde: Nivel aceptable de cumplimiento.

Cuadro N° 13. Resumen de eficiencia. Actividades del POA I

Componentes	Resultados	Actividades	Eficiencia
Desarrollo económico local	Resultado 1	Actividad 1	
		Actividad 2	
		Actividad 3	
		Actividad 4	
		Actividad 5	
		Actividad 6	
		Actividad 7	
		Actividad 8	
		Actividad 9	
		Actividad 10	
		Actividad 11	
		Actividad 12	
		Actividad 13	
	Resultado 2	Actividad 1	
		Actividad 2	
		Actividad 3	
Actividad 4			
Actividad 5			
Resultado 3	Actividad 1		
	Actividad 2		
	Actividad 3		
Resultado 4	Actividad 1		
	Actividad 2		
	Actividad 3		
Capacidades empresariales	Resultado 1	Actividad 1	
		Actividad 2	
		Actividad 3	
		Actividad 4	
		Actividad 5	
		Actividad 6	
		Actividad 7	
		Actividad 8	
		Actividad 9	
	Resultado 2	Actividad 1	
		Actividad 2	
		Actividad 3	
		Actividad 4	
Capacidades de incidencia	Resultado 1	Actividad 1	
		Actividad 2	
		Actividad 3	
		Actividad 4	
		Actividad 5	
		Actividad 6	
	Resultado 2	Actividad 1	
		Actividad 2	
	Resultado 3	Actividad 1	
		Actividad 2	
		Actividad 3	
		Actividad 4	
	Capacidades en gestión de riesgo	Resultado 1	Actividad 1
Actividad 2			
Actividad 3			
Actividad 4			
Actividad 5			
Actividad 6			
Resultado 2		Actividad 1	
		Actividad 2	

POA II

Se presenta el cumplimiento de las **66 actividades** programadas en el marco del POA II.

Cuadro N° 14. Actividades del Resultado 1. POA 2. Componente Desarrollo Económico Local

Resultado 1	Actividades
<p>Incrementados los ingresos de beneficiarios(as) que son atendidos por el Proyecto en el Triángulo Minero de la RAAN.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • A1.- Acompañar a los grupos para una mejor gestión en la búsqueda de mercados.(capacitación, visitas a otras experiencias, monitoreo de la inversión , control de calidad) • A2.- Coordinar con organizaciones que tienen experiencia en mejoramiento de la calidad para prestar servicios a grupos que procesan cacao y queso de cara al mercado. • A3.- Las mujeres participan en el acceso a recursos financieros, equipos, tienen una posición relevante en las juntas directivas de los grupos. Por tanto participan en las decisiones relevantes producción y mercados. • A4.- Elaboración y uso por los grupos controles básicos financieros (ingresos y egresos de las fincas o procesamiento), determinación de márgenes de ganancia.(usando costos de producción) • A5.- Monitoreo de precios nacionales y regionales para facilitar información a beneficiarios para una mejor inserción al mercado. • A6.- Apoyar la coordinación entre los grupos para el desarrollo de la gestión en la búsqueda de mercado en queso y cacao.

■ **La actividad 1.-** A través del centro de Gestión Empresarial -CEGE, UNAG- se lograron Planes de Inversión por cada grupo organizado. Existe también un Convenio con el CEGE para la búsqueda de mercados; pero hasta la fecha no se han logrado nuevos mercados en ninguno de los tres rubros del proyecto. Se espera en el Nic-a71, que se puedan llevar acciones en este sentido.

■ **La actividad 2.-** Con el IICA, se capacitó a productores en la transformación de lácteos y cacao. También el Instituto realizó intercambio de experiencias entre productores. Hubo también experiencia de intercambios con CACAONICA y El Castillo del Cacao.

■ **La actividad 3.-** Las políticas de crédito en relación a la mujer están limitadas en gran medida por las garantías. Sin embargo en los grupos de productores del proyecto se ha logrado que haya mujeres en cargos de dirección; en las juntas directivas de cada grupo. En el caso de Bonanza en 2 de los 8 grupos y en Siuna en los 14 grupos (todos) hay mujeres en la junta directiva. En Rosita hay un grupo exclusivamente formado por mujeres.

■ **La actividad 4.-** Durante el periodo del POA I se han llevado a cabo 4 talleres en Siuna sobre controles básicos gerenciales. En ellos se practicó con los productores con formatos de control de compra y formatos de control de venta de sus productos.

En Bonanza se hizo un taller sobre la materia; en las tres minas se hacen ejercicios par que los productores vayan mejorando la gerencia de los productos de sus grupos.

■ **La actividad 5.-** Esta actividad se logró a través del Centro de Gestión Empresarial; el Centro distribuye a los técnicos del proyecto información sobre precios y esta información se baja a las comunidades y a los grupos de productores a través de programas radiales y charlas técnicas.

■ **La actividad 6.-** El proyecto ha trabajado en la búsqueda de alianzas para que la unión entre todos los grupos de cada uno de los tres rubros, vaya siendo un factor para ir logrando progresivamente acceso a mercado.

Cuadro N° 15. Actividades del Resultado 2. POA 2. Componente Desarrollo Económico Local

Resultado 2	Actividades
<p>Mejorada la capacidad técnica de pequeños productores(as) para el manejo sostenible de la producción y transformación agropecuaria forestal.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● A1.- Acompañar la implementación de tres nuevas prácticas en la transformación de los productos de cada uno de rubros promovidos por el proyecto ● A2.- Promoción de crédito, encuentro con beneficiarios, divulgación de políticas, capacitaciones y asistencia técnica. ● A3.- Apoyar a los beneficiarios con la entrega de semillas, insumos y asistencia técnica en establecimiento de áreas de cacao, musaceas, siembra de tubérculos y manejo de sistemas agroforestales..

■ **La actividad 1.-** El proyecto ha promovido acciones encaminadas a lograr nuevas prácticas en cada uno de los tres rubros:

En cacao, se ha trabajado en la transformación del producto en chocolate artesanal, guiados por la experiencia de Matagalpa de El Castillo del Cacao.

En lácteos se ha trabajado en la consecución de variedades de queso. Tres productores se especializaron en la elaboración de nuevas variedades desconocidas en la región.

En madera a través de la elaboración de muebles.

■ **La actividad 2.-** Las políticas de crédito se coordinaron entre el comité de coordinación del proyecto, los propios productores y CARUNA, logrando, en comparación con el crédito del Nic-a25, unas tasas de intereses significativamente favorables para los productores (del 26% se pasó al 16%)

■ **La actividad 3.-** Esta actividad en principio no estaba prevista. Consecuencia de las nueva situación que quedó tras el paso del Huracán Félix y debido también a la subejecución presupuestaria que el proyecto arrastraba por los retrasos acumulados se decidió ampliar a otros rubros de los pensados inicialmente. La actividad fue un éxito y logró diversificar la economía de patio de los beneficiarios: Canela, plátanos, malanga, mamón chino, cítricos, etc; fueron repartidos entre los comunitarios.

Cuadro N° 16. Actividades del Resultado 3. POA 2. Componente Desarrollo Económico Local

Resultado 3	Actividades
<p>Mejorados los servicios de crédito a la producción y procesamiento de pequeños(as) productores (as) agropecuario(a)s en condiciones acordes a la realidad del proyecto.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • A1.- Promocionar y acompañar la gestión de crédito de los grupos de beneficiarios que formularon sus planes de negocios en base a fondo de crédito aportado por el proyecto.. • A2.- Elaborar 10 planes de inversión. • A3.- Participar por medio de la coordinación del proyecto en los comités de crédito en las tres minas para la aprobación de las solicitudes de crédito. • A4.- Gestionar ante la microfinanciera administradora de los fondos de crédito información mensual sobre estados de los fondos. • A5.- Monitoreo y seguimiento a las inversiones financiadas. • A6.- Apoyar la integración de las mujeres productoras a los grupos organizados por el proyecto, velando por la equidad de genero y participación en las decisiones económicas de la misma.

■ **La actividad 1.-** Esta actividad se llevo a cabo coordinada entre el proyecto y CARUNA. El crédito sin embargo no tuvo mucho acompañamiento por parte de CARUNA que no reportó mensualmente el seguimiento como estaba en principio previsto.

■ **La actividad 2.-** Se logró elaborar 8 de los 10 planes de inversión inicialmente previstos. 4 en Siuna, 2 en Rosita y 2 en Bonanza. El Centro de Gestión Empresarial ha tenido cambios en su gerencia y se necesitó contratar consultores externos. El Convenio entre el proyecto y la UNAG no se ha ampliado.

Los Planes de inversión se elaboraron con un retraso considerable y esto influyó en el retraso para conceder crédito a los grupos de productores.

Los técnicos monitorearon las inversiones y apoyaron la integración de la mujer en las juntas directivas.

■ **Las actividades 3 a 6.-** Se realizaron en el marco del Convenio del proyecto con CARUNA. El coordinador del proyecto participó en cada Comité de Crédito de las tres minas, se dio seguimiento a CARUNA para los informes mensuales (aunque este punto dio problemas porque CARUNA no dio facilidades para ofrecer información)

Cuadro N° 17. Actividades del Resultado 4. POA 2. Componente Desarrollo Económico Local

Resultado 4	Actividades
<p>Integrados los Pequeños</p>	<ul style="list-style-type: none"> • A1.- Instalar las comisiones previa coordinación con los Consejos Municipales para su aprobación y reconocimiento

<p>Productores(as) atendidos(as) por el proyecto a los Conglomerados de Lácteos y Cacao priorizados por el Gobierno Regional de la RAAN.</p>	<p>Consejos Municipales para su aprobación y reconocimiento.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● A2.- Coordinar acciones con las instancias correspondiente para la creación y funcionamiento de la comisión de lácteos en Siuna. (facilitar el proceso, definir mecanismo de participación de los actores organizados y productores individuales con liderazgo). ● A3.- Contratar por vía consultoría estudio de mercado con enfoque de cadenas productivas en los rubros de cacao y lácteos. ● A4.- Realizar el estudio de impacto ambiental en relación a los rubros del proyecto Lácteos, Cacao y madera.
---	--

■ **Las actividades 1 y 2.-** En estas actividades se substituyó la idea inicial de trabajar en conglomerados por la instalación, seguimiento y promoción de las comisiones de cacao y lácteos.

■ **La actividad 3.-** Se contrató un equipo consultor que estudio y sacó conclusiones sobre el mercado con enfoque de cadenas productivas en los rubros de cacao y lácteos. Este estudio fue presentado en Managua a nivel dirección del proyecto y en Las Minas a las propias Comisiones.

■ **La actividad 4.-** El estudio ambiental previsto se contrató pero aún no está terminado.

Cuadro N° 18. Actividades del Resultado 1 POA 2. Componente desarrollo de capacidades empresariales

Resultado 1	Actividades
<p>Desarrolladas Capacidades Empresariales en la población beneficiaria.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ●A1.- Elaborar términos de referencia para contratación de instructores-facilitadores para capacitación en herramientas básicas gerenciales ●A2.- Contratación de servicios para capacitación a líderes y equipo técnico para el acompañamiento de los grupos. (tema: herramientas básicas gerenciales) ●A3.- Capacitar a beneficiarios en la elaboración y aplicación de instrumentos con enfoque empresarial en el proceso de elaboración de productos ●A4.- Capacitar a los beneficiarios en la elaboración de planes de inversión como una herramienta de enfoque gerencial. Financiar los planes de inversión. ●A5.- Coordinar acciones con actores locales para apoyar la formulación de planes de inversión . ●A6.- Monitoreo y seguimiento del uso de herramientas

<p>gerenciales aplicadas por los beneficiarios.</p> <ul style="list-style-type: none"> ●A7- Facilitar las condiciones para la participación de la mujer en los procesos de capacitación. ●A8.- Acompañar a la Red Horizontal Empresarial facilitando metodológicamente el conocimiento de problemas, objetivos y soluciones comunes para su desarrollo organizacional y empresarial. ●A9.- Facilitar la Participación del equipo técnico en eventos formativos e intercambios. ●A10.- Capacitación sobre metodología de redes empresariales a productores beneficiarios

- **La actividad 1.-** Esta actividad no se hizo. El CEGE debería haber puesto los medios para realizarlo, pero hubo problemas de incumplimiento de convenio.
- **La actividad 2.-** La temática de capacitaciones sobre herramientas básicas gerenciales la dieron los propios técnicos a falta de instructores contratados para la materia.
- **La actividad 3.-** Se contrató un consultor que realizó talleres con los grupos en esta temática.
- **La actividad 4.-** No se logró. Los Planes los hizo el CEGES sin la participación de los beneficiarios.
- **La actividad 5.-** No se logró este tipo de articulaciones.
- **La actividad 6.-** El CEGES no ha monitoreado los Planes. El seguimiento es importante y es parte del Convenios entre el proyecto y el Centro, pero éstos no lo han cumplido a pesar de estar en el convenio.
- **La actividad 7.-** Los técnicos han tenido como meta durante todo el proyecto que la mujer participara en los procesos que se han implementado.
- **Las actividades 8, 9 y 10.-** Han tenido dificultades para su implementación. Las redes empresariales serán parte importante en la continuidad de las acciones y consolidará los procesos iniciados en éste.

Cuadro N° 19. Actividades del Resultado 2 POA 2. Componente desarrollo de capacidades empresariales

<i>Resultado 2</i>	<i>Actividades</i>
<p>Mejorada la calidad de los productos <u>transformados</u> en los rubros atendidos por el proyecto en función del mercado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ●A1.- Acompañar a los productores en la gestión y coordinación con otros actores de la cadena en los rubros de cacao y lácteos para la identificación de nichos de mercado, nacionales, en la RAAN y municipios del Triangulo Minero. ● A2.- Participación en ferias locales y en la RAAN.

	<ul style="list-style-type: none">●A3.- Cinco Intercambio entre los grupos para retroalimentación de las practicas y tecnologías en el proceso de producción.●A4.- Facilitar equipos y materiales para la manipulación de la materia prima en el proceso de producción.●A5.- Recoger la experiencia de técnicos y productores para mejorar las prácticas de manejo de lácteos en función de la calidad (elaboración de manual).●A6.- Coordinar esfuerzos para Desarrollar un diplomado en cacao para profesionales del TM●A7.- Desarrollar Feria para promoción de los productos generados por el proyecto.
--	---

■ **La actividad 1.-** Los técnicos han acompañado a los grupos de productores en la identificación de nichos de mercado. Las dos empresas alemanas que se han instalado en Nicaragua y que acopian cacao están en la mira de los productores para un futuro próximo.

Se han estudiado las cadenas de cacao de otros municipios para buscar conclusiones para el proyecto. También se logró elaborar un mapeo de la cadena del cacao.

■ **La actividad 2.-** Con las autoridades regionales no se han conseguido encuentros ni ferias. A nivel local, durante la aplicación de este segundo POA, se hizo una feria en Siuna con los productores de los tres rubros.

■ **La actividad 3.-** Se hicieron los cinco intercambios planificados y le dieron a los productores insumos importantes para aplicarlos en sus propios grupos.

3 de los intercambios se hicieron en lácteos y dos en cacao. Se buscó aprendizaje en tecnologías de procesamiento.

■ **La actividad 4.-** Esta actividad fue importante para los productores beneficiarios. Para los tres grupos de lácteos mas adelantados en su proceso de consolidación, se compraron 3 equipos acerados por un monto de 12.000 dólares. En cacao se lograron herramientas para todos los grupos que les permite afrontar el futuro con mas seguridad.

■ **La actividad 5.-** No se elaboró el Manual pero si se dieron brochures sobre la relación calidad / lácteos. También se elaboró un diagnóstico con recomendaciones puntuales sobre prácticas que los grupos deben implementar en función de la higiene y calidad.

■ **La actividad 6.-** No se hizo el diplomado. Presupuestariamente se anuló esta actividad.

■ **La actividad 7.-** Se realizó un feria para promocionar todos los productos de los grupos en Siuna.

Cuadro N° 20. Actividades del Resultado 1 POA 2. Componente desarrollo de capacidades de incidencia

Resultado 1	Actividades
<p>Mejoradas las capacidades de incidencia de pequeños y pequeñas productoras para participar e influenciar en espacios de toma de decisiones</p>	<ul style="list-style-type: none"> ●A1.- Coordinar trabajo con las egresadas de las escuelas de incidencia para desarrollar 10 encuentros con comunitarios para incidir en la participación comunitaria para resolver problemas comunes. ●A2.- Identificar temas de interés para los productores en el tema de incidencia con autoridades municipales y regional. ●A3.- . Fortalecer el funcionamiento de las coordinadoras de Rosita y Bonanza ●A4.- Desarrollar programas radiales en temas de incidencia relacionados con la conformación de las comisiones de cacao y lácteos ● A5.- Apoyar a los beneficiarios organizados por el proyecto en las comunidades para la formulación de propuestas para ser presentadas en los cabildos. ●A6- Facilitar apoyo con materiales , logística y gastos menores para la participación en los cabildos.

■ **La actividad 1.-** Estos diez encuentros no se lograron. Las dos egresadas aún no tuvieron la posibilidad de multiplicar lo aprendido. Deberá tener continuación en el próximo proyecto.

■ **La actividad 2.-** Las alcaldías de Siuna y Rosita no se han vinculado con el proyecto. Tampoco las autoridades regionales.

■ **La actividad 3.-** Se intentó fortalecer la coordinadora local de Siuna, contraparte del proyecto, en el proceso para lograr su personería jurídica. Se pagó por parte del proyecto 1000 dólares para los trámites judiciales y burocráticos, pero no hubo éxito en las gestiones que llevo a cabo la propia coordinadora.

En Bonanza no hubo acercamiento con la coordinadora local. En Rosita se financió una asamblea de la coordinadora local.

■ **La actividad 4.-** No se hicieron estos programas de radio para difundir temas de incidencia; en Bonanza la comisión de caco logró difundir mensajes en radio.

■ **La actividad 5.-** Esta actividad técnica, no se logró ejecutar.

■ **La actividad 6.-** El proyecto asumió los costos de los cabildos; los gastos de los productores y la elaboración presupuestaria. 4 cabildos. Bonanza no entró en esta dinámica. Los cabildos no se llevaron a las comunidades, se quedaron a nivel municipal, porque así lo plantearon los alcaldes.

Cuadro N° 21. Actividades del Resultado 2 POA 2. Componente desarrollo de capacidades de incidencia

Resultado 2	Actividades
Establecidos espacios de negociación en el Triángulo Minero (Mesas de Concertación y Comisiones territoriales para los rubros cacao, lácteos y madera - forestales).	<ul style="list-style-type: none"> ●A1.- Apoyar la formulación de líneas de trabajo de la comisión municipal de cacao de Siuna. ●A2.- Crear la comisión de cacao de Bonanza. ●A3.- Garantizar la participación de los productores en las sesiones de trabajo de las comisiones.

■ **La actividad 1.-** La Comisión territorial de cacao no se formó. . Si se generó un plan de trabajo con las comisiones. La Comisión de Siuna es la que ha estado más beligerante

■ **La actividad 2.-** Se formaron las comisiones locales de cacao y lácteos. 2 de cacao y 1 de lácteos. Las dos comisiones de cacao se unieron en una. Ya tienen su propio POA. Y su definición de misión, visión, etc. Aun no tienen estatutos.

■ **La actividad 3.-** Se llevaron a cabo 5 encuentros.

Cuadro N° 22. Actividades del Resultado 3 POA 2. Componente desarrollo de capacidades de incidencia

Resultado 3	Actividades
Establecida la coordinación entre Gobiernos Municipales del Triángulo Minero para apoyar la ejecución del proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> ● A1.- Elaborar plan de acción para garantizar la coordinación y trabajo conjunto con alcaldías municipales del triangulo minero ●A2.- Coordinar y desarrollar sesiones con otras comisiones ligadas a las alcaldías municipales. ●A3.- Monitoreo de acuerdos.

■ **La actividad 1.-** En Bonanza tienen POA pero aún no lo ha reconocido la alcaldía. En Siuna tienen POA pero no está validado, tampoco está validado en Rosita.. Ambos POAs son el resultado de talleres del proyecto y un taller en coordinación con GTZ y el IICO.

■ **La actividades 2 y 3.-** No se han logrado articulaciones con las alcaldías

Cuadro N° 23. Actividades del Resultado 1 POA 2. Componente desarrollo de capacidades de gestión de riesgos

Resultado 1	Actividades
Asimiladas y apropiadas por los(as) beneficiarios (as) del	<ul style="list-style-type: none"> ● A1.- Diagnosticar la situación del tema de gestión de riesgos en los municipios del triángulo minero en el contexto del Huracán Félix.

<p>proyecto, los contenidos de una estrategia para enfrentar la vulnerabilidad frente a desastres naturales y antropogénicos en la región del Triángulo Minero (RAAN)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ●A2.- Elaborar Plan de trabajo para la formulación de estrategia en GdR. ●A3.- Consensuar plan de acción con COMUPRED´s y otros aliados. ●A4.- Contratar recurso humano adicional con fondos OGB para la promoción y seguimiento de acciones contempladas en la estrategia. ●A5.- Coordinar acciones con COMUPRED y líderes comunitarios de Bonanza. ● A6.- Planificar y realizar Asambleas Comunitarias. ●A7.- Conformación de los Comités en las comunidades en coordinación con COMUPRED municipal. ●A8.- Registro oficial de los comités conformados ante las instancias correspondientes (Defensa Civil, Alcaldía Municipal). ●A9.- Elaborar Plan de Capacitación por municipio en coordinación con COMUPRED´s. ●A10.- Implementar el plan en coordinación con los COMUPRED´s municipales y comunitarios. ●A11.- Elaborar Memoria de eventos de capacitación desarrollados. ●A12.- Realizar un intercambio de aprendizaje en Gestión de Riesgos en otro municipio de la RAAN. ●A13.- Realizar gestiones de compra de materiales para COMUPRED´s de Rosita y Bonanza. ●A14.- Adquirir equipos de acuerdo a procedimientos establecidos por OGB y DFID. ●A15.- Capacitar a brigadas en el uso y manejo de equipos comprados.
--	--

■ **La actividad 1.-** Se logró diagnosticar los efectos del Huracán Félix en las comunidades gracias a un esfuerzo de coordinación con Defensa Civil en los tres municipios.

Durante 18 días se hizo este trabajo en todas las comunidades del municipio, logrando un EDAN completo por cada uno de los tres municipios.

Para esta labor se logró integrar a los técnicos y a algunos productores que colaboraron en el levantamiento de datos.

■ **La actividad 2.-** Se coordinó con los tres COMUPRED, pero no se logró una estrategia de futuro para gestión de riesgos. Es un proceso que se debe continuar en acciones futuras, porque este proyecto deja los insumos y las capacidades para que pueda existir esa estrategia en cada uno de los tres municipios y sería conveniente retomarlo.

El proyecto quiso tener la estrategia pero las municipalidades preferían esperar la llegada del SINAPRED para darle institucionalidad a la tarea. Nadie del Sistema Nacional llegó a realizar esta tarea.

■ **La actividad 3, 4, 5 y 6.-** Se contrató un técnico por 3 meses para trabajar un mes en cada municipio. Logró capacitar a cada uno de los tres COMUPREDS.

■ **La actividad 7 y 8.-** Los comités comunitarios, llamados por el SINAPRED, COCOPREDS, no han logrado formarse en las comunidades de los tres municipios. Se llegó al nivel municipal pero no al nivel comunitario. Es necesario coordinarse con las alcaldías para ello. Debería hacerse en futuras acciones.

■ **La actividad 9.-** Las capacitaciones fueron las diseñadas por el técnico contratado y giraron alrededor de gestión de riesgo, ley 337, vulnerabilidad, señales de alerta y sistemas de alerta temprana.

■ **La actividad 10.-** Para implementa las capacitaciones, se hizo un simulacro en Bonanza con los grupos de beneficiarios capacitados. Participó la alcaldía y se usaron los materiales que el proyecto entregó a las COMUPREDS.

■ **La actividad 11.-** La memoria de eventos quedó elaborada como aporte a la sistematización por parte del proyecto.

■ **La actividad 12.-** Esta actividad estaba prevista llevarse a cabo en Waspam pero no se hizo.

■ **La actividad 13 y 14.-** Se distribuyeron los materiales entre los tres COMUPREDS: Mochilas, capotes, linternas, machetes, brújulas, walkee -talk, chalecos, cuerdas, cantimplora.

En Rosita y Bonanza además se instalaron dos repetidoras (en Siuna también, pero el primer año) En Bonanza se apoyó económicamente para la compartimentación de la bodega.

■ **La actividad 15.-** Se hicieron 3 talleres para hacer prácticas con Defensa Civil. Los bomberos también participaron. Se usaron los materiales facilitados por el proyecto.

Cuadro N° 24. Actividades del Resultado 2 POA 2. Componente desarrollo de capacidades de gestión de riesgos

Resultado 2	Actividades
Establecidos Planes de Contingencia en lugares más vulnerables de los municipios del	<ul style="list-style-type: none"> ●A1.- Elaborar diseño y contratar servicios para edición y reproducción del material en español, miskito y mayangna ●A2.- Elaborar y firmar Convenio con radios comunitarias en

Triángulo Minero, expresándose estos en planes municipales y comunales.	cada municipio. ●A3.- Coordinar acciones con comupred y gestionar asesoría con expertos para la elaboración de planes de prevención.
--	---

■ **La actividad 1.-** Se elaboraron calendarios, mantas (18 en Siuna) y brochures sobre la ley 337 en las tres lenguas del proyecto. Se distribuyó en las alcaldías y a los productores.

■ **La actividad 2.-** .Se hicieron programas de radio con radios comunitarias. En Bonanza, el programa estuvo en el aire durante seis meses. El proyecto pagó a la radio por el uso de un espacio y contrató un locutor.

■ **La actividad 3.-** No se pudo hacer esta actividad porque no se encontró personal adecuado en la región para ello.

A continuación presentamos un cuadro-resumen⁴ de actividades, en el que se señalan, a juicio del consultor, lo logrado en función de lo que previamente se planificó; de las **66 actividades**, 35 se cumplieron según lo esperado, 15 presentaron algún problema y 16 no se lograron ejecutar.

Llama la atención las diferencias que presenta cada uno de los componentes. Mientras que en el componente 1, sólo una actividad no llegó a cumplirse (el estudio sobre impacto ambiental), en el resultado 3, 11 de las 13 actividades planificadas no se lograron o presentaron problemas y no llegaron a lo planificado. También llama la atención que en general, el POA II debería presentar un cumplimiento mayor que el POA I y no es así; presentan un cumplimiento similar.

En resumen tenemos que **124 actividades** se planificaron entre los dos POAs. 68 actividades se cumplieron. **El 54,8% del Total.**

30 se cumplieron pero sin llegar a lo planificado (24,1% del total).

26 no se lograron (20,9% del total).

La **eficiencia** en el cumplimiento de actividades planificadas es algo mayor al 50%.

⁴ **Rojo:** Nivel insatisfactorio de cumplimiento
Amarillo: Nivel intermedio de cumplimiento
Verde: Nivel aceptable de cumplimiento.

Cuadro N° 25. Resumen de eficiencia. Actividades del POA II

Componentes	Resultados	Actividades	Eficiencia
Desarrollo económico local	Resultado 1	Actividad 1	
		Actividad 2	
		Actividad 3	
		Actividad 4	
		Actividad 5	
		Actividad 6	
	Resultado 2	Actividad 1	
		Actividad 2	
		Actividad 3	
	Resultado 3	Actividad 1	
		Actividad 2	
		Actividad 3	
		Actividad 4	
		Actividad 5	
		Actividad 6	
	Resultado 4	Actividad 1	
Actividad 2			
Actividad 3			
Actividad 4			
Capacidades empresariales	Resultado 1	Actividad 1	
		Actividad 2	
		Actividad 3	
		Actividad 4	
		Actividad 5	
		Actividad 6	
		Actividad 7	
		Actividad 8	
		Actividad 9	
		Actividad 10	
	Resultado 2	Actividad 1	
		Actividad 2	
		Actividad 3	
		Actividad 4	
		Actividad 5	
		Actividad 6	
		Actividad 7	
Capacidades de incidencia	Resultado 1	Actividad 1	
		Actividad 2	
		Actividad 3	
		Actividad 4	
		Actividad 5	
	Resultado 2	Actividad 6	
		Actividad 1	
		Actividad 2	
	Resultado 3	Actividad 3	
		Actividad 1	
		Actividad 2	
Capacidades en gestión de riesgo	Resultado 1	Actividad 3	
		Actividad 4	
		Actividad 5	
		Actividad 6	
		Actividad 7	
		Actividad 8	
		Actividad 9	
		Actividad 10	

	Resultado 2	Actividad 11	
		Actividad 12	
		Actividad 13	
		Actividad 14	
		Actividad 15	
		Actividad 1	
		Actividad 2	
		Actividad 3	

Eficacia

Definimos eficacia como el grado de cumplimiento de los **resultados esperados de cada componente** medido a partir de los **indicadores**.

Examinamos a continuación la eficacia de cada uno de los **cuatro componentes** y sus resultados esperados (en función de los indicadores recogidos en la línea de base y en los POAs) para compararlo por lo logrado al final de la intervención. Se analizan los resultados uno por uno, pese a la integralidad del proyecto, porque cada uno de los cuatro componentes tiene sus peculiaridades propias en relación con la eficacia mostrada.

Valoramos también la calidad de dichos resultados, medidos no solamente en función de **los indicadores**, sino en función de:

- el análisis del evaluador,
- los informes técnicos,
- la apreciación de los pobladores
- las fuentes de verificación elegidas por el proyecto en su planificación inicial.

Componente 1: Desarrollo Económico Local

Resultado 1.- Incrementados los ingresos de beneficiarios(as) que son atendidos por el proyecto en el Triángulo Minero de la RAAN.

Seis consideraciones en relación a la eficacia de este resultado:

- El cumplimiento de este resultado no ha podido darse en los dos años del proyecto. Sin embargo se han puesto las bases, para que pueda cumplirse en un futuro próximo, con el apoyo de Oxfam GB en apuestas de mayor plazo en el Triángulo Minero.
- Es muy positivo que la intervención ha logrado identificar **27 grupos de productores** que han sido apoyados para lograr cierto grado de organización (diferente según cada grupo), pero es difícil asegurar que el crédito y las capacitaciones técnicas hayan logrado, por el momento, hacer que los grupos aumenten sus ingresos. Para ellos sería necesario una Línea de Base que hubiera estudiado previamente los ingresos de los beneficiarios en el momento de formar los grupos y poder compararlo, mediante indicadores, con los ingresos actuales.
- De los 27 grupos (14 en Siuna, 7 en Bonanza y 6 en Rosita), 13 de ellos han recibido crédito (9 en Siuna, 2 en Bonanza y 2 en Rosita) y estos 13 pueden en el futuro, si rentabilizan el crédito, aumentar sus ingresos.
- La mejora en las capacidades técnicas que han logrado los grupos (con crédito y sin crédito) también puede llevar en el futuro a mejorar sus ingresos.

■ En el primer año de proyecto no se logró incremento alguno de ingresos en los grupos de productores, por ello el indicador 4 se valora como *cumplimiento insatisfactorio*. Sin embargo valoramos como muy positivo que las políticas de crédito empiezan a ser accesibles a las mujeres; a pesar de que las garantías son una limitante para las mujeres.

■ En este primer año se otorgaron 5 créditos, no 60. Los créditos se dieron a 5 grupos, cada grupo tienen en promedio 10-12 personas.

Cuadro N° 26 Cumplimiento de indicadores del Resultado 1. Componente 1.

Resultado 1	Indicadores de resultado 1	%⁵
Incrementados los ingresos de beneficiarios(as) que son atendidos por el Proyecto en el Triángulo Minero de la RAAN.	POA I	
	•IOV 1.- 23 comunidades caracterizadas en 3 municipios.	
	•IOV 2.- 23 comunidades conocen sobre los objetivos y alcances del proyecto.	
	•IOV 3.- Registro de 200 beneficiarios(as) atendidos(as).	
	•IOV 4.- 60 Productores(as) beneficiarios(as) del prometo incrementan sus ingresos en 10 %. De ellos el 40 % son mujeres.	
	•IOV 5.- 60 créditos otorgados en el primer año de ejecución del proyecto.	
	•IOV 6.- 60 productores y productoras transforman su materia prima para el incremento de ingresos.	
	POA II	
	•IOV 1.- Productores y productoras beneficiarias del proyecto incrementan sus ingresos en un 20 %	
	•IOV 2.- 150 beneficiarios organizados incrementan sus ingresos.	

IOV: Indicadores objetivamente verificables

Componente 1: Desarrollo Económico Local

Resultado 2.- Mejorada la capacidad técnica de pequeños productores(as) para el manejo sostenible de la producción y transformación agropecuaria forestal.

Dos consideraciones en relación a la eficacia de este resultado:

■ A pesar de que en el primer año no se lograron los talleres previstos, es muy positivo que estos grupos de productores organizados hayan pasado por diferentes procesos de capacitación. Los talleres para incrementar las capacidades técnicas de los productores han sido muy interesantes para los beneficiarios, según se desprende de las entrevistas con los productores.

⁵ **Rojo:** Nivel insatisfactorio de cumplimiento
Amarillo: Nivel intermedio de cumplimiento
Verde: Nivel aceptable de cumplimiento.

■ Es importante destacar la decisión que tomó el proyecto después del paso del Huracán Félix, para lograr diversificar las parcelas de los productores, como consecuencia de la crisis y con el fin de mejorar la seguridad alimentaria de las comunidades. Rubros como plátano, malanga, quequisque, mamón chino, frutales (cítricos) fueron introducidos en las tres Minas con éxito. Los productores valoran de forma muy positiva la introducción de estos rubros que no estaban previstos inicialmente.

Cuadro N°27 Cumplimiento de indicadores del Resultado 2. Componente 1.

Resultado 2	Indicadores de resultado 2	%⁶
Mejorada la capacidad técnica de pequeños productores(as) para el manejo sostenible de la producción y transformación agropecuaria forestal	POA I	
	•IOV 1.- 40 beneficiarios introducen prácticas adecuadas de agregación de valor a su quehacer tradicional.	
	•IOV 2.- Un intercambio de experiencias en el primer año.	
	•IOV 3.- 60 productores capacitados en temas relacionados a transformación de materia prima y prácticas post-cosecha.	
	POA II	
	•IOV 1.- 150 beneficiarios mejoran su capacidad en agregación de valor para la transformación de su materia prima.	
	•IOV 2.- Aprobado al menos el 80 % de las solicitudes de crédito.	
•IOV 3.- 70 familias beneficiarias organizadas en 11 comunidades de los municipios de Siuna ,Bonanza y Rosita, en proceso de capitalización y mejora de su situación alimentaria.		

IOV: Indicadores objetivamente verificables

Componente 1: Desarrollo Económico Local

Resultado 3.- Mejorados los servicios de crédito a la producción y procesamiento de pequeños(as) productores (as) agropecuario(a)s en condiciones acordes a la realidad del proyecto, en particular del Triángulo Minero.

Tres consideraciones en relación a la eficacia de este resultado:

■ 13 grupos de 27 obtuvieron crédito. 5 créditos el primer año y 8 el segundo. Los 27 querían crédito pero sólo se consideró viable gestionar los 13 mencionados, según los comités de crédito formados en cada Municipio por técnicos del proyecto, de las contrapartes y de CARUNA.

⁶ **Rojo:** Nivel insatisfactorio de cumplimiento
Amarillo: Nivel intermedio de cumplimiento
Verde: Nivel aceptable de cumplimiento.

- 130 beneficiarios sumados a los 70 del primer año, obtuvieron, como parte de los grupos organizados, crédito.
- El 25% del total de participantes en los grupos con crédito son mujeres. (Se analiza el crédito del proyecto en el epígrafe correspondiente al impacto)

Cuadro N°28 Cumplimiento de indicadores del Resultado 3. Componente 1.

Resultado 3	Indicadores de resultado 3	% ⁷
Mejorada la capacidad técnica de pequeños productores(as) para el manejo sostenible de la producción y transformación agropecuaria forestal	POA I	
	•IOV 1.- De 60 beneficiarios, 40% son mujeres atendidas con crédito.	
	POA II	
	•IOV 1.- 150 productores acceden y utilizan el 100 % de los fondos de crédito para la transformación de la materia prima	

IOV: Indicadores objetivamente verificables

Componente 1: Desarrollo Económico Local

Resultado 4.- Integrados los Pequeños Productores(as) atendidos(as) por el proyecto a los Conglomerados de Lácteos y Cacao priorizados por el Gobierno Regional de la RAAN.

Ocho consideraciones en relación a la eficacia de este resultado:

- El proyecto trabajó a nivel de Comisiones locales de cacao y de lácteos, a pesar de que en la formulación se hablaba del concepto de “Conglomerados”.
- No existe ningún indicador (debería existir) que mida la organización y capacitación de las Comisiones de cacao y lácteos.
- Existían dos comisiones de cacao que se unieron en una. Ya tienen su misión, visión y un POA pero aún carecen de estatutos y está formada sólo por 7 miembros.
- Tanto la Comisión de cacao como la de lácteos suponen un importante avance: Antes del proyecto no existían y dos años después están en proceso de consolidación. Esto es un logro del proyecto que puede ser sostenible en el futuro.
- Sin embargo las Comisiones de cacao y lácteos no tienen aún la participación suficiente para ser consideradas representativas. Deben continuar el proceso de ir ampliando su base de productores, porque no todos los productores se sienten representadas en ellas. De ahí que sea interesante el proceso actual de reestructuración.

⁷ **Rojo:** Nivel insatisfactorio de cumplimiento
Amarillo: Nivel intermedio de cumplimiento
Verde: Nivel aceptable de cumplimiento.

- La alcaldía de Siuna aún no ha reconocido estas Comisiones. La poca participación y problemas de índole político son las causas. La alcaldía de Bonanza tampoco las ha reconocido, aunque existe la promesa del alcalde de hacerlo.
- Las Comisiones están empezando a lograr financiamiento por parte de otros proyectos; para fortalecer el proceso ya iniciado.
- Hasta ahora las Comisiones han trabajado en organización y capacitación. No en búsqueda de mercado, este podría ser, junto con el aumento de la producción, dos temas de futuro.

Cuadro N°29 Cumplimiento de indicadores del Resultado 4. Componente 1.

Resultado 4	Indicadores de resultado 4	% ⁸
Integrados los Pequeños Productores(as) atendidos(as) por el proyecto a los Conglomerados de Lácteos y Cacao priorizados por el Gobierno Regional de la RAAN.	POA I	
	•IOV 1.- Al menos 2 productores participando en Comisión Territorial de Cacao de la RAAN.	
	POA II	
	•IOV 1.- Garantizar el reconocimiento de la comisión de cacao por el consejo municipal en Siuna y la conformación de la comisión de lácteos como forma de operativizar implementación de los conglomerados seleccionados por el GRAAN	
	•IOV 2.- 2 estudios realizados	

IOV: Indicadores objetivamente verificables

Componente 2: Desarrollo de Capacidades Empresariales

Resultado 1.- Desarrolladas Capacidades Empresariales en la población beneficiaria.

Cinco consideraciones en relación a la eficacia de este resultado:

- Las capacidades empresariales que se lograron instalar en los grupos de productores, son el resultado de contrataciones externas del proyecto. Podría haber sido labor de las contrapartes, pero ninguna de las tres ha tenido capacidad para hacerlo. Esta debilidad de las contrapartes es común en toda la región.
- Los técnicos del proyecto son facilitadores y no proveedores de asistencia técnica. Sin embargo son vistos por los productores como parte de la asistencia técnica que el proyecto lleva implícita.
- En caso de que se le de continuidad a las capacidades empresariales en futuras acciones, sería importante que se pasara de capacitación teórica a realizar prácticas en cada grupo de productores sobre lo aprendido.
- Los productores demandaron, en conversación con el equipo evaluador, mas asistencia técnica en cacao y lácteos. Sobre todo en técnicas de mercadeo y en búsquedas de mercado.

⁸ **Rojo:** Nivel insatisfactorio de cumplimiento
Amarillo: Nivel intermedio de cumplimiento
Verde: Nivel aceptable de cumplimiento.

- El proyecto diseñó la creación y fomento de redes empresariales que no se han podido lograr en el área de las tres Minas en ninguno de los tres rubros.

Cuadro N°30 Cumplimiento de indicadores del Resultado 1. Componente 2.

Resultado 1	Indicadores de resultado 1	%⁹
Incrementados los ingresos de beneficiarios(as) que son atendidos por el Proyecto en el Triángulo Minero de la RAAN.	POA I	
	•IOV 1.- Un grupo por municipio fortalece su organización y capacidad empresarial.	Verde
	•IOV 2.- 10 planes de negocios elaborados.	Verde
	•IOV 3.- 40% de 60 beneficiarios apoyados por proyecto en el primer año, desarrollan capacidades empresariales .	Amarillo
	•IOV 4.- Al menos el 40% de beneficiarios recibiendo servicios para mejorar su capacidad empresarial, son mujeres.	Amarillo
	•IOV 5.- 3 Redes en el Triángulo Minero.	Rojo
	POA II	
	•IOV 1.- Equipo técnico y beneficiarios de los tres municipios participan en capacitación sobre enfoque empresarial	Verde
	•IOV 2.- 15 grupos de beneficiarios en los tres rubros del proyecto cuentan con sus planes de inversión .	Amarillo
	•IOV 3.- 15 grupos de beneficiarios aplican enfoque empresarial en sus procesos de producción en los rubros de madera, cacao y lácteos	Amarillo
	•IOV 4.- 50 mujeres beneficiarias participan en capacitación sobre manejo empresarial de los procesos de producción	Amarillo
	•IOV 5.- 15 productores organizados en una red empresarial reciben beneficios del proyecto.	Rojo
	•IOV 6.- 9 grupos de beneficiarios conocen la metodología de trabajo en redes empresariales	Rojo

IOV: Indicadores objetivamente verificables

Componente 2: Desarrollo de Capacidades Empresariales

Resultado 2.- Mejorada la calidad de los productos transformados en los rubros atendidos por el proyecto en función del mercado.

Cuatro consideraciones en relación a la eficacia de este resultado:

- La calidad en la transformación del cacao no es una prioridad para este rubro; según se desprende de la entrevista con los productores y del estudio encargado por el proyecto. El cacao

⁹ **Rojo:** Nivel insatisfactorio de cumplimiento
Amarillo: Nivel intermedio de cumplimiento
Verde: Nivel aceptable de cumplimiento.

se vende hasta ahora sin transformar (aunque en algunos casos ya se está transformando) y es mas prioritario mejorar su producción y acopio que la comercialización.

- En Lácteos sin embargo, es prioritario mejorar la calidad de los productos transformados - quesos- y darle un valor agregado a través de ese mejoramiento en higiene y calidad.
- En Madera, también es prioritario mejorar la calidad de los productos transformados; tanto en las 2 cooperativas madereras como en el grupo de mujeres que trabajan el bambú.
- Sería importante que el proyecto Nic-a71 realice capacitaciones concretas que puedan mejorar la calidad de los productos derivados de los rubros de lácteos y madera.

Cuadro N°31 Cumplimiento de indicadores del Resultado 2. Componente 2.

Resultado 2	Indicadores de resultado 1	% ¹⁰
Mejorada la calidad de los productos transformados en los rubros atendidos por el proyecto en función del mercado.	POA I	
	●IOV 1.- 20% de incremento respecto a las ventas actuales.	
	●IOV 2.- 15 beneficiarios del proyecto por municipio procesan la materia prima de 2 rubros en el Triángulo Minero.	
	●IOV3.- Productores de 3 rubros ofertan productos transformados en el mercado.	
	POA II	
	●IOV 1.- Dos grupos en lácteos, dos en cacao y uno en madera incrementan los precios y volúmenes de venta de sus productos como resultado de la calidad de los mismos	

IOV: Indicadores objetivamente verificables

Componente 3: Desarrollo de Capacidades de Incidencia

Resultado 1.- Mejoradas las capacidades de incidencia de pequeños y pequeñas productoras para participar e influenciar en espacios de toma de decisiones

Cuatro consideraciones en relación a la eficacia de este resultado:

- El proyecto comenzó el proceso de establecer cuotas de incidencia política de los comunitarios en las decisiones públicas (municipales y regionales) desde cero. La inexistencia de experiencias anteriores dificultó el inicio de este proceso; que actualmente está en marcha.
- Las estructuras comunitarias primarias básicas -los CPCs-, y también los antiguos CDCs que siguen funcionando a nivel comunitario, al igual que la figura de los alcalditos o alcalde auxiliar, no han tenido un proceso de apropiación del proyecto. A diferencia de otros municipios del país, los CPCs no han logrado establecerse como estructura comunitaria única y representativa. El área es políticamente compleja, las heridas que dejó abiertas el conflicto armado aún no cicatrizan y dificultan un solo concepto de organización comunitaria. Esto dificulta los niveles de incidencia política. Los alcalditos responden a la estructura partidaria no al desarrollo de sus comunidades.

¹⁰ **Rojo:** Nivel insatisfactorio de cumplimiento
Amarillo: Nivel intermedio de cumplimiento
Verde: Nivel aceptable de cumplimiento.

■ Las alcaldías liberales de Rosita y Siuna no han facilitado el proceso. Aún no han querido avalar las comisiones de cacao y lácteos y la participación de los grupos de productores organizados por el proyecto en los Consejos de Desarrollo Municipal -CDM-, instancia participativa a nivel municipal, no ha facilitado su inclusión. En estas alcaldías los CDMs no se han apropiado de su rol y la incidencia se complica.

■ No obstante con la participación de una consultora externa como facilitadora de procesos de incidencia, se han ido logrando (en Siuna) planes comunitarios de los grupos de productores del proyecto, en los que ellos mismos han elaborado sus temas prioritarios para lograr niveles de incidencia en las alcaldías.

Cuadro N°32 Cumplimiento de indicadores del Resultado 1. Componente 3.

Resultado 1	Indicadores de resultado 1	%¹¹
Mejoradas las capacidades de incidencia de pequeños y pequeñas productoras para participar e influenciar en espacios de toma de decisiones	POA I	
	•IOV 1.- 3 comunitarios participan activamente de las Escuelas de Incidencia promovidas por Oxfam GB e IPADE en el primer año de ejecución.	
	•IOV 2.- 3 comunitarios(as) capacitados(as) en el primer año.	
	•IOV 3.- 3 temas desarrollados en programas radiales.	
	•IOV 4.- Participación de 200 productores en cabildos municipales..	
	•IOV 5.- Un plan de Incidencia elaborado por cada contraparte.	
	POA II	
	•IOV 1.- 30 beneficiarios se preparan para incidir y representar a sus comunidades en la toma de decisión de las políticas publicas .	
	•IOV 2.- 3 temas desarrollados en programas radiales.	
	•IOV 3.- 105 beneficiarios participan en cabildos municipales (tres cabildos uno por municipio, 35 beneficiarios por cabildo).	

IOV: Indicadores objetivamente verificables

Componente 3: Desarrollo de Capacidades de Incidencia

Resultado 2.- Establecidos espacios de negociación en el Triángulo Minero (Mesas de Concertación y Comisiones territoriales para los rubros cacao, lácteos y madera - forestales).

Dos consideraciones en relación a la eficacia de este resultado:

¹¹ **Rojo:** Nivel insatisfactorio de cumplimiento
Amarillo: Nivel intermedio de cumplimiento
Verde: Nivel aceptable de cumplimiento.

■ No se ha logrado el cumplimiento de los dos indicadores diseñados, sin embargo es un paso adelante muy positivo contar con la existencia de las comisiones de cacao y lácteos en proceso de consolidación.

■ La Comisión Territorial de Cacao está en proceso de formación, por ello el indicador aparece como no cumplido. La estrategia de fomento de la producción de cacao desde las dependencias públicas no existe; lo que si hay es un interés en fomentar, desde los productores, cuotas de unidad y organización para lograr incrementar la producción, como reconocieron los integrantes de la comisión de cacao entrevistados por el equipo evaluador.

Cuadro N°33 Cumplimiento de indicadores del Resultado 2. Componente 3.

Resultado 2	Indicadores de resultado 1	% ¹²
Establecidos espacios de negociación en el Triángulo Minero (Mesas de Concertación y Comisiones territoriales para los rubros cacao, lácteos y madera - forestales).	POA I	
	●IOV 1.- 3 Beneficiarios(as) del proyecto desempeñan un rol efectivo en la Comisión Territorial del Cacao en el primero año.	
	POA II	
	●IOV 1.- 8 productores de cacao de Siuna y bonanza integrados en dos comisiones juegan un rol beligerante en la estrategia de fomento a la producción de cacao en la RAAN	

Componente 3: Desarrollo de Capacidades de Incidencia

Resultado 3.- Establecida la coordinación entre Gobiernos Municipales del Triángulo Minero para apoyar la ejecución del proyecto.

Dos consideraciones en relación a la eficacia de este resultado:

■ El Consejo de Dirección del Proyecto, aún sin la participación de todos los miembros, sesionó en dos ocasiones en el primer año al principio de la intervención. Participaron las alcaldías pero a partir de ahí el Consejo no volvió a sesionar y se fue perdiendo la participación de las autoridades municipales.

■ La alcaldía de Bonanza, contraparte del proyecto, ha apoyado en su ejecución y ha manejado presupuestariamente fondos del proyecto, al mismo tiempo que ha tenido un técnico vinculado de forma continua a la intervención. Sin embargo, las alcaldías de Rosita y Siuna han establecido coordinaciones con el proyecto sólo de forma puntual; fundamentalmente en relación a la gestión de riesgos a través del apoyo en la formación de brigadas municipales.

Cuadro N°34 Cumplimiento de indicadores del Resultado 2. Componente 3.

Resultado 2	Indicadores de resultado 1	% ¹³
	POA I	

¹² **Rojo:** Nivel insatisfactorio de cumplimiento
Amarillo: Nivel intermedio de cumplimiento
Verde: Nivel aceptable de cumplimiento.

¹³ **Rojo:** Nivel insatisfactorio de cumplimiento
Amarillo: Nivel intermedio de cumplimiento
Verde: Nivel aceptable de cumplimiento.

Establecida la coordinación entre Gobiernos Municipales del Triángulo Minero para apoyar la ejecución del proyecto.	•IOV 1.- Participación de autoridades municipales en 3 Sesiones de Consejo de Dirección.	
	POA II	
	•IOV 1.- Desarrolladas tres sesiones de trabajo del consejo de dirección con la participación de las tres alcaldías en su calidad de miembros de esta instancia.	

Componente 4: Desarrollo de Capacidades de Gestión de Riesgo

Resultado 1.- Asimiladas y apropiadas por los(as) beneficiarios (as) del proyecto, los contenidos de una estrategia para enfrentar la vulnerabilidad frente a desastres naturales y antropogénicos en la región del Triángulo Minero (RAAN)

Seis consideraciones en relación a la eficacia de este resultado:

- Por ser un tema no muy practicado, inicialmente el proyecto tuvo dificultad para explicar a los productores y comunitarios de los tres municipios, de que se trataba este componente. En la mayoría de los casos, los productores estaban interesados en las asistencias técnicas, la organización de productores, el crédito, el acceso a los mercados y la comercialización de los productos y no tanto en la prevención y gestión de riesgos. Pero los técnicos explicaron en las comunidades que el proyecto era integral y que participar en él, suponía aceptar responsabilidades también en este componente.
- Por tanto el interés inicial de los grupos de productores no era mucho en relación a este componente y fue difícil el primer año. Esta circunstancia cambió con el paso del Huracán Félix y la afectación que sufrieron los tres municipios.
- Para el segundo año, el interés creció considerablemente y con el apoyo de algunos actores locales (sobre todo desde la alcaldía de Siuna y de Bonanza) se fue consiguiendo que los productores entendieran la importancia de esta temática.
- Conseguir una estrategia municipal o una estrategia común para las tres Minas (indicador 1) era demasiado ambicioso. Los técnicos del proyecto y los técnicos de las contrapartes no manejaban la temática de la vulnerabilidad y la gestión de riesgos. Los técnicos fueron progresivamente capacitándose y se consiguieron ciertos avances cuando se decidió contratar a un consultor de externo que forma parte de Oxfam.
- Del mismo modo, conseguir comités comunitarios (COCOPREDs) es un proceso largo en el que se necesita una apropiación importante de la idea por parte de las alcaldías y mucho apoyo de Defensa Civil en las capacitaciones, organización de grupos y Planes comunitarios. El Proyecto no logró comités al nivel comunitario (indicadores 2 y 3 POA II), sin embargo creo conciencia y despertó interés que se puede capitalizar en el siguiente proyecto Nic-a71.
- El proyecto deja tres COMUPREDs en cada municipio bien equipados y capacitado que han llegado a probar en simulacros sus funciones y su equipamiento. Queda también el esfuerzo de poner la temática en las radios locales, para crear interés en la población en general.

Cuadro N°35 Cumplimiento de indicadores del Resultado 1. Componente 4.

Resultado 1	Indicadores de resultado 1	%¹⁴
Asimiladas y apropiadas por los(as) beneficiarios (as) del proyecto, los contenidos de una estrategia para enfrentar la vulnerabilidad frente a desastres naturales y antropogénicos en la región del Triángulo Minero (RAAN)	POA I	
	•IOV 1.- Una estrategia definida.	
	•IOV 2. Una comisión por municipio.	
	•IOV 3.- 150 personas capacitadas en Gestión de Riesgos.	
	•IOV 4.- Dos boletines elaborados	
	•IOV 5.- Apoyar un programa radial por municipio.	
	•IOV 6.- Un intercambio en el primer año.	
	POA II	
	•IOV 1.- Formulación y divulgación de una estrategia en GdR para el Triángulo Minero.	
	•IOV 2.- Conformación y acompañamiento de 4 comités comunitarios en Bonanza.	
	•IOV 3.- Capacitación y fortalecimiento de 15 comités comunitarios en Siuna, Bonanza y Rosita.	
	•IOV 4.- COMUPRED´s de Rosita y Bonanza son equipadas y capacitadas.	

IOV: Indicadores objetivamente verificables

Componente 4: Desarrollo de Capacidades de Gestión de Riesgo

Resultado 2.- Establecidos Planes de Contingencia en lugares más vulnerables de los municipios del Triángulo Minero, expresándose estos en planes municipales y comunales.

Dos consideraciones en relación a la eficacia de este resultado:

■ Los Planes de Contingencia no se han logrado; pues requieren expertise y suponen un esfuerzo de coordinación con las alcaldías y un interés en la materia de los equipos municipales. Sería importante lograrlos en el futuro.

■ Sin embargo se ha conseguido capacitar y equipar Brigadas Municipales: Brigadas contra incendios, Brigadas contra inundaciones, Brigadas de rescate y Brigadas de primeros auxilios. Entre 15 y 20 comunitarios (la mayoría varones) forman las brigadas bien equipadas con cuerdas, palas, piochas, linternas, etc.

Cuadro N°36 Cumplimiento de indicadores del Resultado 2. Componente 4.

Resultado 1	Indicadores de resultado 1	%¹⁵
--------------------	-----------------------------------	-----------------------

¹⁴ **Rojo:** Nivel insatisfactorio de cumplimiento
Amarillo: Nivel intermedio de cumplimiento
Verde: Nivel aceptable de cumplimiento.

Establecidos Planes de Contingencia en lugares más vulnerables de los municipios del Triángulo Minero, expresándose estos en planes municipales y comunales.	POA I	
	•IOV 1.- Una brigada por municipio.	Verde
	•IOV 2.- 3 planes de contingencia en el primer año del proyecto.	Rojo
	POA II	
	•IOV 1.- Elaboración y reproducción de un calendario con mensajes educativos sobre preparación comunitaria ante desastres..	Verde
	•IOV 2.- Desarrollado un programa radial por municipio.	Verde
•IOV 3.- Mejorar y actualizar tres planes de prevención de desastres	Rojo	

IOV: Indicadores objetivamente verificable

Se presenta a continuación un resumen de la eficacia en el cumplimiento de los 61 indicadores de resultado planificados:

Cuadro N° 37. Resumen de eficacia

Componente	Resultados	POAs	Indicadores	Eficacia
Desarrollo económico local	Resultado 1	POA I	Indicador 1	Verde
			Indicador 2	Verde
			Indicador 3	Verde
			Indicador 4	Rojo
			Indicador 5	Amarillo
			Indicador 6	Verde
	POA II	Indicador 1	Amarillo	
		Indicador 2	Amarillo	
	Resultado 2	POA I	Indicador 1	Verde
			Indicador 2	Verde
			Indicador 3	Verde
		POA II	Indicador 1	Amarillo
			Indicador 2	Amarillo
			Indicador 3	Verde
Resultado 3	POA I	Indicador 1	Verde	
	POA II	Indicador 1	Verde	
Resultado 4	POA I	Indicador 1	Rojo	
	POA II	Indicador 1	Rojo	
		Indicador 2	Verde	
Desarrollo de capacidades empresariales	Resultado 1	POA I	Indicador 1	Verde
			Indicador 2	Verde
			Indicador 3	Amarillo
			Indicador 4	Amarillo
			Indicador 5	Rojo
		POA II	Indicador 1	Verde

¹⁵ **Rojo:** Nivel insatisfactorio de cumplimiento
Amarillo: Nivel intermedio de cumplimiento
Verde: Nivel aceptable de cumplimiento.

			Indicador 2		
			Indicador 3		
			Indicador 4		
			Indicador 5		
			Indicador 6		
			Resultado 2	POA I	Indicador 1
		Indicador 2			
	Indicador 3				
		POA II	Indicador 1		
Desarrollo de capacidades de incidencia	Resultado 1	POA I	Indicador 1		
			Indicador 2		
			Indicador 3		
			Indicador 4		
			Indicador 5		
		POA II	Indicador 1		
			Indicador 2		
			Indicador 3		
	Resultado 2	POA I	Indicador 1		
		POA II	Indicador 1		
	Resultado 3	POA I	Indicador 1		
POA II		Indicador 1			
Desarrollo de capacidades en Gestión de Riesgos	Resultado 1	POA I	Indicador 1		
			Indicador 2		
			Indicador 3		
			Indicador 4		
			Indicador 5		
			Indicador 6		
			POA II	Indicador 1	
				Indicador 2	
				Indicador 3	
				Indicador 4	
	Resultado 2	POA II	Indicador 1		
			Indicador 2		
		POA I	Indicador 1		
			Indicador 2		
		Indicador 3			

De los 61 indicadores correspondientes a los dos POAs, 25 se han cumplido. Esto supone un **40,98% sobre el total**. 21 indicadores se han cumplido pero no en su totalidad.

15 indicadores no llegaron a cumplirse. Supone el **24,59% sobre el total**.

Si atendemos sólo a los indicadores de los dos componentes principales, los productivos (1 y 2), tenemos que sobre un total de 34 indicadores, 15 se han cumplido, lo que supone un 44,11% sobre los dos componentes. 13 se cumplieron en parte y 6, (el 17,64%) no se cumplieron.

Impacto

Analizando el impacto del proyecto, es decir sus efectos sobre la zona objeto del mismo, es destacable que en términos generales, el proyecto ha conseguido los niveles de ejecución que se planteó al inicio de las acciones, creando una base técnica y de capacidades en la población meta inicial que puede ser la plataforma para la consolidación de los grupos de productores y la mejora en sus niveles de vida.

El impacto del proyecto, siguiendo la teoría del Ciclo del Proyecto y el Marco Lógico se mide analizando la contribución al logro del **objetivo específico** planificado. Para tal análisis es indispensable contar con una serie de **indicadores** y de fuentes de verificación precisos que guíen dicho análisis.

El proyecto no se planteó indicadores que puedan medir el objetivo específico, que no es otro que **“Incrementado el nivel de ingresos de hombres y mujeres productoras pobres de los municipios de Siuna, Rosita y Bonanza en la RAAN, mediante la promoción del cacao, madera y lácteos, y facilitando su acceso a los mercados”**.

En la medida en que el objetivo específico planteado establece *incrementar el nivel de ingresos*, el impacto del proyecto debe ser medido en base a indicadores precisos -indicadores de impacto- por cada una de las comunidades y por cada grupo de productores.

Para ello el proyecto debería contar con una línea de base que, en función a un análisis previo de cada situación, estableciera indicadores que se pudieran verificar al final de la intervención. Por ejemplo, un indicador que establezca hasta que punto el crédito recibido por cada grupo ha servido para capitalizarlos o de lo contrario, el pago del principal más los intereses les ha dejado en el mismo lugar del que partían.

Es recomendable para futuras propuestas partir de una línea de base que estipule de donde se parte para poder medir a donde se ha llegado. Esa línea de base, en un proyecto de las características de este, (donde las capacidades logradas son igual de importantes que los rendimientos económicos o los equipos suministrados), debe medir también la **inversión en capital humano** en función de las capacitaciones recibidas, talleres y su repercusión en las vidas de los pobladores: Superación personal, autoestima, disciplina -horarios, higiene, estudio- que son sin duda, parte del impacto de las capacitaciones y talleres y que preparan a los pobladores de las comunidades para enfrentarse con más herramientas a su entorno.

Y en este sentido es claro que el proyecto ha tenido unos logros importantes en cuanto a la **inversión en capital humano**, aunque no se hayan establecido indicadores para medirlo. Indicadores que midieran no sólo el incremento de capacidades técnicas sino también el proceso para llegar a ellas, un proceso de aprendizaje donde los beneficiarios van progresivamente elevando su autoestima y siendo conscientes de sus propias posibilidades.

Especialmente en comunidades tan aisladas como las del proyecto, con características mestizas e indígenas pertenecientes a municipios pobres, el impacto que se tiene con una intervención como la evaluada, que invierte en capital humano, es grande:

- Enriquecimiento técnico y conocimientos relacionados con las materias impartidas en las capacitaciones.
- Mejora de la autoestima personal; entendida como aumento no sólo de las capacidades personales sino también como aumento en la creencia de la posibilidad de superarse.

- Puesta en práctica de conceptos útiles tales como la disciplina (a través, por ejemplo de la puntualidad) el compañerismo y la participación en dinámicas de interés para toda la comunidad.
- Estimulo para tener una visión de emprendedores: Visualizarse con la posibilidad de organizar un grupo de productores, les ofrece la posibilidad de nuevas aspiraciones, de mejorar la capacidad de análisis de sus actividades laborales.
- Estimulo de la capacidad de verse a si mismos como actores importantes en el destino de su comunidad y su municipio.
- Posibilidad de incentivar a otras personas de sus comunidades a desarrollar sus habilidades.
- Posibilidad de convertirse en multiplicadores de conocimientos aprendidos.
- Aumento en la “calidad de vida” entendido no desde un punto de vista de rentabilidad económica, sino también como empoderamiento, satisfacción personal y mejora en las relaciones sociales.
- En relación específica con las mujeres, es destacable el apoyo que ha supuesto el proyecto para las beneficiarias participantes de los grupos organizados, en su crecimiento personal, en el reforzamiento de la necesidad de involucrarse en las temáticas comunitarias, en la mayor autonomía desde la perspectiva social de las mujeres que participaron en los talleres y capacitaciones (respecto a la movilidad territorial y en mayor participación y compromiso con sus obligaciones y derechos comunitarios).
- También en relación con las mujeres, existe un estímulo extra para ser emprendedoras: Verse a si mismas como capaces de formar parte de proyectos productivos, les cambia la visión de si mismas y su relación con el entorno.
- Fomento de la participación ciudadana a través de varias temáticas: Producción, organización, incidencia política.
- Promoción de la cultura de prevención de riesgos en los tres municipios.
- Promoción de la responsabilidad comunitaria no sólo de los líderes comunitarios, sino de todos los integrantes de los grupos.
- Por último valores importantes como el intercambio solidario, el trabajo en equipo, el fomento de una cultura agroproductiva y la sensibilización de los comunitarios de la importancia de prepararse ante la vulnerabilidad de sus comunidades a través de la gestión del riesgo.

En definitiva, el proyecto supone un esfuerzo por rentabilizar esta inversión en capital humano, que tiene peso en el futuro de los pobladores y es sostenible en la medida en que son aprendizajes que quedan incorporados en sus vidas.

Se analiza a continuación el impacto del proyecto en relación a cuatro temas importantes: El crédito, el cacao en su contexto, los lácteos y la madera.

El Cacao en el proyecto.

El cacao es un rubro que ha ido cambiando geográficamente en Nicaragua con el paso de los años del sur del país al norte. El cacao actualmente avanza con la frontera agrícola en estos tres municipios y tiene a Siuna como el tercer municipio productor del país.

El control del stock del cacao esta en los países ricos y actualmente existe un interesante repunte en Nicaragua como consecuencia de la instalación en el país de dos chocolateras alemanas, la Ritter y la Sooter. Las chocolateras acopian cacao dentro del país, lo envían al norte y convierten a Nicaragua en portador de materias primas.

Dado el nivel de demanda de este producto, el problema no está en conseguir mercado, sino en la apropiación que deben lograr los grupos de productores para agregar valor a su producto.

Siendo el cacao un rubro que necesita el largo plazo (tres años es su ciclo biológico a diferencia del arroz o el frijol que son de 4 meses), el productor necesita mucho apoyo y mucha capacitación en todo el proceso: En **lo técnico** (la necesidad de un buen vivero previo a la siembra, la necesidad de mucha sombra, el control de plagas, el manejo agronómico, la fermentación), en **lo financiero** (el acceso a crédito, el manejo de los volúmenes de cosecha), en **lo organizativo** (la necesidad de grupos de productores organizados en sus diferentes variantes, como las comisiones de cacao para responder a la demanda del mercado colectivamente, no de forma individual) y en **lo comercial** (organización de la comercialización, estudio de la posibilidad del trato directo con las chocolateras alemanas, etc).

En todos los aspectos del proceso, los grupos de productores necesitan un apoyo y un seguimiento continuo. El proyecto ha dado los primeros pasos, pero debe tener continuidad.

El CEGE-UNAG firmó un convenio con Oxfam por el cual se comprometía a 6 puntos que de haberse cumplido, hubieran otorgado un buen nivel de seguimiento a los grupos organizados, sin embargo, esto no se hizo. Se lograron ocho Planes de inversión sobre el papel, pero no se hizo ningún análisis del seguimiento y del avance de los Planes, ni capacitaciones con recurso humano propio, ni evaluaron las experiencias de acceso al mercado como estaba previsto en el Convenio.

Las dos **comisiones de cacao** son un buen punto de partida para el apoyo que debe otorgar el futuro Nic-a71. En Siuna son sólo siete productores (2 mujeres) pero tienen una línea de base que refleja la existencia de 432 pequeños y medianos productores. Y pretenden llegar a asociarse 200. Tienen apoyo de ONUDI en capacitaciones y se pueden crear sinergias con este organismo por parte del Nic-a71.

Actualmente los miembros de la comisión venden a intermediarios; pero están pensando en crear una empresa con forma de cooperativa.

Llama la atención en esa línea de base de los cacaoteros que actualmente sólo 80 productores tiene producción. Los demás son todos nuevos productores que apoyados en algunos casos por el IDR, pretenden producir por primera vez. Por lo que necesitarán apoyo técnico y financiero los próximos años.

Los lácteos en el proyecto.

El proyecto ha apoyado la formación de la **Comisión de lácteos** en Siuna. De los 120 queseros que transforman leche en queso en Siuna, sólo 6 queseros forman actualmente la Comisión. 27 asociados tiene la Cooperativa COACAM. Por tanto los niveles organizativos son aún muy bajos.

A diferencia del cacao, los lácteos tienen en el **acceso a los mercados**, un problema serio. El 95% de la producción se vende actualmente de forma individual a intermediarios (la mayoría salvadoreños que compran en Río Blanco) y el otro 5% para consumo interno en las tres Minas.

El proyecto no ha logrado cambiar esta situación . Pero la incipiente estructura organizativa que supone la comisión, es un primer paso. La comisión está actualmente en proceso de conocerse y ganar confianza entre sus asociados. En el futuro pretenden montar una empresa de corte

cooperativo que pueda cambiar la dinámica de comercialización individual y buscar mercados mas allá de los intermediarios.

Los intermediarios acumulan el valor agregado del producto. Su rendimiento se calcula en mas de un 100% entre el precio de compra al productor y el precio de venta en el mercado de El Salvador. (26 córdobas por libra pagan los intermediarios y se calcula que lo venden en torno a 60 córdobas) Los productores entrevistados son conscientes del problema y apuestan por la unión y la organización como la base para solucionarlo en el futuro.

El **crédito** a los productores de lácteos -8 créditos- ha sido con montos muy pequeños que no han logrado impactos significativos en el nivel de vida de los productores. El crédito no significa acceso a mercados. Después del crédito no aparece un cambio en la dinámica de comercialización de forma espontánea; por lo que los cambios no son significativos

Por otro lado, las **condiciones higiénicas** (tema de capacitaciones y talleres del proyecto) de los quesos elaborados en la zona, deben cambiar en el futuro para que el mercado se interese en sus productos.



Equipos acerados donados por el proyecto después del Huracán Felix

También la variedad en el queso no existe. El 100% es el conocido como Morolike. Se debería investigar la elaboración de otras variedades conocidas en el país.

La madera en el proyecto.

En Rosita el proyectó apostó por trabajar con dos cooperativas madereras ya formadas aunque débiles en su estructura: Nogal y Baraknin. Las dos son urbanas y formadas por 20 personas cada una. Ambas han recibido crédito (2000 y 4000 dólares respectivamente) y ambas han sido también apoyadas con sendos Planes de negocio.

El grupo de mujeres que trabaja el Bambú han recibido una capacitación sobre producción de muebles (estilo Masaya) pero no crédito. El grupo de artesanas sólo ha recibido herramientas.

El proyecto no ha logrado investigar el acceso a mercados de los muebles que producen las cooperativas. La fase actual es de consolidación de las estructuras de las cooperativas. El crédito ha servido para fortalecerlas pero falta estudiar si realmente se han capitalizado.

Ambas cooperativas elaboran muebles, puertas, etc, a partir de la madera que compran. Baraknin compra madera que no está certificada por el INAFOR. La madera sin certificación es mas barata y por ello la compran; pero se saltan un requisito legal necesario; esto debería ser un punto importante para estudiar por parte del proyecto.

El Crédito en el proyecto.

La decisión de trabajar con crédito en un proyecto de desarrollo productivo tiene muchas implicaciones y consecuencias. Es siempre una decisión complicada porque la ausencia de una banca pública de fomento en Nicaragua hace necesario recurrir a fondos privados manejados por microfinancieras. En este caso el proyecto estableció algunos parámetros de **consecuencias positivas**:

- El primer punto es la decisión inicial del proyecto de cambiar de la dinámica de créditos individuales del proyecto anterior a la obligatoriedad de crédito colectivo para fortalecer la organización, punto básico para el desarrollo de los comunitarios.

- La demanda de crédito por parte de los productores de la zona es un hecho. Oxfam no se planteó otorgarlo directamente por lo complicado del procedimiento legal y administrativo. Los productores consideran el crédito como algo fundamental para poder cambiar su situación de pobreza y exclusión

- La decisión inicial sobre las políticas de crédito fue consensuada en reuniones con la microfinanciera elegida (CARUNA), los responsables del proyecto, las alcaldías y representantes de los pobladores, presentes en el comité de coordinación ejecutiva del proyecto.

- Se trató que las políticas de crédito fueran accesibles a las mujeres; con la limitación que supone la tenencia de la tierra en manos mayoritariamente de hombres.

- En agosto de 2006 CARUNA comienza a manejar el fondo, con una cantidad total de 40.648 dólares. Se ha colocado el 100% del crédito. El reporte final presenta un mora cercana al 0%.

- En Siuna 9 grupos de 14 accedieron a crédito. Los 14 lo querían, pero no se consideró viable para todos. En Bonanza 2 grupos de 7 lograron crédito y en Rosita las 2 cooperativas madereras. En total 13 grupos de productores han recibido crédito. Los créditos grupales oscilan en una media entre 2000 y 4000 dólares. La modalidad de pago del crédito es mensual y la garantía ha sido en la mayoría de los casos la escritura de la finca. Los 13 grupos beneficiados con crédito están conformados por 100 personas de las que 25 son mujeres. De los 13 grupos, 8 son de lácteos, 3 de cacao y dos de madera.

- Se logró establecer un Comité de Crédito por cada Municipio que recibía las solicitudes y las analizaba. CARUNA y los técnicos de Oxfam estaban presentes.

- En relación al crédito otorgado en el proyecto anterior, Nic-a25, el interés a pagar por los beneficiarios del proyecto por el crédito bajó de un 26% (22%+4% de manejo y administración) a un 16% (12%+4% de manejo y administración).

También el crédito en el proyecto ha traído algunas consecuencias que pueden ser utilizadas como **lecciones aprendidas**:

- 14 grupos organizados del proyecto, algo mas del 50% de los grupos, no pudieron ser sujetos de crédito por las condiciones establecidas: Las garantías. La propiedad individual de la

tierra deja fuera del crédito a las comunidades misquitas y mayanganas que tienen históricamente propiedad comunal reconocida legalmente por la Ley de Demarcación. .

■ Buena parte del crédito que se dio antes del Félix, tuvo que ser redireccionado por los grupos de productores para paliar las consecuencias del Huracán, por lo que el impacto fue muy pequeño en términos de capitalización de los grupos.

■ El crédito no tiene una relación directa con el acceso al mercado. Muchos productores pensaban que pedir crédito les abría los mercados, pero el proceso es mas complicado, empezando por las condiciones de la zona, alejada de los mercados y sin infraestructuras adecuadas.

■ En Bonanza y en Siuna el crédito no se colocó en tiempo y forma; los créditos llegaron tarde porque los planes de inversión (paso previo necesario) llegaron tarde (la SEGE-UAM) y porque CARUNA manejaba el fondo desde Managua y faltó coordinación interna en la microfinanciera. También faltó información de la microfinanciera hacia el proyecto; ya que no reportaban mes a mes como estaba previsto.

■ El 12% de interés que se estipuló se convierte *realmente* en un 16%, un vez pagadas tasas y otros servicios a CARUNA.

■ El crédito puede ser positivo a medio y largo plazo para los productores incluso con esas tasas de interés, que siendo altas, no lo son comparadas con las tasas que ofrecen otras microfinancieras. El problema surge cuando se piensa en el horizonte de este crédito: CARUNA no desea seguir manejándolo y a la fecha del trabajo del equipo evaluador, aún no se ha definido como se logrará la sostenibilidad de este fondo y quien lo administrará. Lo ideal sería no repetir lo que ocurrió con el fondo del proyecto anterior, que fue finalmente donado a la microfinanciera.

Sostenibilidad

Valoramos la sostenibilidad analizando en qué medida los actores principales del proyecto están preparados para asumir la intervención una vez que cese el financiamiento conjunto y la gestión de Oxfam-DFID. Se trata, en definitiva, de valorar si los efectos positivos obtenidos por las acciones financiadas por la intervención, continuarán después de su finalización, en términos financieros, organizativos y técnicos.

Por lo tanto, la sostenibilidad del proyecto depende en gran parte de acciones temporalmente ajenas a él después de los dos años de ejecución. Sin embargo, eso no es óbice para dejar de lado esta importante cuestión, que determina el éxito del proyecto y la posibilidad de replicarlo. Y es que la preparación para la fase posterior a la ejecución del proyecto debe estar incluida en la propia planificación de las actividades de éste.

En resumen, se trata de tener en cuenta la futura sostenibilidad del proyecto como una meta en si misma y mas aún tendiendo en cuenta que el proyecto se planteó como objetivo general *contribuir a reducir la pobreza*. Esta contribución debe perdurar para que el proyecto sea considerado como exitoso.

En este sentido, consideramos adecuada la “estrategia de salida” del Proyecto, basada en el firme compromiso de Oxfam con el área de Las Minas y sus tres Municipios. Compromiso histórico que va a tener continuidad inmediata a través del Proyecto Nic-a71. Una intervención ambiciosa, de cinco años de duración y con un financiamiento importante por parte de la Comisión Europea.

Esta continuidad es parte importante de las consideraciones de Oxfam para este proyecto, que se entendió desde el principio como una **plataforma** para una invención de mayor envergadura. Por ello las lecciones aprendidas de este proyecto deben servir para implementar una intervención más sólida a partir de 2008.

Esta estrategia de salida, que en realidad es una “estrategia de continuidad” es valorada de forma muy positiva por el equipo evaluador, porque la sostenibilidad del trabajo con los grupos de productores y con las temáticas del proyecto está prácticamente garantizada, porque el Nic-a71 pretende, enfatizando en lo empresarial, seguir las mismas líneas del proyecto actual.

Podemos afirmar que este trabajo a largo plazo que se plantea Oxfam en los tres municipios de Las Minas, siendo muy positivo, no es habitual en proyectos de cooperación en Nicaragua, donde el fin del financiamiento de los proyectos, suele suponer la salida de las contrapartes y financiadores, dejando dudas sobre la sostenibilidad.

Por último en este sentido es importante mencionar una carencia del proyecto en relación a su sostenibilidad: La relación institucional. La ausencia de compromisos concretos con las alcaldías y las dependencias del Estado hacia el futuro; es decir no se han logrado protocolos, acuerdos o convenios con las alcaldías, el MAGFOR, IDR, INTA o SINAPRED que garanticen el seguimiento de los procesos que ha iniciado el proyecto.

Analizamos a continuación, la sostenibilidad del proyecto desde cada uno de sus cuatro componentes:

■ **En relación al componente 1**, *el desarrollo económico local*, sería un éxito lograr cuotas de sostenibilidad en los 27 grupos de productores organizados, para ello es recomendable establecer alianzas entre Oxfam y otros actores institucionales y de la cooperación, para que estos grupos no queden formados sólo durante la vida útil del proyecto.

En este sentido, el Nic-a71 debería retomar el trabajo con los grupos incorporando a las alcaldías y las delegaciones estatales de los ministerios como el MINED y el MAGFOR, para seguir fortaleciéndolos.

También sería importante elaborar un estudio sobre como ha afectado el crédito a los 13 grupos de productores que lo obtuvieron con CARUNA a través del proyecto. Este estudio individualizado por cada grupo, debería demostrar que estos grupos están preparados para asumir crédito en función de la experiencia tenida y que ese crédito viene a fortalecer realmente su organización, sus niveles productivos y en definitiva si el crédito ha logrado o puede lograr mejorar la vida de los productores.

Una de las conclusiones de esta evaluación establece que los grupos sin crédito pueden desintegrarse más fácilmente porque el crédito ha servido para fortalecer la unidad del grupo y en los 14 grupos sin crédito, la sostenibilidad futura es más complicada. También es conveniente estudiar caso por caso, ya que la mayoría de los grupos que no obtuvieron crédito, querían lograrlo y fue por problemas de garantías y que no lo lograron.

Por último en relación a la sostenibilidad de este componente, merece estudiar el caso de la COACAM, cooperativa de lácteos con tendencia a crecer y que puede ser objeto de seguimiento por el Nic-a71 y las administraciones públicas.

■ **En relación al componente 2**, *el desarrollo de las capacidades empresariales*, su sostenibilidad existirá en la medida en que exista una apuesta por seguir el proceso de capacitar a los productores en esta temática y esto se logrará en el Nic-a71 que apostará por estas capacidades como centro del proyecto.

Las comisiones de cacao y lácteos en Siuna y Bonanza han dado, apoyadas por el proyecto sus primeros pasos, pero deben tener seguimiento de las instituciones y apoyos concretos porque su situación actual es poco representativa en ambos gremios y necesitan consolidarse como comisiones e ir logrando espacios comunes tanto en lo técnico, como en lo organizativo, lo financiero y lo comercial..

■ **En relación al componente 3.-** *las capacidades para la incidencia política*, el proyecto pretendía tener tres estrategias de incidencia política, una por municipio, pero sólo se ha logrado en Siuna. Es un Plan hecho por los comunitarios pero que necesita apoyos para ser tenido en cuenta en la alcaldía.

La sostenibilidad de lo aprendido por los comunitarios en esta temática debe ser retomado para ir logrando espacios de incidencia política en las alcaldías y el gobierno regional. Hasta ahora no se ha logrado.

■ **En relación al componente 4.-** *Capacidades en gestión de riegos*, era un tema fuera de la dinámica de los productores. Y por tanto ajeno al resto de actividades del proyecto. Sin embargo se ha logrado cierta sensibilización en los beneficiarios del proyecto de la importancia de la temática. Se ha logrado tener COMUPREDs capacitados y equipados, brigadas municipales equipadas y se llegó a capacitar para la elaboración de una EDAN después del Huracán Félix.

Se debería, junto con Defensa Civil, como cabeza del SINAPRED, conseguir acuerdos para que el Sistema Nacional se involucre en el seguimiento de los COMUPREDs capacitados y en la formación futura de los COLOPREDs.

Al mismo tiempo se debería apoyar a las alcaldías para que tengan en un futuro cercano una estrategia por municipio para la gestión del riesgo. Según Carlos Urbina, delegado municipal en Siuna para esta temática, la alcaldía no destina presupuesto a la gestión de riesgos. Hay importantes ausencias (como las radios comunitarias) que deben ser resueltas en un futuro cercano, para tener tres municipios fortalecidos en este sentido. También sería conveniente retomar la idea de establecer una estrategia de gestión de riesgos común para las tres Minas.

El Nic-a71 tiene una importante tarea como facilitador para conseguir que los municipios de las Minas tengan mayores cuotas de preparación ante posibles desastres.

Resultado por resultado, el equipo evaluador considera que la sostenibilidad del proyecto está garantizada si en los próximos cinco años se aprovechan las lecciones aprendidas y se insiste en las mismas temáticas. La sostenibilidad de las acciones es un aspecto clave que condiciona el éxito del proyecto; si entendemos por éxito una situación beneficiosa con un alcance a medio y largo plazo.

Tercera Parte

**Parámetros de
evaluación ex-post**

Introducción

La **evaluación ex-post** pretende medir la estrategia global de la ejecución del proyecto en función del *cómo se ha logrado* dejando para el monitoreo y seguimiento el *qué se ha logrado*. Tratamos a continuación los parámetros tradicionales de la evaluación ex-post: La pertinencia de la intervención, la coordinación y complementariedad, la relación costo versus eficacia, el enfoque de género y la visibilidad del Proyecto.

Entendemos que la presente evaluación es en su totalidad ex-post, en el sentido que la participación del equipo consultor en el análisis del proyecto, se produce en las últimas semanas del mismo, cuando éste está cerrando; sin embargo se miden aspectos típicos del monitoreo o seguimiento en función de indicadores -como la eficacia- por lo que se procedió a hacer esta distinción a nivel conceptual.

Pertinencia

En el contexto de este proyecto de Oxfam GB, entendemos la pertinencia, como el **análisis de la oportunidad de la intervención**. Analizar la oportunidad de la intervención, supone el estudio de la relación entre el contexto social en el que se enmarca el proyecto y las prioridades de la zona de la intervención, para valorar hasta que punto la intervención fue **relevante y prioritaria**.

■ Consideramos una intervención **prioritaria** cuando ésta responde a las necesidades de desarrollo de la población y esta estrechamente vinculada a la estrategia de las administraciones públicas. En este sentido, el proyecto al trabajar *lo organizativo* y *lo productivo* ha incidido directamente en las necesidades de la población.

Por otro lado, dentro de los Planes Municipales de Desarrollo de los tres municipios de “las Minas” se otorga un peso específico al desarrollo agrario, con perspectivas de lograr pasos hacia lo agroindustrial, el comercio y el mercado externo. Y precisamente los tres rubros que tomó en consideración el proyecto: Cacao, Lácteos y Madera están dentro de las prioridades de los Consejos de Desarrollo Municipal por ser rubros de gran tradición (y ahora en función del mercado, de gran potencial) en la zona.

■ Consideramos una intervención **relevante** cuando tiene como esencia el desarrollo personal y económico de los receptores del proyecto -inversión en capital humano- y cuando otorga la posibilidad de mejorar el nivel de vida de los pobladores.

Resulta difícil medir en este proyecto si el nivel de vida de los grupos de productores ha mejorado. La línea de base que se elaboró no arrojó datos concretos de los participantes en el proyecto por lo que sólo se pueden hacer apreciaciones al respecto. Podemos afirmar que los grupos que han recibido crédito están en condiciones de mejorar su nivel de vida. En términos generales, el proyecto mediante capacitaciones, talleres y estudios ha capitalizado a los participantes en cada uno de los cuatro componentes.

Por otro lado, no es una intervención aislada, ya que se engloba en la estrategia de Oxfam para apoyar estos municipios que viene de varias intervenciones anteriores (Nic-a25, Nic-a36) y va a desembocar en el Nic-a71, que apoyará a todos (27) los grupos de productores actuales, convirtiendo este proyecto en una plataforma o base para el siguiente que iniciará a finales de 2008 y tendrá una duración de cinco años. Concluimos que siendo un proyecto relevante y socialmente prioritario, **podemos considerarlo como oportuno o pertinente**.

Analizamos a continuación la pertinencia de la intervención bajo cinco aspectos importantes:

- 1) El modelo de gestión del proyecto

- 2) La estrategia de la ejecución
- 3) El diseño del proyecto.
- 4) La elección de comunidades y grupos de beneficiarios
- 5) El monitoreo desde el proyecto

Pertinencia del modelo de gestión del proyecto.-

El aspecto del proyecto donde surgen mayores dudas es, en opinión del evaluador, precisamente en relación al modelo que se eligió (o que fue surgiendo) para ejecutar el proyecto.

Para garantizar el éxito de un proyecto de desarrollo (y mas aún en las condiciones de este proyecto, en un área del país donde la *cooperación externa* no suele trabajar, precisamente por las dificultades añadidas en relación con las comunidades del Pacífico) debe haber una planificación previa que deje claro en primer lugar cual va a ser la manera de interactuar de todos los actores internos: Sus relaciones, la jerarquía, la planificación de las acciones, etc. En este sentido el proyecto deja algunas lecciones aprendidas que, en términos de poner en práctica el Nic-a71, deben tenerse en cuenta:

■ El proyecto diseñó la existencia de un **Consejo de Dirección** como órgano máximo del proyecto que se convertiría en una instancia consultiva que debería consensuar las decisiones operativas del proyecto. Se pretendía que este órgano tuviera la máxima representación formal de los gobiernos y la sociedad civil organizada de los tres municipios, las tres contrapartes y Oxfam. El Consejo de dirección sólo sesionó dos veces durante el proyecto (en relación ambas a las políticas de crédito) y en la práctica fue sustituido por el **Comité de Coordinación Ejecutiva** (las tres contrapartes y Oxfam) que finalmente fungió como la instancia máxima del proyecto; quedando fuera los equipos municipales de los tres municipios que deberían haber jugado un papel importante en el proyecto dada que ellos son los representantes electos de la ciudadanía y que Oxfam tiene entre sus postulados fortalecer los poderes locales e interactuar con ellos en los proyectos que como este, se desarrollan íntegramente en el ámbito geográfico municipal y comunitario.

■ Llama la atención al analizar el proyecto y su estrategia para ejecutarlo, la debilidad en cuanto al uso de las **herramientas básicas de ejecución**: Documento de Proyecto, Indicadores, Marco Lógico, POAs y Presupuesto. Estas herramientas primarias para planificar el proyecto, **carecieron de una mínima articulación entre ellas**: Las actividades del documento de proyecto no coinciden con las de los POAs y estos dos Planes Operativos a su vez tampoco coinciden con las actividades presupuestadas. Existen partidas presupuestarias que no estaban en ningún POA y actividades en el POA sin reflejo en los presupuestos.

Esta limitante condiciona el modelo para gestionar el proyecto, pues tanto la Oficial de Campo como el Coordinador de terreno, no disponían de claridad en cuanto a que ejecutar, de que manera y con qué presupuesto.

■ No hubieron indicadores de proceso o desempeño (sólo algunos de resultado) y **la línea de base** que se contrató y se elaboró de forma externa, no logró centrarse en el proyecto y quedó elevada a la globalidad de los tres municipios; sin dejar establecida una situación socioeconómica inicial de las comunidades y grupos de productores.

Por otro lado, no existió un Marco Lógico que sirviera para planificar. No hubo un modelo para elaborar informes parciales del proyecto ni para seguimiento de las contrapartes. Las contrapartes tampoco tuvieron una herramienta estandarizada para informar sobre el proyecto. Tampoco existió un **Sistema de Seguimiento Físico-Financiero** que hubiera sido muy útil al proyecto.

■ El **presupuesto** desglosado de la intervención llegó a tener hasta diez versiones distintas en la medida en que avanzaba el proyecto. Ciertamente es que el Huracán Félix obligó a cambiar algunos rubros, consecuencia lógica de querer dar una respuesta a las comunidades participantes del proyecto que se vieron seriamente afectadas, pero este hecho no justifica tantos cambios. La

flexibilidad presupuestaria es un valor agregado en un proyecto productivo, pero tantos cambios van más allá de la flexibilidad y terminan por dificultar la labor sobre el terreno del proyecto.

■ El factor inicial de concebir el proyecto con tres contrapartes diferentes en cada uno de los tres municipios, otorga complejidad al modelo de gestión; más aún cuando el rol de las contrapartes no quedó bien acotado: Ninguna de las tres **contrapartes** tuvieron suficiente **recurso humano** como para poder ofrecer asistencia técnica; las contrapartes sólo responden bajo este modelo, como ejecutantes del presupuesto que les otorga el Convenio.

■ En relación a la gestión de los fondos, Oxfam decidió que las contrapartes debían ejecutar directamente su tres presupuestos. Esto puede ser una forma de empoderar y fortalecer a las contrapartes en un proceso de apropiación; pero además en este caso, supuso confusión: Se manejaron dos tipos de fondos; los **fondos operacionales** y los **fondos contraparte**. Dándose paradojas como que el IPADE -Rosita-, tenía que elaborar los presupuestos de actividades que se desarrollaban en Siuna, porque estas actividades estaban en el fondo contraparte de IPADE.

Los fondos operacionales se manejaron directamente desde Oxfam Managua y los fondos contraparte eran exclusivos de cada contraparte. El coordinador local del proyecto carece de algún tipo de control sobre los dos tipos de fondos que conforman el presupuesto.

Los fondos contraparte de IPADE, los manejaba de igual manera el IPADE Managua y no llegaban a Rosita en el tiempo necesario para ejecutar actividades. (Algunas actividades llegaron a ser suspendidas por este hecho).

Se hicieron dos desembolsos generales, sin desglose por acciones o actividades, para cada fondo de las contrapartes. Estas seis partidas presupuestarias llegaron al terreno, con retrasos de hasta cinco meses, según los Convenios firmados entre las contrapartes y Oxfam, complicando en gran medida la planificación de acciones sobre el terreno.

■ Las relaciones jerárquicas **-organigrama-** del modelo de gestión tampoco contribuyen a la agilidad y eficacia del mismo: Las contrapartes pagan el salario del coordinador local del proyecto, puede parecer que esto implica un grado elevado de responsabilidad en la ejecución y en las decisiones del proyecto, sin embargo, no fue así. Las contrapartes no han sido propositivas en el proyecto. Su rol ha quedado anclado en el manejo de un presupuesto asignado, en función de lo acordado.

La figura del coordinador local depende en principio, del Comité Técnico (según el organigrama del proyecto) Pero el Comité Técnico formado por las contrapartes y Oxfam no debe decidir sobre cuestiones del día a día del proyecto; es aconsejable dotar de autonomía al coordinador local o hacerlo depender directamente de la Oficial de Campo. En definitiva el organigrama interno del proyecto no ofrece claridad.

Estos **siete puntos** reflejan las dudas sobre el modelo elegido para ejecutar el proyecto. La planificación previa debe afinarse en el nic-a71 como consecuencia de lo aprendido en este proyecto y en la misma medida deben afinarse las relaciones institucionales con las contrapartes, la ejecución presupuestaria y el rol de cada técnico, coordinador, oficial de campo y técnico de contraparte.

Pertinencia de la estrategia de ejecución

Analizando el impacto del proyecto, es decir sus efectos sobre la zona objeto del mismo, es destacable que en términos generales, el proyecto **ha conseguido los niveles de ejecución** que se planteó al inicio de las acciones, creando fundamentalmente conciencia y capacidades en la población meta inicial y fortaleciendo las estructuras comunitarias.

La estrategia seguida desde OXFAM, para llevar a cabo el proyecto ha tenido algunas características que destacamos a continuación:

■ Importantes **retrasos** que afectaron a toda la intervención: El proyecto realmente comienza entre 7 y 8 meses más tarde de la fecha oficial prevista. Debía iniciar en Julio de 2006; sin embargo la oficial del proyecto empieza a trabajar a mediados de septiembre y el coordinador de campo a mediados de Octubre. Los técnicos de terreno entran en Noviembre 2006. El primer POA fue definitivo en Febrero 2007.

Por tanto **los primeros 7 meses de la intervención** (más de la mitad del POA I) **no fueron operativos**; este hecho limita claramente la ejecución del proyecto.

■ El arranque real fue a partir de tener aprobado el primer POA e iniciar desembolsos, a partir de Febrero 07, pero hubo que cambiar comunidades pre-definidas porque algunas no querían participar, por lo que no se tuvieron las comunidades de forma definitiva hasta Mayo 07. Cuando el proyecto había empezado a ejecutar fondos y a coordinar la compleja estructura con tres contrapartes y tres municipios, **el Huracán Félix**, vino a condicionar todo el desarrollo posterior del mismo.

■ En Noviembre de 2007, el Huracán Félix afectó de forma severa los tres municipios y las comunidades donde habitan los grupos de productores organizados. El proyecto tomó la decisión (muy positiva en opinión del evaluador) de adaptarse a la realidad que dejaba el huracán y tratar de organizar una respuesta ante el mismo.

■ Esta **flexibilidad** para adaptarse a los cambios derivados del Félix, además de suponer un alto nivel de operatividad sobre el terreno, (que supo cambiar algunas de sus coordenadas como consecuencia de la nueva realidad de las comunidades y adaptarse a un nuevo trabajo de planificación y apoyo no previsto), supuso también una forma de “mitigar” la subejecución que por las causas nombradas anteriormente, venía arrastrando el proyecto.

■ En Enero de 2008, a cinco meses de la fecha oficial de finalización del proyecto, se había ejecutado únicamente un 25% del presupuesto total. El POA II se rehizo y se adaptó a las necesidades que dejaba el Félix;

Estos **cinco puntos** han condicionado en gran medida las previsiones iniciales del proyecto. Para valorar el cumplimiento de sus objetivos y la calidad de los resultados obtenidos, es necesario poner estos condicionantes como parte del análisis y sumarlos a los siete puntos anteriores donde se analiza el modelo de gestión llevado a cabo por el proyecto.

Pertinencia con respecto al diseño del proyecto

El diseño del proyecto está enmarcado en el *“Programa Medios de Vida sostenible y diversificación productiva en Nicaragua”* y este a su vez se engloba en la estrategia PPA-LAC de Oxfam para la Región de Camexca (Centroamérica., México y Caribe).

Se priorizó la Región Autónoma del Atlántico Norte, por la cantidad de pequeños productores viviendo en pobreza. Es importante resaltar que el proyecto forma parte una apuesta de Oxfam de desarrollo de largo plazo en la RAAN; donde el apoyo de DFID para este proyecto es sólo una etapa que tendrá continuidad con el apoyo de la Comisión Europea en una intervención de cinco años.

El documento de proyecto siguió la metodología estandarizada de la teoría del Ciclo del Proyecto, sin embargo no se concretaron las actividades de cada componente ni se dividieron en sub-

actividades. Los indicadores, que se elaboraron en una línea de base inicial, no son precisos y no consiguen ser útiles para medir los logros del proyecto.

Algunas **características** del diseño del proyecto:

■ El diseño es ambicioso, los cuatro componentes tienen características de proyectos en sí mismos; suponen un abordaje bastante integral del problema al que se pretende contribuir para su erradicación: Los altos niveles de pobreza.

■ Esa tendencia a la integralidad se manifiesta en su concepción; a través de cuatro componentes diferenciados (no tanto los dos primeros) que suponen todos ellos aspectos vitales en la vida de los comunitarios y a través de los cambios que se pretenden lograr. En términos de diseño sería conveniente formular un proyecto que tenga **indicadores de proceso o desempeño** desde el principio, porque los indicadores que se lograron a través de la línea de base son indicadores de resultado, que miden el resultado final de los procesos, pero no el camino para lograrlos. Por ejemplo, en relación al crédito, los indicadores de desempeño medirían la utilización del crédito por cada grupo y su rentabilidad a través de los meses en función de en qué se ha invertido. En gestión de riesgos, un indicador de desempeño mediría los aprendizajes concretos que se derivan de cada una de las capacitaciones.

■ También es recomendable, afinar las actividades (y dividir las en sub-actividades y acciones) desde la formulación de la propuesta. Esto facilita la intervención sobre el terreno.

■ El diseño del proyecto puede hacerse de forma más participativa; incluyendo las opiniones de las contrapartes y de las comunidades. Este punto evitaría problemas de ejecución, como los que se dieron cuando los productores vieron que el crédito tenía que ser obligatoriamente colectivo, para fomentar la organización y la unidad de los beneficiarios. En este sentido es recomendable llevar a cabo una serie de **actividades preparatorias** sobre el terreno, que sondeen la intención y voluntad de participar de las comunidades, para una elección oportuna de las mismas que evite cambios en las comunidades cuando el proyecto ya está iniciado.

■ Son positivas acciones como las asambleas comunitarias iniciales en las que comunidad por comunidad se mostró la idea general del proyecto y las responsabilidades que debían asumir los comunitarios si querían participar.

■ Por último afirmar que una importante carencia en cuanto al diseño del proyecto es no haber previsto, desde el principio, el **destino final del fondo de crédito**: su gestión y operatividad una vez acabado el proyecto. Sobre todo después de la experiencia del fondo del proyecto Nic-a25, que fue finalmente donado -160.000 dólares- a una entidad privada por esta misma ausencia de definición previa.

Pertinencia en la elección de las comunidades y los grupos de productores

El proyecto ha trabajado en 25 comunidades con 27 grupos de productores y productoras organizados. De las 25 comunidades que inicialmente se pensó para trabajar, hubo que cambiar 7 (3 en Siuna, 3 en Bonanza y 1 en Rosita) como consecuencia de una elección inicial hecha desde Oxfam Managua.

La elección de las comunidades en **Siuna** surge, en principio, del proyecto nic-a25. Para dar continuidad al trabajo ya realizado, se pensó en seguir trabajando en las mismas, pero hubo tres comunidades, que cuando les presentaron el proyecto, no quisieron participar, principalmente por no querer aceptar la nueva dinámica de créditos grupales y no individuales. Entraron tres nuevas comunidades: Floripón, San Pablo y Campo I.

Para la elección de las comunidades en **Bonanza**, se pensó en principio en 7 comunidades indígenas. De éstas solo quedaron finalmente 3. Los argumentos para los cambios se basaron en: La lejanía de las comunidades elegidas (algunas estaban a 8 horas de la cabecera), la falta de tierra y la escasa producción. Se incluyeron en el cambio 4 comunidades mestizas.

En **Rosita** quedaron 4 comunidades y dos grupos de productores cooperativizados. Dos comunidades Mayangnas, una Misquita y una Mestiza. 3 de estas 4 comunidades trabajan paralelamente con el IPADE en un proyecto de manejo forestal, por lo que la contraparte de Oxfam ya conocía el contexto de estas comunidades y se hizo mas fácil la intervención allá.

Para la elección de los grupos de productores, en Siuna se siguió el criterio de fortalecer grupos con los que ya se había trabajado en el Nic-a25; los técnicos del proyecto llegaron inicialmente a las 14 comunidades elegidas y a través de asambleas comunitarias con presencia de todos los líderes, se presentó el proyecto y el esfuerzo (de organización, presencia en talleres, crédito y trabajo colectivo) que iba a suponer el proyecto.

Valoramos de forma muy positiva esta metodología, pues este ejercicio de realismo inicial, hace que las comunidades sean conscientes desde el principio del tipo de intervención y pueden elegir si les interesa o no; cada productor o beneficiario elige si puede comprometerse y si le interesa participar en el proyecto.

En las 7 comunidades de Bonanza, una vez hecho los cambios comentados, se procedió de igual manera: A través de asambleas comunitarias donde se decidía individualmente la participación futura en el proyecto. En las 4 comunidades de rosita fueron también los que tenían mas interés y voluntad en participar, con el apoyo y conocimiento previo del IPADE en estas comunidades.

Pertinencia en el monitoreo y seguimiento desde el Proyecto

Se considera el seguimiento o monitoreo como una tarea más de la gestión del proyecto, así como lo es la planificación, la organización, la información y la toma de decisiones. El Proyecto es mas pertinente si su seguimiento interno es adecuado y en este sentido, Oxfam puso todos los medios para lograr un seguimiento efectivo.

El seguimiento se hizo actividad por actividad por los técnicos de Oxfam y el apoyo de las contrapartes; que en casos puntuales, además proporcionaron asesoría para el mejor cumplimiento de las actividades.

La administración de Oxfam llevó un control sobre la ejecución presupuestaria de cada una de las contrapartes y mensualmente fue informando de los gastos operativos de la intervención. De igual manera las contrapartes elaboraron información física y financiera que servía de insumo para elaborar los informes; aunque cabe exigirle a las contrapartes un mayor control y seguimiento técnico sobre el proyecto.

Para mejorar el monitoreo, sería recomendable poner en marcha formatos de evaluación y seguimiento de las capacitaciones que se delegan o subcontratan, para ir progresivamente midiendo avances en los conocimientos que se imparten.

También es recomendable estandarizar los formatos de seguimiento de actividades en formatos que compartidos por las contrapartes y los técnicos de Oxfam. El esfuerzo de realizar POAs anuales es encomiable pero si se planifica desde el principio las actividades (con subactividades y acciones cada una de ellas) y se monitorea de forma estandarizada, es suficiente llevar una planificación mensual basada en el documento de proyecto y en el Marco Lógico.

Coordinación y complementariedad

Como se analiza en capítulos anteriores, uno de los pilares de una intervención de estas características, tiene que ser una coordinación planificada de antemano liderada por Oxfam que implique un esfuerzo de consenso y trabajo común entre los actores. En la medida en que el proyecto ha ido avanzando y salvando los retrasos iniciales, se puede afirmar que se logró un nivel aceptable de coordinación que deja importantes lecciones aprendidas para la próxima intervención -Nic-a71- en los tres territorios.

■ **Interna.** Sobre el terreno, el coordinador local del proyecto tuvo la responsabilidad de manejar un pequeño equipo formado por tres técnicos y una administradora local. A su vez cada técnico tenía un técnico a la par de cada una de las tres contrapartes. Para el número de beneficiarios, comunidades y grupos de productores organizados parece, en principio, que no es suficiente si se quiere una atención de calidad. Sin embargo el proyecto ha delegado gran parte de sus acciones de capacitación en actores externos, reservándose la definición de políticas de crédito, la entrega de insumos, la coordinación del proyecto y la gestión del mismo.

■ **Con las Contrapartes.** La dificultad de trabajar con tres contrapartes diferentes en términos de coordinar y homogenizar el trabajo es, en este sentido, un factor destacable. El desarrollo del trabajo se valora diferente en función de cada contraparte:

El IPADE en Rosita, presentó el valor agregado del conocimiento previo a través de un proyecto forestal de tres de las cuatro comunidades elegidas. Sin embargo la falta de autonomía interna para la gestión de recursos de IPADE Rosita en relación a IPADE Managua, fue una limitante importante, que debe ser solucionada en próximas intervenciones.

Las dos cooperativas y 4 comunidades meta del Proyecto, lograron coordinarse con IPADE y Oxfam, a pesar de las dificultades en relación a la lejanía y orografía de las comunidades Mayangnas y del escaso personal técnico con el que contó el proyecto (un técnico Oxfam y un técnico IPADE, con colaboraciones puntuales de otros técnicos de la contraparte)

Comunidad		Beneficiarios
Zopilote	Mestiza	69
Fruta de Pan	Mayangna	31
Guasakin	Mayangna	33
Yasiksa	Misquita	50
<i>Cooperativa Nogal</i>		20
<i>Cooperativa Baraknin</i>		20
		Total:235 (73 mujeres)

En las tres comunidades indígenas, las tierras son comunitarias, avaladas y reconocidas por la Ley de Demarcación Indígena. Este hecho impidió que los beneficiarios pudieran acceder a crédito, por no poder poner la tierra como garantía exigida para ser sujeto de crédito bajo los parámetros que se acordaron entre el propio proyecto y CARUNA. Esto ha sido una limitante importante para los beneficiarios del proyecto en el municipio de Rosita.

Sólo las dos cooperativas urbanas accedieron a crédito. La coordinación del proyecto con las cooperativas fue muy positiva. El proyecto les apoyó con sendos planes de negocio. Aunque hasta ahora no han conseguido rentabilizar el crédito otorgado. Ninguna de las cooperativas de madera tiene secadora de madera y el mercado no se interesa en sus puertas, etc; por elaborarlas antes de secar la madera.

Una de las cooperativas –Baraknin- está sacando madera sin la certificación de INAFOR; por tanto de forma ilegal. Esto debería ser tratado con mucho cuidado por el proyecto. En general esta cooperativa no parece que tenga un buen funcionamiento gerencial y habría que estudiar si merece el apoyo en el Nic-a71.

También merece estudiar la forma de lograr que el grupo de mujeres organizado (uno de los 27 que apoya el proyecto) en torno al trabajo con el Bambú, puedan recibir crédito; con algún tipo de garantía diferente a las tierras; o aceptando las tierras comunales como garantía.

IPADE y Oxfam han logrado en Rosita llevar a cabo **49 talleres**. El 80% han sido en las propias comunidades:

16 talleres en Incidencia política.

17 talleres en Gestión de Riesgos.

7 talleres en Gerencia (impartidos por consultores externos locales)

5 talleres en temas medioambientales.

2 talleres en Redes empresariales.

1 taller sobre cooperativismo

1 taller sobre cultivo de malanga

La Alcaldía en Bonanza, presenta el valor agregado como contraparte de ser una dependencia estatal y por tanto le otorga al proyecto un soporte institucional que le da legitimidad.

Al inicio del proyecto la contraparte en la alcaldía se situaba en el área de proyectos pero se decidió pasarlo al área medioambiental, donde se encontraba el técnico que he fungido como contraparte. En el área de proyectos no se le dedicaba suficiente tiempo a esta intervención.

De las 7 comunidades inicialmente previstas, todas eran indígenas pero hubo que hacer cambios e introducir 4 comunidades mestizas. La coordinación del trabajo con las **comunidades indígenas** ha sido complicada. El proyecto presentó la propuesta en el *territorio Sauni as*, Territorio Uno, donde pertenecen las tres comunidades Mayangnas y su organización Masaku. Masaku quería manejar administrativamente el proyecto y disponer además de un técnico Mayangna. El proyecto no lo contemplaba y no pudo hacerse. Estas tres comunidades entendían el proyecto como un proyecto que debía entregar insumos, herramientas y no como un proceso de capacitaciones por lo que fue difícil tener impacto en estas tres comunidades; además el acceso a crédito de las comunidades mayangnas no se pudo dar por la propia característica de sus tierras comunales.

Resulta significativo que estas tres comunidades cobraban al técnico de Oxfam por entrar en sus comunidades, por instalar su hamaca, por el bote para cruzar el río, por dar capacitaciones en las parcelas, etc.

Parece mas sensato, en un futuro, establecer intervenciones concretas para estas comunidades indígenas; con metodologías diferenciadas, técnicos locales, enmarcados en sus organizaciones, sus dinámicas y con presupuestos propios. Englobar estas comunidades con culturas marcadamente diferentes en el contexto de un proyecto global, puede ser una idea poco eficaz.

En términos generales, la coordinación con la alcaldía de Bonanza ha sido muy positiva. El alcalde está satisfecho del trabajo y lo considera un punto de partida.

La COOLs en Siuna, Coordinadora de Organizaciones Locales, está formada por 22 organizaciones. Ha sido la contraparte del proyecto a pesar de no tener personería jurídica. Es interesante valorar que la COOL ha salido fortalecida de la experiencia de esta intervención.

El trabajo se realizó en **14 comunidades**. Se lograron organizar **12 grupos de productores**. De los cuales 8 tienen muchas posibilidades de lograr seguir como grupo organizado. Precisamente

los **8** que **lograron acceder a crédito**. Los otros cuatro muestran una organización menos sólida y por tanto tienen menos probabilidades de que continúen más allá del proyecto.

La COOL empezó en el año 96 con 5 organizaciones, hasta llegar a las 22 actuales. Han trabajado como contraparte de Oxfam en tres proyectos antes de el actual: UESA, Nic-a25 y Nic-a36. No podrán participar en el Nic-a71 por no tener personería jurídica a pesar del esfuerzo del proyecto y la propia organización para conseguirla.

Según el presidente del consejo de administración de la COOL, los técnicos de la organización no han ofrecido asistencia técnica a las comunidades y grupos de proyecto, porque no era parte de su mandato. Sin embargo desde el proyecto se comenta que la organización no le ha dedicado el tiempo suficiente al proyecto, la persona contraparte principal vivió en Managua y la COOL presenta fuertes debilidades.

La COOL ha logrado coordinarse con el proyecto en la organización de los grupos y en la creación de las políticas de crédito.

■ **Con otros actores del Proyecto;** la coordinación ha sido efectiva en términos generales. Un proyecto de estas características necesita que todos los actores involucrados coordinen acciones y trabajen en común.

1) Con CARUNA, se ha trabajado en conjunto aunque han faltado informes a tiempo sobre el crédito otorgado. CARUNA no quiere seguir manejando la cartera por su pequeño volumen y las complicaciones de gestión.

2) En coordinación con la Alcaldía, la UNAG y otros actores públicos privados; se creó en Siuna la Comisión Municipal de Cacao, quedando integrada por siete miembros, 4 productores y 3 representantes de instituciones y organismos.

3) Con los consultores externos se ha trabajado coordinando acciones con el equipo de Oxfam en el terreno y se ha logrado una amplia participación de consultores en los cuatro componentes.

4) Con las alcaldías ha faltado más apropiación por parte de estas, sobre todo Siuna y Rosita al igual que con las dependencias estatales que conforman el SINAPRED, que no han tenido la participación en gestión de riesgos que se debería esperar.

5) Con el Centro de Gestión Empresarial de la UNAG, se coordinó los planes de inversión pero no se lograron todos y estos no fueron muy participativos.

6) En coordinación con el programa de alfabetización "Yo si puedo" del MINED se han incorporado a círculos de estudio para su alfabetización a 292 comunitarios. Se apoyó el programa de alfabetización con combustible para plantas generadores y se entregó útiles escolares (cuadernos, lapiceros, lápices, tajadores, borradores de pizarras, mochilas, marcadores pizarras acrílicas ,etc). Llama al atención que no hay ninguna actividad (eficiencia) ni **ningún indicador** de resultado para esta importante acción.

7) Se coordinó con Defensa civil la dotación de equipos para la brigada de Siuna y con el ejército y el destacamento local del ejército la capacitación en el uso de los equipos entregados. También se planificaron intercambios de experiencia, y se coordinó la adquisición de equipos para el equipamiento de la COMUPRED.

Por último el proyecto logró algunas sinergias no planificadas con instancias externas al proyecto; estas **complementariedades** son muy positivas porque redundan en los beneficiarios al coordinar acciones que giran en torno a ellos:

- Con PNUD-ONUDI se coordinaron acciones conjuntas en el tema de redes empresariales para la capacitación y divulgación de la metodología con los grupos de productores y productoras.
- Con el cuerpo de Bomberos, se logró que éstos participaran en capacitaciones a las brigadas anti-incendios.
- En coordinación con GTZ, se impartió en Rosita un taller sobre Desarrollo Económico Local.
- En coordinación con FADCANIC, Alcaldía de Bonanza, IPADE Rosita y URACCAN, se desarrollaron acciones de divulgación de tratados de libre comercio; pero estas acciones no contaron con un sistema de monitoreo que pueda medir su impacto.
- En coordinación con SETAB-BOSAWAS, se apoyó el desarrollo de la campaña sobre prevención de incendios forestales, se elaboraron y distribuyeron 600 boletines y se desarrollaron 4 asambleas comunitarias con la presencia de más de 400 comunitarios
- Con UNAG, UCA-Siuna y CONDEBOSIU: Se trabajó coordinadamente la entrega de semillas y bolsas para el establecimiento de viveros para sistemas agroforestales en comunidades atendidas por ellos y por el proyecto: El proyecto puso las bolsas y estas organizaciones pusieron la semilla.
- Por último, Oxfam participa junto con 8 ONGs en *Alianzas para el Aprendizaje*, para aprovechar el conocimiento de otras agencias como CARE, SNV, CATIE, Rain Forest, SIAT, CRS, FUNICA.

Relación costo-eficacia

Es de destacar que el presente trabajo y los Términos de Referencia para realizarlo, están enfocados a valorar los aspectos sustanciales del Proyecto en los veinticuatro meses de ejecución; sin valorar aspectos contables y administrativos que teniendo su relevancia para la globalidad de la intervención, son propios de un proceso de auditoría.

Por tanto en este documento se menciona de forma somera la relación coste-eficacia teniendo en cuenta los presupuestos iniciales sin valorar otros manejos propios de verificaciones financieras que entrarían en el ámbito de la auditoría mencionada.

El presupuesto del proyecto fue concebido como cofinanciado entre el DFID y Oxfam GB (con mayor aportación de la agencia de cooperación británica) por un costo total de **380.950 euros, ó 533.873 dólares.**

El presupuesto no fue gastado en su totalidad, hubo algunas pequeñas devoluciones de fondos que no pudieron ser ejecutados por un monto aproximado de 70.000 dólares.

El equipo evaluador desconoce los costos indirectos (*overhead*) que la ONG que implementó el proyecto, en este caso Oxfam GB, descontó del presupuesto total del proyecto. Este overhead no aparece en el presupuesto inicial ni el presupuesto de terreno que analizamos en este rubro.

Llama la atención que los **gastos de operación del proyecto** reportados inicialmente en el documento de formulación del proyecto (265.699 dólares), conforman el **49,7%** del total de la intervención. Este dato demuestra la dificultad de la intervención en la zona elegida; que por su lejanía, falta de infraestructuras y dificultades de contexto, aumentan los costos de operación en comparación con otras intervenciones en el Pacífico del país.

En principio ese dato parece elevado y puede ser una de las razones por las cuales existe una carencia enorme (comprado con el Pacífico) de proyectos de desarrollo en la región. Estos costos hacen que muchas agencias de cooperación y ONGs decidan no intervenir en el área, dejando a Oxfam prácticamente sola en las Tres Minas en cuanto a cooperación externa y aumentando el mérito de la intervención, porque la ausencia de cooperación no es proporcional a las necesidades reales; mayores en el Atlántico que en el Pacífico, según todos los datos estadísticos del país, incluido el informe de desarrollo humano que edita anualmente el PNUD.

De los cuatro componentes del proyecto, el primero, *Desarrollo económico* supone un gasto mayor que la suma de los otros tres componentes; debido a que la mayor incidencia del proyecto debía ser, desde su planificación, el aumento de la capacidad económica de los beneficiarios.

La relación costo-eficacia de algunas de las acciones del proyecto fue muy positiva:

■ El Fondo de crédito total asciende 40.648 dólares. El **7,61% del total del proyecto**. Un costo muy bajo en relación al número de grupos -13- que accedieron a él.

■ El Fondo de capitalización post-Félix, ascendió a 64.600 euros; **el 17% del total de la intervención** y logró contribuir a la seguridad alimentaria de las comunidades, después de el desastre no esperado que supuso el huracán y que demostró flexibilidad y rapidez de respuesta por parte del proyecto.

■ El apoyo en la formación y equipamiento de las brigadas de Defensa Civil en las alcaldías, ascendió a 11.000 euros, **el 2,8% del total** del presupuesto y logró un importante insumo para las alcaldías del proyecto en capacidades y materiales.

Por último afirmar que entrar a valorar la relación costo-eficacia; es decir la relación entre el costo y el beneficio obtenido, es difícil en cualquier proyecto social y mas aún en un proyecto de estas características, basado en capacitaciones y formación; es decir basado en invertir en capital humano, donde la dificultad es añadida por no existir valores netos, como pueden ser proyectos que inviertan en infraestructura, viviendas, etc.

Por ello entendemos la relación costo-beneficio como el aumento en la calidad de vida (no únicamente económica) para los pobladores de los tres municipios. Y ese aumento en la calidad de vida es difícil de medir sin una línea de base que trate de expresar parámetros iniciales.

No obstante, si tuviéramos que expresarlo en términos numéricos, dividiendo el presupuesto total del proyecto entre el número total de participantes directos o indirectos del proyecto (380.950 entre 3.000), tenemos que la inversión ascendió **a 126,98 euros por habitante / año -24 meses-**; cantidad pequeña en comparación con lo que el proyecto ha logrado en los municipio, sus comunidades y sus grupos de productores ya organizados.

Enfoque de Género

El Proyecto ha sido en estos veintiocho meses de intervención, especialmente cuidadoso en el tratamiento del enfoque de género. Se valora de forma muy positiva que varias **actividades específicas** -mas allá del tratamiento de género como eje transversal- hayan tenido a las mujeres como receptoras.

Aunque el Proyecto no puede ser considerado como un proyecto que tenga a las mujeres y las desigualdades socioeconómicas que padecen, como centro de sus acciones; sin embargo, valoramos como muy positivo una alta participación en las actividades del proyecto de mujeres:

- En los 27 grupos de productores existen mujeres que han pasado por procesos de capacitación en los tres rubros. Incluso hay mujeres en las juntas directivas de los grupos.
- Uno de los grupos de productores está formado exclusivamente por mujeres; el grupo de Bambú en Rosita.
- En el Plan de Incidencia de los productores para Siuna la participación de mujeres ha sido alta.
- En el acceso a crédito las mujeres han empezado a ser “sujetos de crédito” con las limitantes que supone las garantías previas; mas complicadas para *ellas* que para *ellos* que suelen ser los propietarios titulares de las tierras; pero es destacable el esfuerzo del proyecto de establecer políticas de género para las mujeres.
- El proyecto ha ido estableciendo espacios concretos para las mujeres, este es un esfuerzo que debería tener acompañamiento en el Nic-a71.

Es importantes destacar que las culturas mestizas, misquitas y mayangnas de las Tres Minas han sido históricamente poco igualitarias y que los roles entre hombres y mujeres vienen definidos por generaciones. Muchas mujeres asumen que los roles sociales son “como tiene que ser “ y que la mujer debe cuidar a los hijos y a los maridos como tarea única; por tanto los cambios son difíciles de conseguir a corto plazo.

Por otro lado, existe poco liderazgo femenino en Las Minas y el proyecto, por su propia dinámica, trata fundamentalmente con líderes, lo que dificulta la participación de la mujer.

Otra limitante del proyecto es el nivel conceptual alrededor de él, para tratar el tema de género. No hay conocimiento específico sobre género entre los técnicos y las contrapartes. Por tanto no se hacen análisis con perspectiva de género de las acciones del proyecto y tampoco se monitorean con enfoque de género los resultados obtenidos a nivel interno; porque a pesar de no ser una temática bien comprendida, se están ejecutando acciones propias de género que luego no se reportan como tal.

De los 61 **indicadores del proyecto** contenidos en los dos POAs, sólo 4 tienen temática específica de genero; todos ellos en relación a los dos primeros componentes:

“60 Productores(as) beneficiarios(as) del proyecto incrementan sus ingresos en 10 %. de ellos el 40 % son mujeres” Es difícil afirmar que actualmente al menos 20 mujeres hayan incrementado en un 10% sus ingresos. Las mujeres del grupo de Bambú, están comenzando a vender sus muebles después de haber recibido crédito, pero sin una estrategia de venta y acceso a mercado.

“De 60 beneficiarios, 40% son mujeres atendidas con crédito”. Este indicador si se ha cumplido porque mas de 20 mujeres que forman parte de los grupos han tenido acceso a crédito.

“50 mujeres beneficiarias participan en capacitación sobre manejo empresarial de los procesos de producción”. Se ha cumplido en parte. Las mujeres han participado en gran cantidad de talleres, pero faltaron talleres mas específicos sobre manejos empresariales.

“Al menos el 40% de beneficiarios recibiendo servicios para mejorar su capacidad empresarial, son mujeres”. Este porcentaje del indicador es muy elevado. Supone que al menos uno de cada tres participantes en los talleres sobre capacidades y técnicas de mejora empresarial, son mujeres.

El destacable el esfuerzo que ha hecho el proyecto por hacer un *Estudio de Género* que midió esta variable en el entorno del proyecto. Aunque el acompañamiento para darle al proyecto una

perspectiva de género, debería ser continuo. En cuanto a la gestión del equipo del proyecto, la participación de mujeres es alta; una de las tres técnicas de la contraparte, la administradora y la oficial de campo, responsable del proyecto por parte de Oxfam, son mujeres.

En términos institucionales, ha faltado que la tres alcaldías se apropiaran mas del proyecto y sus áreas y direcciones de mujer y proyectos, jugaran un rol mas activo; no se lograron articular coordinaciones y acciones concretas con estas dependencias en relación a las mujeres y el proyecto.

Es recomendable en el próximo proyecto en Las Minas, Nic-a71, establecer una estrategia de género desde el principio del mismo, que establezca acciones y seguimientos en la temática.

Por último destacar, que como en otros municipios del país, las estructuras sociológicas existentes limitan una mayor participación de las mujeres en la toma de decisiones. Una alternativa para fortalecer y asegurar la participación femenina en este tipo de iniciativas, puede ser fomentar que la administración de insumos y equipos (ya sean productivos o en relación a la gestión de riesgo) se gestione directamente por las mujeres.

Visibilidad

Entendemos por visibilidad no únicamente los niveles de publicidad y comunicación que se le da al proyecto desde su gestión, sino también el grado de conocimiento en el entorno geográfico de los propósitos del proyecto y de la problemática por la cual el proyecto se puso en marcha.

En este sentido, se constató en la visita del equipo evaluador a los tres municipios que no ha existido una **estrategia definida**, aterrizada en un Plan, que situara al proyecto y su problemática, desde el principio, en las comunidades y municipios. Sin embargo ha habido acciones concretas de comunicación social y también existe claridad, en el entorno de los 27 grupos de productores organizados, sobre la intervención; sus objetivos y resultados esperados. Por tanto se puede afirmar, según el concepto anterior, (*grado de conocimiento entre los pobladores de las pretensiones de la intervención*) que la misma es conocida y entendida y ha formado parte de la realidad diaria de las comunidades del municipio.

Esa estrategia mencionada, debería contener un enfoque nacional (a través de Oxfam Managua y las relaciones con los actores institucionales que tienen que ver con el proyecto), un enfoque regional (a nivel de las dependencias regionales, involucrándolas en la difusión de mensajes clave) y un último enfoque local (involucrando a las tres alcaldías, a los alcalditos y a los CPCs para el entendimiento de la problemática del proyecto)



Han existido acciones concretas que han comunicado la problemática del proyecto a nivel social:

- El trabajo de sensibilización que se hizo para presentar el proyecto en todas las comunidades. Se tradujo en la puesta en común de los resultados deseados y la metodología que se iba a emplear; haciendo entender a los comunitarios las responsabilidades que asumían en caso de aceptar el proyecto.
- Los talleres para mostrar la problemática que se pretendía cambiar y la metodología grupal por la que apostaba el proyecto, tanto en crédito como en producción y capacitaciones. Los técnicos se dieron a la tarea de visibilizar la importancia de la organización en grupos dentro de cada comunidad.
- El proyecto fue presentado a las instancias locales -las tres alcaldías y las delegaciones estatales de dependencias- que ya conocían a Oxfam por su largo recorrido de trabajo en la zona.
- La Línea de Base, encargada a consultores externos, que pretendía centrar la situación que enfrentaba el proyecto. Y que logró, al menos, un estudio general de la situación en las comunidades.
- Los intercambios de experiencia con otros municipios. Waspam, León. En los componentes de desarrollo económico local y gestión de riesgo, que visibilizaron la problemática del proyecto mas allá de los tres municipios.
- El estudio de mercado con enfoque en cadenas de valor tanto en lácteos como en cacao que visibilizó la problemática en estos dos rubros así como el estudio de la perspectiva de Género desde el proyecto.
- Las actividades de promoción de los productos elaborados para venta a través de la organización de una Feria Agropecuaria local.
- Los programas radiales en Bonanza en relación a temas de incidencia.
- La reproducción de materiales para promoción de actividades de Gestión de Riesgos
- El EDAN: Evaluación de Daños y Necesidades que se logró a través del proyecto después del paso del Huracán Félix en algunas de las comunidades del proyecto.
- La emisión, en dos emisoras de radio locales de mensajes puntuales sobre buenas prácticas en gestión de riesgo, que llevaban implícita la visibilidad del proyecto y sus gestores.
- La elaboración y distribución de brochures divulgativos sobre gestión de riesgo en español, miskito y mayangna.
- La elaboración de un video que va a difundir lo realizado por el proyecto en los dos años de intervención.

Estos trece puntos han contribuido a difundir el proyecto; sus logros y la temática en la que incidió. Pero sería positivo para el próximo proyecto en el área ya aprobado, tener un Plan desde el inicio que relacione la comunicación social con el entorno del proyecto y sus objetivos; para situar la temática y la inversión realizada en un lugar de importancia en los tres municipios.

Conclusiones y Recomendaciones

Principales conclusiones

El Proyecto **Apoyo al desarrollo de capacidades de pequeños productores y productoras de tres municipios de la RAAN, Nicaragua para acceder a mercados** -código NIC-A40- con fondos DFID y ejecutado por Oxfam GB en los tres municipios de Las Minas, se enmarca en un contexto socio-territorial extremadamente complicado que ha influido en su gestión y en su ejecución.

A diferencia de los proyectos en el Pacífico del país, los tres Municipios de las minas presentan características que dificultan la tarea de un proyecto de desarrollo que tiene, por definición, un tiempo limitado: La dispersión de su ámbito geográfico, la diversidad étnica de los participantes, la lejanía de la población meta de los tres ámbitos urbanos, la falta de infraestructuras viales, el alto grado de analfabetismo de los pobladores y la carencia de instituciones y dependencias estatales en las comunidades donde se trabajó. En definitiva la exclusión y la falta de acceso en el área en la que se planteó el proyecto, condicionó la intervención.

Bajo estas premisas, el proyecto no se planteó como un proyecto sencillo sino que el propio planteamiento dificultaba más las acciones, por su ambición: Tres municipios distintos, tres contrapartes diferentes en cada municipio, cuatro componentes (que cada uno es en sí mismo un proyecto) y un relación “presupuesto a ejecutar (más de medio millón de dólares) versus tiempo de ejecución” (24 meses) difícil de gestionar.

Con estas condicionantes externas e internas, para lograr el cumplimiento íntegro de las más de 120 actividades que contienen los dos Planes Operativos Anuales, hubiera sido necesario:

- Una planificación eficaz y rigurosa que incluyera una coordinación excelente entre los diferentes niveles de gestión y con todos los actores locales.
- Unos amplios recursos humanos con capacidades técnicas polivalentes.

Como se ha ido analizando en este informe, la planificación previa y el reducido número de personal técnico con el que contó el proyecto han sido dos limitantes importantes así como en la misma medida un modelo de gestión que fue acumulando retrasos en las actividades y subejecución en lo financiero.

Sin embargo es importante reconocer el esfuerzo que el proyecto ha llevado a cabo en estos tres Municipios que por sus nulas condiciones de accesibilidad, las escasas capacidades locales instaladas y la desestructuración de la población, son tres de los municipios más olvidados de la cooperación externa para implementar acciones más o menos sostenibles en el tiempo.

En ese sentido es destacable considerar este proyecto como **un paso más en una estrategia** de apoyo a largo plazo de Oxfam para la Región de Las Minas y como una plataforma para una próxima intervención con más volumen de fondos y con cinco años de tiempo para desarrollarse, que empezará al finalizar este proyecto en el mismo área y con los mismos actores locales.

En términos de **eficiencia**, consideramos que de las 124 actividades que contienen los dos POAs no pudieron cumplirse 28 (el 22,6% del total), fundamentalmente por falta de coordinación con actores externos y por razones de falta de tiempo.

Para valorar **la eficacia** de los resultados esperados en cada componente, hemos analizado los 61 indicadores correspondientes a los dos POAs, y concluimos que 15 indicadores no llegaron a cumplirse. Supone el 24,59% sobre el total. Aproximadamente el 75% de los indicadores se

cumplieron, aunque casi la mitad de estos, no se lograron en su totalidad, tal y como estaban formulados.

El **impacto** del Proyecto es positivo para los beneficiarios. Sólo el hecho de haber logrado 27 grupos de productores organizados (aunque sólo 13 accedieron a crédito) es un importante impacto. Además existió, a través de capacitaciones técnicas y talleres, una inversión en **capital humano**, es decir, no sólo, en el resultado final -fortalecer e incrementar capacidades técnicas y humanas- sino que también en el proceso para llegar a ellas que le dan a la intervención un valor agregado en cuanto a su relación con los participantes.

Cierto es que el impacto de un proyecto es difícil de valorar en el corto plazo que ha pasado desde que se desarrollaron las acciones, sin embargo se valora como muy positivo el conocimiento que queda en los grupos organizados, y las acciones post-Félix que apoyaron la seguridad alimentaria en las comunidades y algunos insumos importantes (equipos acerados para lecheros, equipamiento de brigadas, etc). Una Línea de Base inicial bien planteada hubiera permitido medir, al incluir *indicadores de impacto*, la mejora en la situación económica y social de los grupos organizados; el efecto del crédito y de las capacitaciones.

En términos de **sostenibilidad**, la continuidad que tendrá esta intervención reflejada en el proyecto Nic-a70 con fondos de la Comisión Europea, asegura que los procesos iniciados vayan a tener continuidad.

Consideramos que el proyecto es oportuno **-pertinencia-** por tratar un tema prioritario para las autoridades locales del área de intervención: El desarrollo de tres rubros básicos para los niveles de producción de la zona; También es una intervención relevante porque tiene como esencia el desarrollo personal de los receptores del proyecto y ha logrado mejorar el nivel de vida de los mismos. Al mismo tiempo es relevante porque contribuye a mejorar aspectos colectivos y organizativos de las comunidades.

Por último apreciamos que la **estrategia para la ejecución** del proyecto así como su **diseño inicial** presentaron una serie de problemas (analizados en las páginas 59 a 61 del presente informe) que dejan como conclusión que el modelo de gestión es mejorable en un futuro y que los retrasos (que impidieron el cumplimiento de algunas actividades) son evitables.

Recomendaciones

A efectos de dotar a este capítulo de cierto orden, separamos las recomendaciones que se desprenden del análisis de este documento en *recomendaciones macro* y *recomendaciones en cada uno de los cuatro componentes*. **Las 30 recomendaciones** pueden vincularse al entrono del nuevo proyecto NIC-A71.

Macro

1) Es recomendable que la máxima instancia de un proyecto productivo como el que se evaluó, incluya a los poderes locales y las delegaciones estatales de las instituciones centrales. Esta instancia, debe dar seguimiento al proyecto con reuniones periódicas e involucrarse en el seguimiento para crear sinergias y coordinaciones continuas. En próximas intervenciones, Oxfam debe hacer el esfuerzo desde el principio en próximas intervenciones, de establecer estos contactos de antemano, firmando Convenios o protocolos con las instituciones (Alcaldías, INTA, MAGFOR, MINED) para su participación en los proyectos.

2) La apropiación de futuros proyectos debe partir, también, de las estructuras comunitarias primarias, ya sean CPCs o CDCs, además de las alcaldías auxiliares que deben conocer los

proyectos de antemano y tener un rol de seguimiento y supervisión en ellos. (Con estas acciones incluidas en las dos recomendaciones, se debe lograr anclar el proyecto en “lo institucional”, aspecto básico para desarrollar en el terreno propuestas consensuadas y sostenibles, apoyadas por los representantes públicos de los dos beneficiarios, que no son otros que las instituciones elegidas por ellos en las urnas).

- 3) La articulación entre las herramientas de planificación: Documento de proyecto, presupuesto, marco lógico e indicadores, debe ser eficaz. Los POAs sólo son necesarios si el documento de proyecto no está suficientemente aterrizado. De otra forma es suficiente con programaciones mensuales basadas en el documento de proyecto y en el marco lógico.
- 4) Es importante disponer de una Línea de Base que establezca el punto de partida por cada comunidad y grupo productor y unos indicadores que logren medir los logros de cada grupo beneficiario; indicadores de impacto para poder medir los logros directos e indirectos de la intervención. Un Sistema Físico-Financiero de seguimiento presupuestario y técnico de acciones también es un herramienta de planificación útil.
- 5) El rol de las contrapartes debe quedar establecido más allá de la firma de un convenio de ejecución de fondos. Los recursos humanos y técnicos (escasos en este proyecto) y el modelo de asistencia que las contrapartes se comprometen otorgar al proyecto debe quedar establecido de antemano.
- 6) El organigrama técnico del proyecto, del que se deriva en gran medida el modelo de gestión, debe establecer con claridad los roles de los técnicos, del coordinador local, de las contrapartes y de los oficiales de Oxfam.
- 7) Las actividades de futuras intervenciones deberían estar divididas en sub-actividades y en acciones, desde la formulación de la propuesta. Esto facilita la intervención sobre el terreno; al igual que llevar a cabo una serie de **actividades preparatorias**, que sondeen la intención de participación de las comunidades y que hagan de la propuesta una propuesta más participativa en su diseño inicial
- 8) Para mejorar el monitoreo, sería recomendable poner en marcha formatos de evaluación y seguimiento de las capacitaciones que se delegan o subcontratan, para ir progresivamente midiendo avances en los conocimientos que se imparten. También es recomendable estandarizar los formatos de seguimiento de actividades en formatos compartidos por las contrapartes y los técnicos de Oxfam.
- 9) En relación a la participación en el proyecto de comunidades mayangnas y misquitas, es recomendable estudiar el modo de participación. Por sus características culturales y en la tenencia de tierra, se debe estudiar su inclusión en el proyecto como *un subproyecto* o un componente diferenciado. En el que puedan participar sus propios técnicos, sus formas de participación comunitaria y se estudien otros modos de acceso al crédito con otro tipo de garantías prendarias que no estén vinculadas a títulos de tierras.
- 10) En relación al crédito, desde el principio, se debe asegurar el destino final del fondo: Su gestión y operatividad una vez acabado el proyecto. Debe servir de *lección aprendida* el fondo del proyecto Nic-a25, sobre el que no hubo control de su destino.
- 11) En futuras intervenciones Oxfam podría valorar la posibilidad de incluir la figura de un *enlace comunitario* por comunidad atendida; tal y como hace su contraparte, el IPADE. Este enlace, joven hombre o mujer de la comunidad, no tiene que ser necesariamente pagado para no desvirtuar la apropiación de las acciones del proyecto, pero sí incentivado de la manera que se estime conveniente. Esta figura podría ayudar en las coordinaciones y acciones con las comunidades.

En relación al desarrollo económico local.-

- 1) Es recomendable elaborar un estudio que aborde el impacto del crédito a los 13 grupos de productores que lo obtuvieron con CARUNA a través del proyecto. Este estudio individualizado por grupo debería demostrar que estos grupos están preparados para asumir crédito en función de la experiencia tenida y que ese crédito viene a fortalecer realmente su organización, sus niveles productivos y en definitiva analizaría si el crédito ha logrado o puede lograr mejorar la vida de los productores.
- 2) Con los grupos que no obtuvieron crédito se debe estudiar la manera de darles sostenibilidad. Consolidar estos grupos debería ser un esfuerzo del próximo proyecto y para ellos debe analizarse caso por caso la mejor manera para lograrlo y en caso de que se concluya que el crédito sería positivo, habría que estudiar la modalidad de acceso a crédito..
- 3) El crédito del Nic-a71 se va a enfocar en Rosita y en Bonanza para paliar la afectación del Huracán Félix. Sin embargo en Siuna existe mayor cultura de crédito y no se ha previsto renovarlo. Sería conveniente analizar este punto.
- 4) Para lograr que sigan existiendo los 27 grupos de productores organizados, es recomendable establecer alianzas entre Oxfam y otros actores institucionales y de la cooperación, con el fin de seguir en alianza, fortaleciéndolos. De esta manera dejarían de ser "los grupos de Oxfam" para empezar a tener vida propia.
- 5) Las Comisiones de cacao y lácteos tienen su propio POA y su definición de misión y visión. Sería recomendable apoyarles en la elaboración de estatutos. También en la búsqueda de mayor representatividad; ampliando su base de productores, en el aumento de la producción y por último en la búsqueda de mercado. Todo este proceso debería ser acompañado por Oxfam, así como el reconocimiento por parte de las alcaldías de las Comisiones y la búsqueda de una Comisión Territorial que implique a los cacaoteros de las tres Minas.
- 6) No existió en el proyecto ningún indicador que midiera la organización y capacitación de las Comisiones de cacao y lácteos. Indicadores que midan el avance de las comisiones deberían existir en el próximo proyecto.
- 7) En relación específica a las mujeres, las estructuras sociales de la región limitan su mayor participación en la toma de decisiones. Una alternativa para fortalecer y asegurar la participación femenina en proyecto futuros, puede ser fomentar que la administración de insumos y equipos (ya sean productivos o en relación a la gestión de riesgo) se gestione directamente por las mujeres.

En relación al desarrollo de capacidades empresariales.-

- 1) En el futuro proyecto Nic-a71, sería importante que se pasara de capacitación teórica a realizar prácticas para cada grupo de productores sobre prácticas empresariales.
- 2) Los productores demandaron, en conversación con el equipo evaluador, mas asistencia técnica en cacao y lácteos. Sobre todo en técnicas de mercadeo y en búsquedas de mercado. Por tanto la continuidad en el proceso de aumentar las capacidades empresariales de los grupos de productores, sería un insumo importante para los beneficiarios, enseñando a organizar la comercialización.

- 3) Sería importante que el proyecto Nic-a71 realice capacitaciones concretas que puedan mejorar la calidad de los productos derivados de los rubros de lácteos y madera. En Madera, es prioritario mejorar la calidad de los productos transformados; tanto en las 2 cooperativas madereras como en el grupo de mujeres que trabajan el bambú. Por otro lado el proyecto actual no ha logrado investigar el acceso a mercados de los muebles que producen las cooperativas. Se debería apuntar hacia ese esfuerzo. En lácteos el reto es mejorar la calidad de los productos transformados -quesos- y darle un valor agregado a través de ese mejoramiento en higiene y calidad.
- 4) El proyecto debe estudiar con cuidado y con la asesoría del INAFOR, el origen de la madera que compran las dos cooperativas madereras de Rosita.
- 5) Es recomendable investigar la posibilidad de formar jóvenes del área del proyecto que aprendan sobre el mercado y las técnicas de mercadeo y puedan multiplicar conocimientos en las comisiones de cacao y lácteos.

En relación al desarrollo de capacidades de incidencia política.-

- 1) El Plan de incidencia política desde los participantes del proyecto, sólo se logró en Siuna. Sería recomendable profundizar las capacitaciones hacia los productores con el fin de que se logren cuotas de participación en las decisiones públicas. En el sector cacao, las políticas de incidencia deben nacer de la creación de vínculos entre las organizaciones productivas y las instituciones.
- 2) En materia de incidencia en la búsqueda de mayores niveles de igualdad entre géneros, sería importante capacitar a los propios técnicos de Oxfam y a los técnicos de las contrapartes así como establecer, en futuras intervenciones, una estrategia de género que se ponga en marcha en todas las acciones del proyecto.

En relación al desarrollo de capacidades para gestión de riesgos.-

- 1) El proyecto debería hacer un esfuerzo de coordinación con el SINAPRED a través de Defensa Civil, para lograr acuerdos por los cuales el Sistema Nacional otorgue seguimiento oficial a los COMUPREDs capacitados y a las brigadas capacitadas y formadas.
- 2) Una estrategia regional de Las Minas para la gestión de riesgos es un insumo importante para la región que no se logró en el proyecto actual pero si quedaron elementos y capacidades para que pueda existir esa estrategia en un futuro próximo con el apoyo del proyecto.
- 3) En el nic-a71. se debería retomar la posibilidad de formar los Comités Comunitarios, llamados por el SINAPRED, COCOPREDs. Es necesario coordinarse con las alcaldías y con Defensa Civil para ello.
- 4) Del mismo modo, tres Planes de Contingencia municipales podrían lograrse en el próximo proyecto. Suponen un esfuerzo de coordinación con las alcaldías y un interés en la materia de los equipos municipales. El Plan le quedaría a las alcaldías como parte de su preparación ante desastres.
- 5) Algunas carencias en materia de prevención y gestión de riesgos como las radios comunitarias o los Sistemas de Alerta Temprana -SAT- podrían ser gestionados por el próximo proyecto.

© Oxfam GB 2008

First published online by Oxfam GB in 2010.

This document is part of a collection of programme evaluations available from Oxfam GB in accordance with its evaluation policy.

This document was originally written for internal accountability and learning purposes, rather than for external publication. The information included was correct to the evaluator's best knowledge at the date the evaluation took place. The views expressed in this report are those of the author(s) and do not necessarily reflect Oxfam's views.

The text may be used free of charge for the purposes of advocacy, campaigning, education, and research, provided that the source is acknowledged in full. The copyright holder requests that all such use be registered with them for impact assessment purposes. For copying in any other circumstances, or for reuse in other publications, or for translation or adaptation, permission must be secured and a fee may be charged. Email publish@oxfam.org.uk

For further information on the issues raised in this document email phd@oxfam.org.uk

Oxfam is a registered charity in England and Wales (no 202918) and Scotland (SC 039042). Oxfam GB is a member of Oxfam International.

www.oxfam.org.uk