



Fortalecimiento de las capacidades para el desarrollo empresarial de pequeños productores y productoras en la Región Autónoma Atlántico Norte, Nicaragua

Revisión de efectividad del proyecto – Informe resumen



Oxfam GB
Indicador de resultados global sobre el apoyo a los
medios de vida

Diciembre de 2012

Agradecimientos: Queremos dar las gracias al personal de UNAG y de Oxfam GB en Nicaragua por su inestimable apoyo durante la realización de este informe, en especial a Sonia Cano Navaez, Máximo Blandón, Pedro Gutiérrez y Carlos Law Blanco. Photo Annie Bungeroth

Resumen ejecutivo

Dentro del Marco de Desempeño Global (*Global Performance Framework*, GPF) de Oxfam Gran Bretaña (OGB), cada año se selecciona al azar un número de proyectos maduros para realizar una revisión rigurosa de su efectividad. En el ejercicio fiscal 2011/2012 se seleccionó un proyecto de apoyo al desarrollo empresarial rural en Nicaragua (NICA71/NICB16) para evaluarlo frente al indicador global de OGB sobre apoyo a medios de vida:

- **Porcentaje de hogares que muestran un incremento en sus ingresos, medidos por el gasto per cápita en el hogar.**

El proyecto NICA71/NICB16 (conocido habitualmente por su acrónimo, PRODER) apoya a productores en tres cadenas de valor (lácteos, cacao y muebles de madera) en tres municipios de la Región Autónoma del Atlántico Norte de Nicaragua. El apoyo se ha centrado en el fortalecimiento de las capacidades de los productores para que puedan mejorar la calidad de sus productos, facilitar el acceso a los mercados y potenciar su poder de negociación. Otra dimensión importante del proyecto ha sido la inversión en infraestructura para las cooperativas de productores en todas las cadenas de valor. Sin embargo, las instalaciones todavía estaban en construcción en el momento de llevar a cabo la revisión de efectividad, por lo que los resultados no incluyen el impacto de esta inversión.

En enero de 2012, y con la ayuda de un consultor externo, un equipo de trabajo realizó una encuesta en los hogares de 386 productores del sector lácteo y del cacao en la municipalidad de Siuna. El equipo realizó entrevistas en casi todos los hogares beneficiarios del proyecto PRODER, así como a un mayor número de productores en las comunidades vecinas y que no han sido beneficiarios de PRODER o de proyectos parecidos. La encuesta se diseñó para recabar datos relativos al indicador global de Oxfam sobre medios de vida, así como a la producción de productos de la cadena de valor y otros objetivos del proyecto. En la etapa de análisis, se utilizaron las herramientas estadísticas de correspondencia de puntaje de propensión (*propensity-score matching*, PSM) y regresión múltiple (*multi-variable regression*) como control de las diferencias medidas entre los productores beneficiarios y los de comparación.

En general, los resultados parecen indicar que el proyecto PRODER ha conducido a un incremento de los ingresos de los hogares beneficiarios en las zonas de producción láctea. Esos hogares también han logrado una mayor acumulación de activos, lo que sugiere que el incremento en los ingresos se viene produciendo desde hace ya algún tiempo. Sin embargo, el mecanismo mediante el cual se ha conseguido este aparente efecto positivo no es el que se pensaba cuando se diseñó el proyecto. En concreto, si bien el proyecto parece haber impulsado a un mayor número de productores beneficiarios a vender productos lácteos, los datos no indican que hayan obtenido precios más altos por esos productos.

Entre los productores beneficiarios en las zonas de producción de cacao, el proyecto no parece haber tenido un efecto en los ingresos totales en los hogares o en la acumulación de activos, pese a que sí parece haber indicios de que estos hogares obtuvieron mayores ingresos de la venta de cacao que los hogares del grupo de comparación. Sin embargo, hay indicios de que el proyecto alentó a los hogares a invertir en la plantación de cacao; una gran parte de las plantas de cacao aún no habían madurado cuando se llevó a cabo la revisión de efectividad. Por tanto, es posible que este elemento del proyecto se traduzca en un mayor bienestar en los hogares en un futuro.

Por último, una proporción sorprendentemente elevada de los productores beneficiarios indicaron haber recibido formación sobre equidad de género durante la vida del proyecto PRODER, y estos productores expresaron actitudes ante los roles económicos de las mujeres notablemente mejores que los productores del grupo de comparación que no recibieron esa formación.

Reflexiones para el aprendizaje por parte del equipo de programa de esta auditoría de eficacia:

- Investigar las razones por las cuales los esfuerzos por obtener precios más altos de los productos de las cadenas de valor no parecen haber dado resultado positivo hasta la fecha.
- Evaluar en mayor detalle el impacto del proyecto en la condición de las mujeres en el hogar, y aprender de aquello que pueda aplicarse al enfoque de género en otros proyectos.

Introducción y finalidad

Oxfam GB ha aplicado un Marco de Desempeño Global (GPF) como parte de sus esfuerzos para mejorar el entendimiento y la comunicación sobre su eficacia, así como para fomentar el aprendizaje en la organización. Como parte de este marco, cada año se seleccionan muestras modestas de proyectos de madurez suficiente para su revisión rigurosa. Un aspecto de especial interés es el grado en que los proyectos han promovido el cambio en relación a los indicadores de resultados globales pertinentes de OGB. Para proyectos destinados al fortalecimiento de medios de vida, el indicador de resultados global es el porcentaje de hogares que muestran un incremento en sus ingresos, medidos por el gasto per cápita en el hogar.

En el ejercicio fiscal 2011/2012, el proyecto de apoyo al desarrollo empresarial rural en Nicaragua (NICA71/NICB16, conocido habitualmente por su acrónimo en español, PRODER) fue uno de los seleccionados aleatoriamente para la auditoría de la eficacia. Este proyecto apoya a productores en tres cadenas de valor (lácteos, cacao y muebles de madera) en tres municipios de la Región Autónoma del Atlántico Norte de Nicaragua. El apoyo se centra en ayudar a los productores a mejorar la calidad de sus productos, facilitar el acceso a los mercados y potenciar su poder de negociación. PRODER proporciona apoyo a 450 productores aproximadamente en los tres municipios.

Una de las finalidades clave de la auditoría de eficacia de proyectos es evaluar hasta qué punto los miembros de los grupos beneficiarios han mejorado en relación al indicador global en medios de vida gracias al apoyo del proyecto. La auditoría de eficacia incluyó además examinó otros resultados buscados por el proyecto, incluyendo las actitudes antes roles de género entre los beneficiarios.

Enfoque de evaluación

El proyecto PRODER tiene como objetivo mejorar los medios de vida de los hogares productores mediante intervenciones a escala local. La mejor manera de evaluar esta intervención hubiera sido limitando su aplicación a zonas geográficas elegidas al azar, dejando otros lugares a modo de control o comparación. Este modelo de evaluación de impacto se conoce como prueba aleatoria controlada por conglomerados. Se trata de un proceso aleatorio que garantizaría que los productores tanto de los grupos beneficiarios como de los del grupo de comparación fueran comparables en todos los aspectos, de manera que el impacto del proyecto podría evaluarse comparando directamente los datos de resultados de los dos grupos.

Sin embargo, no hubo ningún elemento elegido aleatoriamente en la selección de beneficiarios para el proyecto PRODER: las comunidades beneficiarias se eligieron de manera deliberada, principalmente (en el caso del Municipio de Siuna) porque Oxfam GB ya tenía relación con las comunidades en cuestión. Por ello se empleó un modelo alternativo para la evaluación de impacto, que busca “calcar” lo que hace una prueba aleatoria controlada al comparar de manera estadística las diferencias medidas entre los grupos de beneficiarios y los del grupo de comparación.

Para aplicar este modelo, se hicieron esfuerzos por identificar comunidades comparables a las incluidas en el proyecto PRODER, así como productores comparables en comunidades cercanas que no habían participado en el proyecto. Para garantizar que se identificaban zonas de comparación adecuadas, y que el tamaño de la muestra era también adecuado, la revisión de efectividad se limitó a las actividades del proyecto en el municipio de Siuna. En este municipio, la ejecución del proyecto es realizada por la Unión Nacional de Agricultores y Ganaderos (UNAG), e incluye actividades de apoyo a los productores en sus cadenas de valor de cacao y láctea. Se diseñó un cuestionario que se distribuyó a 386 hogares productores: todos los hogares beneficiarios que pudieron localizarse e identificarse (un total de 127) y aproximadamente el doble de hogares de comparación. En la etapa de análisis se utilizaron las herramientas estadísticas de correspondencia de puntaje de propensión y regresión múltiple para controlar las diferencias medidas entre los productores entrevistados, tanto beneficiarios como de comparación.

Resultados evaluados

Los resultados del proyecto de *Fortalecimiento de capacidades para el desarrollo empresarial rural (PRODER)* evaluados como parte de la auditoría de eficacia fueron los siguientes:

Resultado 1: Precios más altos obtenidos por la venta de productos de la cadena de valor

Resultado 2: Incremento de los ingresos obtenidos con la venta de productos de la cadena de valor

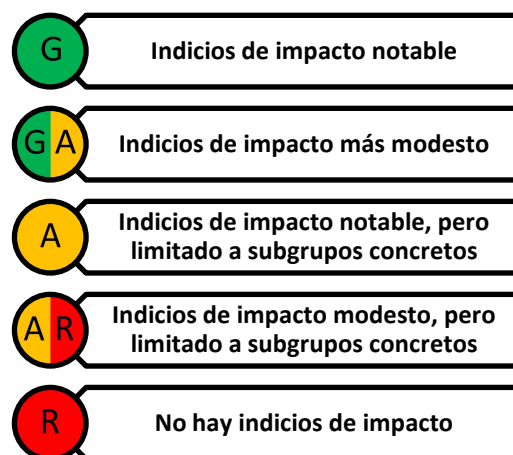
Resultado 3: Incremento en los ingresos totales de los hogares

Resultado 4: Acumulación de activos

Resultado 5: Mejora de actitudes ante roles de género

Cuadro resumen de la evaluación del impacto

El cuadro resumen que se presenta a continuación esboza las conclusiones principales de la auditoría de eficacia. Una pequeña explicación de cada resultado aporta información adicional sobre cada una de estas conclusiones. Hay además un informe técnico aparte, donde se describen en mayor detalle el diseño, los procedimientos y los resultados de la evaluación. El cuadro que aparece a continuación resume a modo de sencillo “semáforo” las indicaciones disponibles con respecto al grado en que el proyecto logró los resultados esperados. A la derecha, se incluye una explicación de las distintas puntuaciones del semáforo.



Resultado/Impacto	Puntuación	Comentario
Resultado 1: Precios más altos obtenidos por la venta de productos de la cadena de valor		Los datos no indican que los productores beneficiarios de cualquiera de las cadenas de valor vendan a precios notablemente más altos que los productores del grupo de comparación.
Resultado 2: Incremento de los ingresos provenientes de la venta de productos de la cadena de valor		Un mayor porcentaje de los hogares beneficiarios realizaron ventas de los productos de la cadena de valor, por lo que de media obtuvieron ingresos más altos por estos productos que los hogares del grupo de comparación.
Resultado 3: Incremento en los ingresos del hogar		Los datos indican un aumento general de los ingresos de los hogares de los productores beneficiarios para la cadena de valor de los productos lácteos, pero no para la del cacao.
Resultado 4: Acumulación de activos		Datos claros que indican incrementos notables en los activos de los hogares beneficiarios en la zona de producción de productos lácteos; no así en la zona de producción de cacao.
Resultado 5: Mejora de actitudes ante roles de género		Los datos indican una actitud más positiva ante los roles de género entre aquellos que afirman haber recibido formación sobre cuestiones de género durante la vida del proyecto.

Aplicabilidad: Estos resultados son aplicables a los hogares beneficiarios dentro del marco de las cadenas de valor láctea y de cacao del proyecto PRODER en la municipalidad de Siuna, hasta enero de 2012. La inversión en infraestructuras realizada como parte del proyecto todavía no había finalizado en ese momento. No se ha llevado a cabo una evaluación de las actividades del proyecto llevadas a cabo en las municipalidades de Bonanza y Rosita.

Conclusiones de la evaluación de impacto

Resultado 1 – Precios más altos obtenidos por la venta de productos de la cadena de valor

R

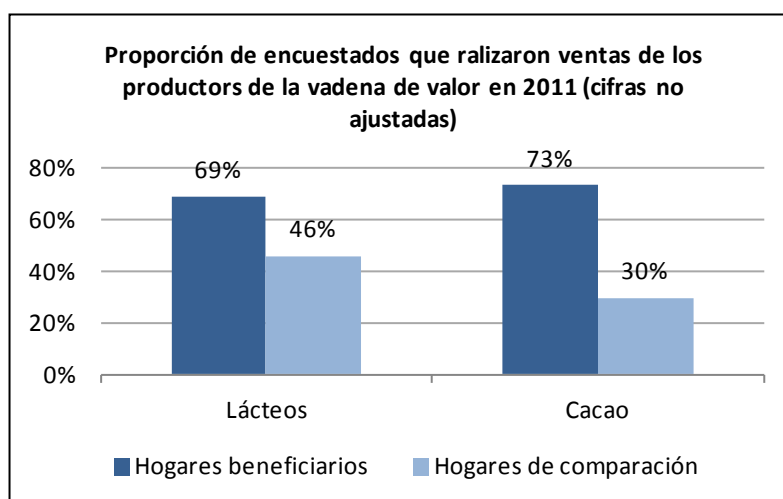
Se pidió a los encuestados que indicaran la cantidad de leche, cuajada y /o cacao vendida en 2011 y los precios obtenidos en la última venta. Los precios obtenidos por la venta de leche, cuajada y cacao por los hogares beneficiarios no eran más altos, de media, que los precios obtenidos por los hogares del grupo de comparación.

Este resultado no tiene en cuenta las ventas de chocolates producidos localmente en la cadena de valor del cacao. No había un número suficiente de productores que afirmaran trabajar en la producción de estos chocolates para realizar un análisis estadístico, pero su aportación a los ingresos del hogar sí se incluye en el análisis de los resultados 2 y 3, a continuación.

Resultado 2 – Incremento de los ingresos provenientes de la venta de productos de la cadena de valor

V

Aunque parece no haber impacto alguno en los precios obtenidos por los productores, una diferencia clara es que un número muy superior de productores beneficiarios que de productores del grupo de comparación vendieron los productos de la cadena de valor promovida por el proyecto. Esta diferencia persiste incluso tras comprobar si los hogares ya realizaban ventas del producto en 2007.



A su vez, de los hogares que sí realizaron ventas en 2011, el volumen de ventas indicado fue entre un 20 y un 35 por ciento mayor en los hogares beneficiarios que en los hogares del grupo de comparación. (Los productores de cacao de hogares beneficiarios vendieron de media una menor cantidad de cacao que los del grupo de comparación; no obstante, solo un pequeño número de hogares del grupo de comparación realizaron alguna venta, por lo que la relevancia práctica de este resultado es limitada).

Por tanto, de media los productores beneficiarios generaron unos ingresos por la venta de productos de la cadena de valor considerablemente superiores en 2011 que los productores del grupo de comparación. Esta diferencia se debe principalmente al mayor número de productores beneficiarios que llevaron sus productos al mercado (y en el caso de los productos lácteos, al mayor volumen de ventas). Sin embargo, es necesario destacar que, incluso entre los productores beneficiarios, hay minorías importantes en cada cadena de valor (31 por ciento en la cadena de valor del sector lácteo y 27 por ciento en la del cacao) que no hicieron ninguna venta de sus respectivos productos de la cadena de valor durante 2011.

Resultado 3 – Incremento en los ingresos totales de los hogares

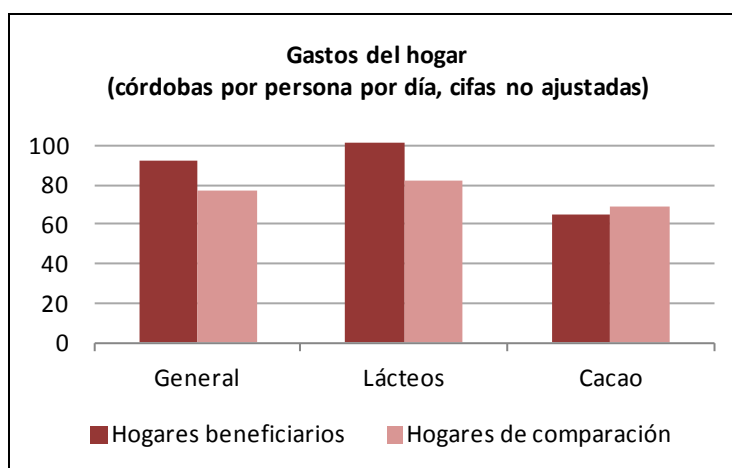
A

Es importante destacar que aunque los hogares hayan aumentado sus ingresos por la venta de productos de las cadenas de valor, esto no implica necesariamente un aumento de los ingresos generales de los hogares. Por ejemplo, es posible que los costes de producción hayan aumentado también, o que los miembros del hogar empleen menos tiempo a otras actividades productivas. Para averiguar si el proyecto había tenido algún efecto en la situación económica general de los hogares, se pidió a las personas encuestadas que aportaran datos sobre gastos recientes, entre otros:

- El valor de la totalidad de los alimentos consumidos en el hogar en los siete días anteriores.
- La cantidad dedicada a los gastos corrientes más habituales (incluyendo transporte, comunicaciones y cosméticos) en el mes anterior a la encuesta.
- La cantidad dedicada a gastos menos habituales, como gastos de salud, gastos escolares e inversiones.

Esta información se agregó y dividió entre el número de integrantes de los hogares (con ajustes para los niños y un ajuste por economías de escala) para calcular el gasto diario por persona en cada hogar.

Los datos de gastos del hogar para los productores beneficiarios se compararon con los de los productores del grupo de comparación. Se observó que los gastos de los hogares son entre un 12 y un 16 por ciento de media más elevados entre los productores lácteos beneficiarios que entre los del grupo de comparación. Sin embargo, los datos no indican una diferencia clara del gasto entre los hogares beneficiarios y



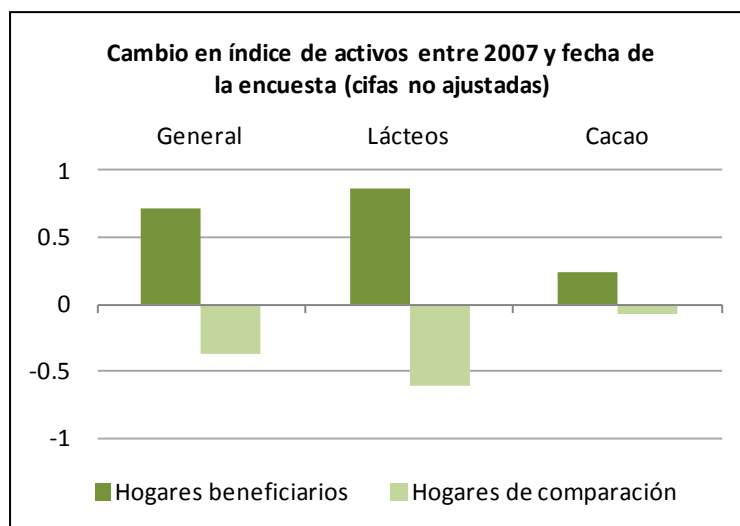
de comparación en la zona de producción del cacao. Esto resulta algo sorprendente, ya que la diferencia en ingresos generados con la venta de productos de las cadenas de valor entre los grupos beneficiarios y de comparación era mayor en la zona de la cadena de valor del cacao que en la del sector lácteo. Una explicación posible es que la producción de cacao respaldada por el proyecto es menos madura y los productores por tanto aún están reinvertiendo los ingresos obtenidos. En concreto, tres cuartas partes de los hogares beneficiarios entrevistados en relación con la producción de cacao habían plantado cacao en 2011. La producción de lácteos es una actividad de medios de vida más tradicional en la zona, y no se apreciaron inversiones actuales por parte de los productores beneficiarios.

Cabe recordar que una actividad importante del proyecto era la inversión en infraestructura productiva para las cooperativas beneficiarias, incluyendo centros de acopio para leche y cacao. Estas instalaciones se estaban construyendo en el momento de la encuesta, por lo que no se pudo evaluar su impacto en la eficiencia de la productividad y en los ingresos de las familias no pudo evaluarse.

Resultado 4 – Acumulación de activos

A

Si bien las diferencias en los ingresos y gastos de los hogares probablemente mostrarán efectos de las actividades del proyecto a corto plazo, el análisis de los activos materiales de que disponen los hogares es un mejor indicador de un cambio sostenido a largo plazo. Por ello, se preguntó también a los encuestados sobre las características de sus viviendas y otros activos materiales, como tierras, equipos de producción, ganado, vehículos, muebles y utensilios del hogar. Los datos sobre la propiedad de tales activos se recopilaron tanto para 2007 como a la fecha de la encuesta, para permitir así una comparación de los cambios relativos en la riqueza de los hogares desde 2007. Se empleó una técnica estadística conocida como “análisis de componentes principales” para generar una puntuación indexada del cambio en indicadores de riqueza de cada hogar desde 2007. En el gráfico de la derecha, el cero representa el cambio medio en los indicadores de riqueza entre 2007 y la fecha de la encuesta: los valores positivos representan un cambio superior a la media y los valores negativos un cambio inferior a la media.



Los datos resultantes muestran un fuerte incremento en los indicadores de riqueza de los hogares beneficiarios productores de lácteos, comparado con los del grupo de comparación. Por lo tanto, parece que la mejora en los ingresos de los hogares señalada en la sección anterior ha redundado en mejoras sostenidas en los hogares beneficiarios.

Sin embargo, no se detectó una diferencia significativa en cuanto a cambios en activos entre los productores beneficiarios de cacao en las zonas de producción de cacao. De nuevo, esto podría deberse simplemente a que las actividades del proyecto son menos maduras y los productores beneficiarios se encuentran aún en la etapa de inversión en la producción, más que en la de de acumulación de beneficios.

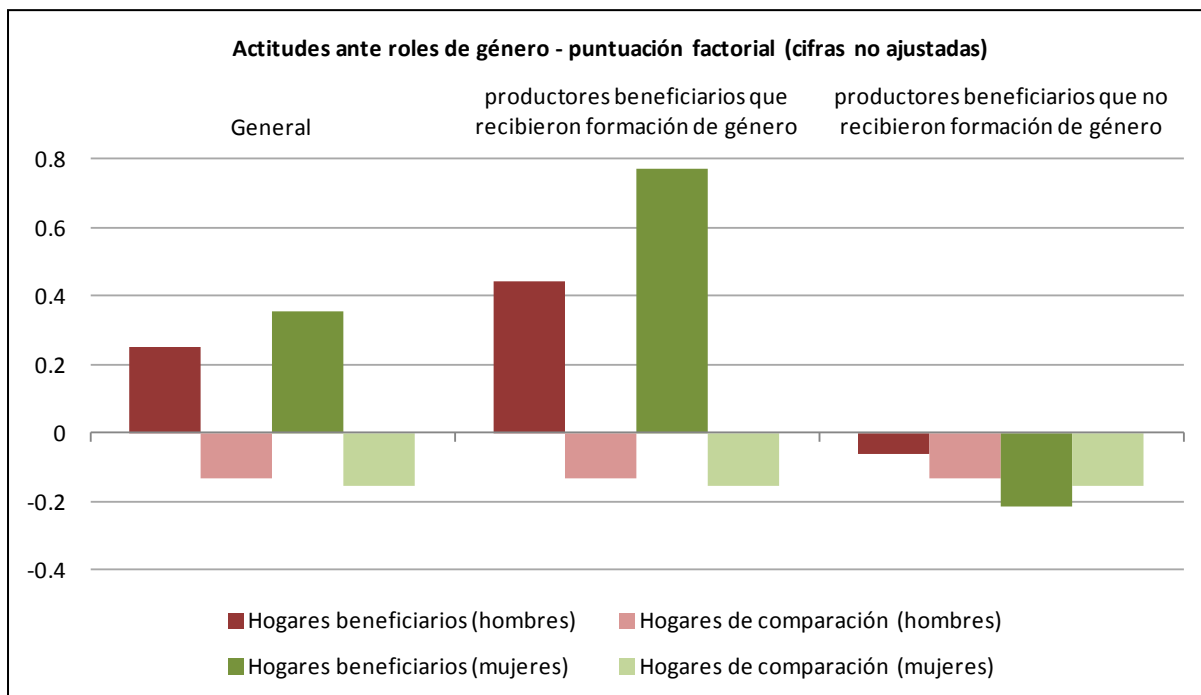
Resultado 5 – Mejora de actitudes ante roles de género

V A

Al final de la encuesta, se preguntó a todos los encuestados sobre su grado de acuerdo o desacuerdo con 15 afirmaciones relativas a los roles y la aportación de las mujeres a las actividades económicas del hogar. Los resultados se agregaron utilizando un análisis factorial (técnica que reduce el sesgo estadístico) para obtener una puntuación agregada de la actitud de cada encuestado ante los roles de género. En el gráfico que aparece a continuación, el cero representa las actitudes ante roles de género expresadas por el encuestado medio o típico en cada área.

Los resultados muestran una diferencia general positiva en las actitudes ante los roles de las mujeres expresada tanto por mujeres como por hombres encuestados, entre los productores beneficiarios. El efecto positivo se limita a aquellos productores beneficiarios que afirmaron haber recibido formación sobre equidad de género durante la vida del proyecto; no hay efecto en las actitudes de género entre aquellos que afirmaron no haber recibido formación de género. Resulta sorprendente que el 61 por ciento de los productores beneficiarios afirmaran haber recibido formación en los tres últimos años, pues esta cifra supera en mucho el número de los que se conoce que realmente participaron en los talleres

específicos sobre liderazgo económico de las mujeres organizados por el proyecto. Es posible que esos encuestados se refieran a una formación más informal, proporcionada por los miembros de cooperativas que sí recibieron la formación, o a través de otros contactos con personal de UNAG o de Oxfam. (El 18 por ciento de los productores del grupo de comparación también afirmó haber recibido formación sobre cuestiones de género en los tres últimos años.) Parece que esta formación, del modo que fuere, sí ha conseguido promover unas actitudes positivas hacia los roles económicos de las mujeres.



Reflexiones sobre el aprendizaje de programa

- **Analizar las razones por las cuales los esfuerzos por obtener precios más altos de los productos de la cadena de valor no parecen haber dado resultados positivos hasta la fecha.**

Muchas de las actividades realizadas por el proyecto PRODER se han orientado a mejorar la calidad de los productos de la cadena de valor, facilitar el acceso de los productores a los mercados o mejorar su poder de negociación. Sin embargo, esta revisión de efectividad ha constatado que los precios obtenidos en el mercado por los productores beneficiarios no son sistemáticamente más altos que los obtenidos por productores de características parecidas que no participan en el proyecto. En cambio, el impacto que parece haber tenido el proyecto es conseguir que un número mayor de productores beneficiarios participen en estas cadenas de valor de los que lo hubieran hecho sin el proyecto.

No está claro hasta qué punto esto supone un riesgo para el diseño del proyecto. Si uno de sus objetivos principales es mejorar la calidad del producto y el poder de mercado de los beneficiarios, sin duda será una conclusión negativa que puede indicar la necesidad de adoptar nuevas estrategias. No obstante, el proyecto ha tenido éxito por cuanto ha permitido a una parte de los productores beneficiarios participar activamente en estas cadenas de valor, hecho que (al menos en el caso de la cadena de valor de lácteos) les está aportando beneficios netos.

Evidentemente, también está claro que una de las principales actividades del proyecto es la inversión en infraestructuras para apoyar el almacenado y la elaboración de los productos de la cadena de valor. Estas infraestructuras aún no estaban operativas en el momento de

realizar el trabajo de campo, y por tanto no fue posible evaluar su impacto. Es posible que los productores beneficiarios vean incrementados aún más sus ingresos netos relativos a las actividades de la cadena de valor una vez estas infraestructuras estén operativas. Por lo tanto, sería interesante llevar a cabo una encuesta de seguimiento en 2014, tras la finalización del proyecto, para evaluar el impacto en ese momento.

- **Investigar en mayor detalle el impacto del proyecto en la situación de las mujeres en el hogar, y aprender de aquello que pueda aplicarse al enfoque de género en otros proyectos.**

La auditoría de eficacia no pretendía analizar detalladamente el impacto en cuanto a empoderamiento de las mujeres, puesto que el equipo encargado de su ejecución no lo consideraba un enfoque principal del proyecto. No obstante, resulta interesante constatar que la breve sección sobre actitudes ante los roles económicos de las mujeres que se incluye en la encuesta parece indicar que el proyecto sí ha conseguido algún impacto en este sentido. A pesar de que la formación “formal” de género se impartió solo a un número reducido de representantes de las cooperativas de productores, más del 60 por ciento de los productores beneficiarios consideran haber recibido algún tipo de formación de género durante la vida del proyecto, y afirman tener actitudes más positivas hacia los roles económicos de las mujeres. Sería interesante realizar investigaciones más detalladas para constatar si estos cambios en actitudes han conseguido una mejora notable en la situación de las mujeres en el seno del hogar y de la comunidad. En caso afirmativo, es posible que otros proyectos puedan aprender del enfoque adoptado en este proyecto.