

Informe de Evaluación Externa Final del Proyecto  
"Mejora de las condiciones de Seguridad y Soberanía Alimentaria y Nutricional de las familias rurales de tres  
municipios del departamento de Boaco, Nicaragua"

# **INFORME EVALUACIÓN EXTERNA FINAL DEL PROYECTO**

"Mejora de las condiciones de Seguridad,  
Soberanía Alimentaria y Nutricional  
de las familias rurales de tres municipios  
del departamento de Boaco, Nicaragua"

2013-2015

---

**NOVIEMBRE 2015 - MARZO 2016**

---

Enrique Luis Ortego Velázquez, Coordinador Evaluación  
Roger Iván Rodríguez Castro, Experto en producción agroecológica  
Ana Isabel Espinosa Zapata, Experta género en desarrollo

**Informe de Evaluación Externa Final del Proyecto**  
**“Mejora de las condiciones de Seguridad y Soberanía Alimentaria y Nutricional de las familias rurales de tres municipios del departamento de Boaco, Nicaragua”**

**CONTENIDO**

---

<u>1.INTRODUCCIÓN</u>	<u>4</u>
<u>2. CONTEXTO DEL PROYECTO Y MARCO TEÓRICO DE LA EVALUACIÓN</u>	<u>6</u>
<u>3. METODOLOGÍA APLICADA, Y ALCANCES LOGRADOS</u>	<u>13</u>
<u>4. ANALISIS DE LA INFORMACIÓN</u>	<u>16</u>
<u>4.1 PERTINENCIA Y RELEVANCIA</u>	<u>16</u>
<u>4.2 ALINEAMIENTO</u>	<u>25</u>
<u>4.3. PARTICIPACION</u>	<u>26</u>
<u>4. 4. APROPIACION</u>	<u>33</u>
<u>4.5 ARMONIZACION</u>	<u>37</u>
<u>4.6 EFICIENCIA</u>	<u>39</u>
<u>4.7. EFICACIA</u>	<u>50</u>
<u>4.8. IMPACTO</u>	<u>58</u>
<u>4.9. SOSTENIBILIDAD</u>	<u>64</u>
<u>5. VALORACIÓN GENERAL DEL PROYECTO</u>	<u>68</u>
<u>6. BUENAS PRÁCTICAS LECCIONES APRENDIDAS Y RECOMENDACIONES</u>	<u>72</u>

**ANEXOS**

- **ANEXO 1. Matriz preliminar de evaluación**
- **ANEXO 2. Listado de personas entrevistadas**
- **ANEXO 3. Herramientas diseñadas para el trabajo de campo**
- **ANEXO 4. Informe de investigación de campo**
- **ANEXO 5. Reportaje fotográfico**
- **ANEXO 6. Equipo evaluador**
- **ANEXO 7. TDR de la Evaluación**
- **ANEXO 8. Propuesta de evaluación seleccionada**
- **ANEXO 9. Contrato de evaluación**
- **ANEXO 10. Bibliografía utilizada**
- **ANEXO 11. Taller de socialización resultados de evaluación**
- **ANEXO 12. Resumen ejecutivo**

**Informe de Evaluación Externa Final del Proyecto**  
"Mejora de las condiciones de Seguridad y Soberanía Alimentaria y Nutricional de las familias rurales de tres municipios del departamento de Boaco, Nicaragua"

**ACRONIMOS**

**AACID.** Agencia Andaluza de Cooperación Internacional para el Desarrollo.  
**ADM.** Asociación para el Desarrollo Municipal  
**AECID.** Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo.  
**BCIE.** Banco Centroamericano de Integración Económica  
**CAPS.** Comités de Agua Potable y Saneamiento  
**CDM.** Comités de Desarrollo Municipal  
**CRISOL.** Programa de Crédito Solidario  
**FAO.** Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura  
**FSLN.** Frente Sandinista de Liberación Nacional  
**GCSSA.** Grupos Comunitarios de Seguridad y Soberanía Alimentaria  
**GFCV.** Gabinetes de la Familia, Comunidad y Vida.  
**GISSAN.** Grupo de Interés por la Soberanía y la Seguridad Alimentaria y Nutricional  
**INATEC.** Instituto Nacional Tecnológico  
**INIFOM.** Instituto Nicaragüense de Fomento Municipal  
**INTA.** Instituto Nacional de Transformación Agraria  
**MAGFOR.** Ministerio de Agricultura Ganadería y Forestal (Actualmente MAG)  
**MARENA.** Ministerio del Ambiente y Recursos Naturales.  
**MEFCCA.** Ministerio de Economía Familiar, Cooperativa y Asociativa  
**MINSA.** Ministerio de Salud  
**MINED.** Ministerio de Educación  
**MPDL.** Movimiento por la Paz  
**ONG.** Organización No Gubernamental.  
**PACODE.** Plan de Cooperación al Desarrollo de la Junta de Andalucía.  
**PLC.** Partido Liberal Constitucionalista  
**PRESANCA.** Programa Regional de Seguridad Alimentaria Nutricional de Centroamérica  
**PRODELSA.** Programa de Desarrollo Local y Seguridad Alimentaria  
**PRORURAL.** Plan Sectorial para el Desarrollo Rural Incluyente  
**SSAN.** Seguridad y Soberanía Alimentaria y Nutricional.  
**UMA.** Unidad Municipal del Agua

---

# 1 INTRODUCCIÓN

## ANTECEDENTES DE LA EVALUACIÓN

El Proyecto "Mejora de las condiciones de Seguridad y Soberanía Alimentaria y Nutricional de las familias rurales de tres municipios del departamento de Boaco", en adelante "el Proyecto", financiado por la Agencia Andaluza de Cooperación Internacional para el Desarrollo, AACID, y ejecutado por la organización Movimiento por la Paz, MPDL, y la Asociación para el Desarrollo Municipal – ADM-, inició operaciones el uno de mayo de 2013 con una finalización prevista para el uno de mayo de 2015, posteriormente extendida al 31 de octubre de 2015. En el mes de agosto 2015, el MPDL, realizó una convocatoria para realizar la evaluación final externa, de acuerdo con el Plan de Monitoreo y Evaluación del Proyecto.

A dicha convocatoria presentó oferta técnica y económica el equipo dirigido por el sociólogo Enrique Luis Ortego, coordinador, el ingeniero en ciencias agropecuarias Roger Iván Rodríguez Castro, y la experta en género y desarrollo Ana Isabel Espinoza Zapata, dicha propuesta fue seleccionada por el MPDL y aprobada oficialmente por la AACID en septiembre.

## OBJETIVO DE LA EVALUACIÓN

El **Objetivo General** de la Evaluación fue definido en estos términos: "*Presentar a las ONGs ejecutoras y sus contrapartes, las Instituciones financiadoras y la población beneficiaria, las lecciones aprendidas y recomendaciones que contribuyan a optimizar los resultados logrados y mejorar la toma de decisiones en el futuro, de manera que se logre a una mayor aproximación al objetivo general de desarrollo de la intervención*".

Por su parte los **Objetivos Específicos** de la misma según la oferta seleccionada, fueron:

- Valoración de la relevancia, **pertinencia**, coherencia, oportunidad y de la formulación y ejecución del Proyecto en el contexto en que se desarrolló. En este aspecto, se incluyen los criterios evaluativos de **alineamiento, armonización, y apropiación**, recomendados por la Declaración de París sobre la Eficacia de la Ayuda Oficial al Desarrollo y en los principios operativos del PACODE.
- Valoración de la **eficiencia** con que se gestionaron los recursos del Proyecto (humanos, logísticos, y materiales) para lograr los resultados esperados en el plazo programado, incluyendo aspectos como el sistema de monitoreo y seguimiento establecido, y la coordinación, complementariedad y sinergias alcanzadas entre las organizaciones ejecutantes.
- Valoración del grado de consecución de los resultados previstos, medida por sus indicadores cuantitativos y cualitativos. Este análisis de **eficacia** incluirá la coherencia de los resultados alcanzados con el objetivo planteado, la relevancia de los indicadores definidos y la pertinencia de la población seleccionada, considerando también el proceso de ejecución del Proyecto y su adecuación al contexto encontrado.

**Informe de Evaluación Externa Final del Proyecto**  
"Mejora de las condiciones de Seguridad y Soberanía Alimentaria y Nutricional de las familias rurales de tres municipios del departamento de Boaco, Nicaragua"

- *Valoración de los **efectos inmediatos y el impacto previsible** del Proyecto en el mediano y largo plazo, tanto en las condiciones de vida de la población atendida directamente, como en su entorno social y ecológico, y su contribución a las estrategias nacionales para mejorar la seguridad alimentaria y promover una agricultura medioambientalmente sostenible.*
- *La Evaluación incluirá una **valoración de sostenibilidad** considerando los recursos necesarios para que las acciones desarrolladas y los procesos emprendidos puedan seguir desarrollándose una vez finalizado el Proyecto. Así mismo valorará la apropiación de los resultados del Proyecto por parte de la población, como factor de sostenibilidad, y la evolución de los factores de desarrollo: políticas de apoyo, capacidad institucional, aspectos socioculturales, enfoque de género y generacional, factores tecnológicos, y medioambientales.*
  - *Formulación de **conclusiones** generales sobre la formulación y ejecución del Proyecto y específicas para cada uno de sus resultados. Identificación de **lecciones aprendidas, buenas prácticas y recomendaciones** precisas y concretas para mejorar la eficacia de operaciones futuras, y análisis de la conveniencia o no de la continuidad de las acciones desarrolladas.*
  - *Así mismo, la aplicación del **enfoque de género** será evaluada considerándola como eje transversal de todo el Proyecto, incluyendo la coherencia en la formulación, su aplicación en el desarrollo y su impacto final.*
  - *Finalmente, la Evaluación entregará una Propuesta de Plan de Difusión y Comunicación de sus resultados.*

## **RESUMEN DEL PROYECTO**

**Proyecto:** Mejora de las condiciones de Seguridad y Soberanía Alimentaria y Nutricional (SSAN) de las familias rurales de tres municipios del departamento de Boaco, Nicaragua.

**Duración del Proyecto:** 30 meses. Del uno de mayo de 2013 al el 31 de octubre de 2015.

**Presupuesto.** 390.138,70 Euros, de los cuales el aporte de AACID fue de 299.971,41 Euros

**Financiador:** Agencia Andaluza de Cooperación Internacional al Desarrollo, Fundación Movimiento por la Paz, MPDL, y ADM.

**Ejecutan:** Movimiento por la Paz, MPDL; y Asociación para el Desarrollo Municipal, ADM.

**Beneficiarios Directos:** 300 familias rurales de 30 comunidades en tres municipios del departamento de Boaco para un total de 1834 personas, de las cuales 139 mujeres y 151 hombres, 46,33% de las familias destinatarias directas están dirigidas por mujeres.

**Objetivo General de Desarrollo:** Mejorar las condiciones de vida de la población rural de los municipios de Santa Lucia, San Lorenzo y San José de Remates del departamento de Boaco, Nicaragua

**Objetivo Específico del Proyecto:** Contribuir a la seguridad y soberanía alimentaria y nutricional en 300 familias rurales de diez comunidades en los municipios de Santa Lucia, San Lorenzo y San José de los Remates del departamento de Boaco, Nicaragua.

**Resultados esperados del Proyecto:**

**R.1.**Mejorada la capacidad productiva y la diversidad agrícola en 300 familias rurales en los municipios de Santa Lucia, San Lorenzo y San José de los Remates, departamento de Boaco.

**R.2.** Fortalecida la capacidad organizacional a nivel comunitario para ejercer e incidir en la seguridad y soberanía alimentaria y nutricional de 30 comunidades en los municipios de Santa Lucia, San Lorenzo y San José de los Remates del departamento de Boaco

**R.3.**Fortalecida la articulación pública y la participación de la sociedad civil en función de la seguridad y soberanía alimentaria y nutricional de 30 comunidades en los municipios de Santa Lucia, San Lorenzo y San José de los Remates del departamento de Boaco

## 2

# CONTEXTO DEL PROYECTO Y MARCO TEÓRICO DE LA EVALUACIÓN

---

La seguridad alimentaria y nutricional cuenta en Nicaragua con un marco jurídico apropiado. La Constitución Política en su artículo 63, establece que *"Es derecho de los nicaragüenses estar protegidos contra el hambre. El Estado promoverá programas que aseguren una adecuada disponibilidad de alimentos y una distribución equitativa de los mismos"*. Cuenta así mismo con la Ley No. 693, Ley de Soberanía y Seguridad Alimentaria y Nutricional aprobada en el año 2009 y de acuerdo con su artículo diez, se crea el Sistema Nacional de Soberanía y Seguridad Alimentaria y Nutricional para *"promover, proteger y cumplir el derecho a la alimentación como un derecho humano y fundamental"*. El Sistema fue definido a nivel sectorial y territorial en los niveles nacional, regional, departamental y municipal.

Dicha ley, promovida desde la época del gobierno de Enrique Bolaños por organizaciones del Grupo de Interés por la Soberanía y la Seguridad Alimentaria y Nutricional (GISSAN), y el Grupo de Promoción de la Agricultura Ecológica, fue aprobada por el nuevo gobierno en el marco de la implementación del Plan Sectorial para el Desarrollo Rural Incluyente 2010-2014 (PRORURAL Incluyente), en el cual se concentró el apoyo financiero presupuestario de las agencias de desarrollo mediante un memorándum de entendimiento 2010-2014 que estableció un financiamiento del PRORURAL a través de un fondo común con recursos de la cooperación (68%) y nacionales (32%)<sup>1</sup>. El Programa sectorial "Prorural inclusivo" dio origen a varios programas gubernamentales como el Programa Productivo Alimentario, el Programa Seguridad Alimentaria y Nutricional, y el Programa de Desarrollo Local y Seguridad Alimentaria (PRODELSA).<sup>2</sup>

El Programa Productivo Alimentario, es el principal programa desarrollado por el actual gobierno, el cual se propone enfrentar la inseguridad alimentaria capitalizando a las familias campesinas para la producción de alimentos, y se concreta especialmente en la asignación a familias seleccionadas (preferentemente a mujeres) de un bono productivo. Sin embargo, los estudios realizados muestran que este programa, ejecutado por el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) inicialmente y posteriormente por el Ministerio de Economía Familiar (MEFCCA), enfrentó problemas de sub ejecución (Así en 2010 alcanzó únicamente el 37.5% de la meta prevista), y progresivamente ha ido disminuyendo su asignación presupuestaria gubernamental.

---

<sup>1</sup> El Fondo Común es un apoyo de libre disponibilidad para la implementación del PRORURAL Incluyente a través de los Planes Operativos Anuales Sectoriales y se ejecuta bajo las leyes, normas y procedimientos nacionales. El costo del PRORURAL Incluyente fue de US 550.0 millones de dólares para el período 2010-2014 de los cuales el 72% fue planificado para el Programa Nacional de Alimentos, el 20% para el Programa Nacional de Agroindustria Rural y el restante 8% para el Programa Nacional Forestal. <http://www.magfor.gob.ni/prorural/documentos.html>

<sup>2</sup> La política de desarrollo rural del actual gobierno es analizada en Revista Envío N° 385, Abril 2014.

**Informe de Evaluación Externa Final del Proyecto**  
**“Mejora de las condiciones de Seguridad y Soberanía Alimentaria y Nutricional de las familias rurales de tres municipios del departamento de Boaco, Nicaragua”**

Sin embargo, los programas desarrollados en el período 2010-2014, lograron que la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO)<sup>3</sup>, afirmara en ese año que Nicaragua había alcanzado el objetivo del milenio de reducir en un 50% en 2015 la cantidad de población que padece hambre. Si en toda la etapa del PRORURAL Incluyente nunca había estado presente la “inclusión” de los organismos de la sociedad civil que en la década anterior habían promovido la Ley de Soberanía y Seguridad Alimentaria, tampoco la operatividad de la ley a través de las Comisiones Municipales, fue incluida en las políticas de concertación impulsadas por el Prorural<sup>4</sup>.

Si bien la Ley de Soberanía y Seguridad Alimentaria y Nutricional creó en sus momentos expectativas al establecer la creación de las Comisiones Municipales de Soberanía y Seguridad Alimentaria y Nutricional, integradas por Alcaldías, ministerios involucrados y organizaciones de la sociedad civil, e incluso ese mismo año el Ministerio de Agricultura aprobó su política sectorial al respecto, la realidad posterior es que el Programa Nacional Alimentario fue impulsado unilateralmente por el gobierno mediante programas asistenciales como el Bono Productivo, Programa Alimentario Escolar, o el Programa de Crédito Solidario (CRISOL)<sup>5</sup>, con un alto componente selectivo y de proselitismo partidista, sin coordinar esfuerzos descentralizados ni contar con la participación o coordinación de las iniciativas comunitarias o sectoriales.

De hecho, el Programa PRORURAL Incluyente ya finalizó y desde el año 2014 fue sustituido por una nueva modalidad: El Sistema de Producción, Consumo y Comercio, el cual fue estructurado teóricamente a partir de un Consejo Nacional (presidido por la Coordinadora del Consejo de Comunicación y Ciudadanía) Consejos Departamentales y Municipales, con un funcionamiento coyuntural y conformado por “los representantes de los productores pequeños, medianos, grandes” para planificar las metas de producción o intervenir en situaciones críticas para “enfrentar los posibles déficit que puedan darse en algunos rubros de consumo cotidiano de la población”<sup>6</sup>.

Esta visión de la seguridad alimentaria de reflejó claramente en las declaraciones del Ministerio de Agricultura cuando aseguró que estaba garantizada la seguridad alimentaria del país en el ciclo agrícola 2015-2016, afirmando que *“las zonas productivas ubicadas en el Corredor Seco de Nicaragua tienen afectaciones debido a la variabilidad de las precipitaciones. Sin embargo, las pérdidas no representan un impacto de importancia para los resultados de siembra a nivel nacional”*. Anunciando la propuesta de un Plan

---

<sup>3</sup> Panorama de la Seguridad Alimentaria y Nutricional de América Latina y el Caribe 2014. FAO

<sup>4</sup> “Una consulta hecha a 96 de los 153 gobiernos locales muestra el estado anémico en la organización de estos espacios de trabajo, que le darían sentido a la ley en la medida en que se vuelvan efectivos en la construcción de las agendas en cada territorio” Políticas Nacionales y su impacto sobre la capacidad de los Pequeños Productores Nicaragüenses para tomar decisiones acertadas frente a los mercados globalizados Nicaragua, Septiembre 2011. Red de Aprendizaje Pequeños Productores como Actores en los Mercados Globalizados (SIMAS)

<sup>5</sup> El MEFCCA a través del programa revolvente CRISOL financió en el año 2015 a 400 pequeños productores de Boaco, Teustepe y Santa Lucía par al siembra de 155 manzanas de maíz y 230 manzanas de frijol en grupos de al menos diez productores con 140 dólares para el cultivo de cada manzana de maíz y 150 dólares para cada manzana de frijol.

<sup>6</sup> Declaraciones de la Coordinadora del Consejo de Comunicación y Ciudadanía 19 4.8.14

**Informe de Evaluación Externa Final del Proyecto**  
**“Mejora de las condiciones de Seguridad y Soberanía Alimentaria y Nutricional de las familias rurales de tres municipios del departamento de Boaco, Nicaragua”**

Nacional de Riego *“que contribuirá a que los pequeños y medianos productores, principalmente los del corredor seco, puedan enfrentar con mayor efectividad los problemas que produce la inconstancia del clima”*.

Son estos Gabinetes de Producción, Comercialización y Consumo a nivel departamental y municipal, quienes canalizan las decisiones de desarrollo productivo agropecuario a través del MAG y los programas asistenciales a través del Ministerio de la Economía Familiar<sup>7</sup>. En este sentido, puede considerarse que de hecho la aplicación de la Ley de Soberanía Alimentaria, al igual que la Ley de Participación Ciudadana han sido desestimadas definitivamente como políticas de gobierno.

Sin embargo, esto no quiere decir que el gobierno no esté llevando a cabo acciones dentro de su Programa Alimentario. Las principales acciones reportadas por el MEFCCA para promover el desarrollo productivo rural hasta noviembre del año 2015 y en el departamento de Boaco fueron: la distribución de 300 bonos productivos y alimenticios, 140 de ellos en el municipio de San Lorenzo entregados en metálico, por un valor de 8,450 córdobas cada uno, para la compra de animales de patio y su alimento, a través de 200 proveedores certificados en el MEFCCA. También nueve proyectos de rehabilitación y mantenimiento de 82.2 kilómetros de caminos, con una inversión superior a los C\$ 24 millones financiado con fondos del BCIE y del Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola-FIDA<sup>8</sup>. Otras acciones del Gobierno a tener en cuenta es el Instituto de Transformación Agraria (INTA) quien está desarrollando a nivel departamental el Programa Fomento de la Productividad Agropecuaria Sostenible, financiado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), siendo sus componentes principales la conservación de suelos, capacitaciones y demostraciones en agroecología, reservorios de agua y bancos comunitarios de semillas.

En la Investigación de campo llevada a cabo por la Evaluación, los actores entrevistados valoraron que la sequía afectó a todas las familias en San Lorenzo; a la mayoría en Santa Lucía y a casi todas en San José.

Un análisis detallado del Plan de Buen Gobierno 2016 en cuanto a medidas relacionadas con la seguridad alimentaria, muestra que por parte del Sistema de Producción Consumo y Comercio únicamente se anuncia el propósito de “sembrar 1.2 millones de manzanas de granos básicos con enfoque de producción sostenible”, aparte de realizar 40 encuestas para monitorear la producción; por parte del MEFCCA se anuncia la entrega de 50,000 bonos productivos alimentarios, fortalecer el programa de Escuelas

---

<sup>7</sup> De acuerdo con la Ley No. 804 del 6 de Julio 2012, ley de reforma a la Ley 290 o Ley de Organización, Competencia y Procedimiento del Poder Ejecutivo, se crea el nuevo Ministerio de Economía Familiar, Comunitaria, Cooperativa y Asociativo. Este Ministerio absorbió el Instituto de Desarrollo Rural (IDR) y el Instituto de la Pequeña y Mediana Empresa (INPYME), Instituto Nicaragüense de Fomento Cooperativo (INFOCOOP) así como los programas de seguridad alimentaria implementados por el Ministerio Agropecuario y Forestal.

<sup>8</sup> A través de la alcaldía de San Lorenzo, se rehabilitaron 34 kms. y en Santa Lucía, ya fue ejecutada la rehabilitación de 7 kilómetros entre los empalmes Los Valles-Los Ramírez y Los Martínez; y actualmente lleva un avance del 40% el tramo de 10.5 kms. en El Riego-La Concepción, así como otros 7.9 kms. entre el empalme Las Mercedes y la comunidad Los Valles



**Informe de Evaluación Externa Final del Proyecto**  
**“Mejora de las condiciones de Seguridad y Soberanía Alimentaria y Nutricional de las familias rurales de tres municipios del departamento de Boaco, Nicaragua”**

de Campo asignado al (Instituto Nacional Tecnológico (INATEC), y habilitar a “32,602 protagonistas del Programa “CRISOL Granos Básicos y Ajonjolí” y “3,925 protagonistas en seguridad alimentaria y agricultura familiar”. Es el INTA quien únicamente anuncia programas efectivos como “300 Bancos Comunitarios con 4,500 productores innovadores, para el rescate y cuidado de nuestras variedades especiales de granos básicos”; y “Para mejorar rendimientos productivos, entregaremos 1,662 quintales de semillas de categorías superiores de granos básicos y hortalizas; 150,000 plántulas de hortalizas, quequisque, yuca y malanga.

Lo anterior parece indicar que la estrategia de desarrollo rural del gobierno se ha centrado en facilitar el desarrollo de la agricultura con alto componente de inversión en sectores clave para la producción agroexportadora al tiempo de garantizar el abastecimiento de productos básicos a la población urbana, todo ello acompañado de acciones de corto alcance para promover el emprendimiento en sectores del pequeño y mediano productor, y paliar las crisis alimentarias mediante campañas asistenciales de emergencia. No obstante tampoco ha podido cerrar totalmente los espacios de participación en algunos de los programas coincidentes con la estrategia agroecológica, cuyo acceso requiere sin embargo una capacidad de acercamiento y concertación con las instituciones correspondientes.

\*

Un segundo aspecto clave que define el área donde se ejecutó el Proyecto es el creciente desarrollo de la emigración a Costa Rica como estrategia de sobrevivencia y/o desarrollo de las familias afectadas por el cambio climático.

En la Investigación de Campo, la ausencia de algún familiar emigrante a Costa Rica en las viviendas en el momento de realizar la visita fue valorada del 80% en Posolí y La Flor, el 90% en La Montañita; el 80% en Los Rivas y Los Álvarez y el 60% en El Llanito; el 75% en Kumaika Sur y La Laguna y el 60% en San Bartolo. De acuerdo con los testimonios de los propios informantes, el valor promedio de las remesas mensuales por períodos de tres a seis meses (trabajos temporales) variaba de 150 a 200 dólares. La mejoras habitacionales observadas especialmente en las comunidades visitadas en el Municipio de Santa Lucía parecían indicar que dichas remesas no cubrían solo gastos de sobrevivencia, sino que contribuían a una capitalización reflejada en el valor de la vivienda.

Según datos del Banco Central, las remesas recibidas por emigrantes en el año 2014 ascendieron a 1.135,8 millones de dólares, la cifra más alta de las últimas dos décadas, que representó un 9,6 % del producto interno bruto, según datos oficiales (De acuerdo con esta información, cerca del 20 % del total de la población nicaragüense, calculada en 6,1 millones de habitantes, vive en el extranjero, principalmente en Estados Unidos y Costa Rica). El Departamento de Boaco representaba en ese año un 2.5% del total de las remesas recibidas, por delante de otros departamentos más poblados como Carazo, Chontales, Jinotega, Granada y Madriz. Las estimaciones del Banco Central calculan para el año 2015 un incremento de las remesas del 5.2%.

Las observaciones en el terreno confirman a la Evaluación que el factor del aporte de las remesas por emigración temporal a la subsistencia (e incluso capitalización en algunos casos) de las economías familiares, debería ser investigado y tomado en cuenta

**Informe de Evaluación Externa Final del Proyecto**  
**“Mejora de las condiciones de Seguridad y Soberanía Alimentaria y Nutricional de las familias rurales de tres municipios del departamento de Boaco, Nicaragua”**

antes de diseñar cualquier estrategia de intervención en seguridad alimentaria. No obstante el alto costo humano que representa la emigración, esta parece mostrarse como una estrategia decidida por las propias familias en la última década.

\*

El marco político en el Departamento de Boaco es otro aspecto del contexto que resultó relevante en la Investigación de Campo de la Evaluación. Una primera caracterización de los tres municipios intervenidos muestra a San José de Los Remates como una municipalidad con un buen desarrollo económico y una oferta de servicios superior a los otros municipios, tanto a nivel urbano como rural. Gobernada por el partido de oposición, la Alcaldía mostró a la Evaluación una posición de apertura a las coordinaciones. Otro tanto mostró la Secretaria Política del partido en el gobierno nacional. Sin embargo, la Evaluación percibió con más fuerza que en otros municipios el enfrentamiento de intereses entre grandes y pequeños productores, especialmente por el acceso al recurso agua. El problema de acceso a la tierra también era notorio. La Evaluación no percibió un sectarismo político tan relevante como en los otros municipios. La presencia de otras organizaciones de desarrollo era menor que en los otros dos municipios.

La situación del municipio de Santa Lucía también mostraba un desarrollo económico apreciable, y una oferta de servicios en crecimiento, considerando que el partido en el gobierno asumió por primera vez la alcaldía de este municipio. Sin embargo, el sectarismo político era notorio en muchas de las personas entrevistadas. La presencia de personas incluidas en el Proyecto y en los espacios de participación del gobierno (Gabinetes de la Familia), reveló finalmente que estos espacios eran irrelevantes, ya que no participaban en las decisiones de la estructura política del partido en el gobierno. En las entrevistas a varios actores de otros organismos de desarrollo presentes en el municipio, estos señalaron la situación de marginación política hacia la ADM. Las autoridades municipales se mostraron abiertas a llegar a acuerdos, siempre que se reconociera su autoridad en el desarrollo del municipio. Se apreció en las comunidades visitadas una fuerte influencia de las remesas por emigración, así como el problema de acceso a la tierra. También el problema de acceso al agua era crítico, aunque no tanto como en los otros dos municipios. Es preciso señalar que las comunidades visitadas de hecho estaban situadas en la periferia inmediata de la cabecera municipal, teniendo característica de barrios semiurbanos.

El municipio de San Lorenzo llamó la atención la altísima incidencia de la emigración temporal a Costa Rica en las comunidades visitadas, y la presencia de otros organismos de desarrollo con implantación y coincidencia de acciones con el Proyecto. La cabecera municipal de San Lorenzo carece de hecho de muchos servicios y de acuerdo con los informantes la alcaldesa apenas tiene poder de decisión, estando este en el vicealcalde, también secretario político municipal del FSLN. Tecoloste, un poblado del municipio que tiene mayor desarrollo económico que la cabecera, cuenta con más servicios y ha solicitado a la Asamblea Nacional independizarse como municipio. En esta comunidad se apreció también la presencia de un alto sectarismo político, tanto de la población entrevistada, como por parte de las autoridades municipales.

**Informe de Evaluación Externa Final del Proyecto**  
**“Mejora de las condiciones de Seguridad y Soberanía Alimentaria y Nutricional de las familias rurales de tres municipios del departamento de Boaco, Nicaragua”**

La situación de sectarismo político en estos municipios y en el departamento de Boaco en general está muy relacionada con el acceso del partido en el gobierno al control de la mayoría de las alcaldías en las pasadas elecciones. En las elecciones municipales de 1996 y 2000, los resultados del FSLN en estos tres municipios nunca alcanzaron el 30% de los votos, y en las del año 2004, si bien este partido logró la alcaldía de la cabecera departamental con más de mil votos sobre el Partido Liberal Constitucionalista y rozando la mayoría absoluta (49.53%), en el resto del departamento los resultados no fueron buenos: en Santa Lucía y Camoapa, el FSLN perdió el 6% y el 3% de los votos. Con todo, con los resultados de la cabecera, el FSLN obtuvo 9 mil votos más para un crecimiento en el departamento del 13.5%. Nuevamente en las elecciones del 2008 la oposición ganó las tres alcaldías, pero en las de 2012, las de San Lorenzo y Santa Lucía fueron adjudicadas al FSLN, en medio de protestas de la oposición.

La debilidad real del FSLN como gestor municipal se ha reflejado especialmente en relación a la cabecera departamental, donde el alcalde liberal, después de anunciar desde 2009 su voluntad de colaborar con el gobierno, fue destituido de manera violenta en junio de 2010, siendo sustituido por Juan Obando del FSLN, quien a su vez fue cesado en febrero del 2013 y sustituido por Vivian Orozco Zamora, quien a su vez fue obligado a cesar en octubre del 2014. Esta incapacidad de gobernanza sitúa al partido a la defensiva, acervando los comportamientos sectarios y desconfiando de cualquier propuesta de participación o incidencia en los asuntos que considera de su exclusivo dominio. La capacidad de decisión, tanto a nivel municipal como delegaciones gubernamentales, están concentradas en las Secretarías Políticas del FSLN.

## **ENFOQUE METODOLÓGICO**

De acuerdo con los “Estándares de Calidad para la Evaluación del Desarrollo” del Comité de Ayuda al Desarrollo, el “Manual de Gestión del Ciclo de Proyecto, Enfoque Integrado y Marco Lógico, de la Comisión Europea” y las recomendaciones de la Declaración de París sobre la Eficacia de la Ayuda Oficial al Desarrollo, los criterios que se aplicaron en la Evaluación fueron los de **Pertinencia, Apropiación, Alineamiento, Armonización, Participación, Eficiencia, Eficacia, Impacto y Sostenibilidad**.

En relación a los diversos componentes incluidos en los resultados esperados del Proyecto, la Evaluación aplicó los siguientes enfoques:

En relación al componente de **formación de capacidades sobre conceptos de seguridad alimentaria y nutricional**, la Evaluación analizó la correcta aplicación integral de los cuatro pilares de la Seguridad Alimentaria y Nutricional (Acceso, Disponibilidad, Consumo y Utilización Biológica) así como la capacidad generada para formular propuestas de seguridad y soberanía alimentaria y nutricional. Las principales referencias utilizadas fueron la “Guía de Seguridad Alimentaria y Nutricional para uso del personal agropecuario de Nicaragua” (PESA/FAO -INTA/MAGFOR). En la valoración de impacto se tomó como referencia los indicadores propuestos en la metodología “Escala Latinoamericana y del Caribe de Seguridad Alimentaria” elaborada por la FAO (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación) y centrada en la cobertura de las necesidades alimentarias básicas.

**Informe de Evaluación Externa Final del Proyecto**  
**“Mejora de las condiciones de Seguridad y Soberanía Alimentaria y Nutricional de las familias rurales de tres municipios del departamento de Boaco, Nicaragua”**

Para valorar el **incremento de la producción y productividad mediante la aplicación de técnicas agroecológicas** en los Planes de Trabajo Familiar, se tomó como referencia el Manual de Agricultura Orgánica de la FAO, y también se consideraron lecciones aprendidas y buenas prácticas, estándares e indicadores ya desarrollados en otras experiencias similares, como el Grupo Promotor de la Agricultura Ecológica, la Campaña Semillas de Identidad, las publicaciones del Servicio de Información Mesoamericano sobre Agricultura Sostenible, el Movimiento de Productoras y Productores Agroecológicos y Orgánicos, y otros proyectos de fitomejoramiento de semillas criollas y bancos comunitarios de semillas.

Para valorar la **participación lograda y el fortalecimiento de las capacidades organizacionales a nivel comunitario**, cuantitativamente se analizó el grado de participación de la población meta logrado (con desagregación de género y generacional), y cualitativamente los resultados en la formación de capacidades, y el nivel de apropiación conseguido. También se valoró la representatividad, autosuficiencia, estabilidad y viabilidad de las organizaciones promovidas por el Proyecto, la capacidad de multiplicación de conocimientos de los promotores y promotoras y la capacidad propositiva y de incidencia de los Grupos Comunitarios de Seguridad Alimentaria.

El **fomento de la participación comunitaria e incidencia en las políticas públicas** de promoción de la SSAN, incluyó el análisis de los logros alcanzados en el ejercicio de ciudadanía en los espacios públicos locales para presentar propuestas para el desarrollo municipal en la promoción de la SSAN, así como los esfuerzos para implicar a las instituciones de estado y de la sociedad civil relacionadas con la seguridad alimentaria y las autoridades municipales en la intervención, y los esfuerzos realizados por el Proyecto para establecer coordinaciones, colaboraciones o alianzas con otros actores locales. Especialmente se valoraron las propuestas y logros del Proyecto para coordinarse con instituciones como MAG, MEFCCA, Ministerio de Salud (MINSAL) y de Educación (MINED) en el área de intervención de la Seguridad Alimentaria y Nutricional, y la participación de los grupos promovidos por el Proyecto en los cabildos, las reuniones del concejo y la consulta del presupuesto municipal, mesas de concertación y comisiones sectoriales en cada municipio.

La **complementariedad con otras intervenciones** se valoró mediante la aplicación del criterio de armonización, analizando las coordinaciones promovidas por el Proyecto y su eficacia, así como las sinergias alcanzadas en su desarrollo. Se valoró en qué medida la armonización contribuyó a reforzar la integralidad de la intervención, aprovechar las ventajas comparativas de cada organización, o evitar la duplicidad de esfuerzos.

En el componente de **fortalecimiento de la acción coordinada de las ONGs** involucradas se analizó la coherencia y complementariedad alcanzada, el cumplimiento de los compromisos de cogestión iniciales y la eficacia de los sistemas conjuntos de comunicación, información y toma de decisiones, identificando los aspectos que favorecieron la acción conjunta, y los obstáculos o limitantes que se presentaron.

**Informe de Evaluación Externa Final del Proyecto**  
**“Mejora de las condiciones de Seguridad y Soberanía Alimentaria y Nutricional de las familias rurales de tres municipios del departamento de Boaco, Nicaragua”**

Así mismo, la aplicación del enfoque de género fue evaluada considerándola como eje transversal de todo el Proyecto, incluyendo la coherencia en la formulación, su aplicación en el desarrollo y su impacto final<sup>9</sup>.

La evaluación tuvo un desarrollo participativo, que se articuló en reuniones de grupo focal en las que se aplicó la técnica del análisis de fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades y entrevistas.

## 3

# RESUMEN DE LA METODOLOGIA APLICADA, LAS ACCIONES REALIZADAS Y LOS ALCANCES LOGRADOS

---

Una vez firmado el contrato de consultoría se celebró una primera reunión de presentación con el organismo contratante el día diez de noviembre 2015, donde se presentaron las necesidades informativas y se expusieron los alcances y objetivos de la investigación de campo. Por parte de MPDL y ADM se presentaron los aspectos prioritarios en los que la Evaluación debería proporcionar lecciones aprendidas y recomendaciones. La Matriz de Evaluación, el Plan de Investigación de Campo y una muestra de los instrumentos fueron enviados para su validación, previo al inicio de los trabajos de campo.

La propuesta presentada por la Evaluación, de acuerdo con los Términos de Referencia y la oferta aprobada, incluyó (para un universo total de investigación de 30 beneficiarias/os directos en 30 comunidades de tres municipios del departamento de Boaco), la aplicación de los siguientes instrumentos:

\* Una entrevista estructurada a una muestra de 90 beneficiarias/os en nueve comunidades (30 % del total). Los formatos de dichas entrevistas (diferenciados para cada tipo de beneficiaria/o) incluyó todos aquellos aspectos relevantes señalados previamente en la matriz de evaluación en relación a sus características familiares y socioeconómicas; el proceso de su relación con el Proyecto y su valoración del mismo; su valoración de las capacitaciones recibidas; los resultados de su actividad en el área de agroecología; sus conocimientos y prácticas en relación a la mejora nutricional; su desempeño en la organización comunitaria; y sus apreciaciones en la mejora de relaciones familiares y comunitarias con su intervención en el Proyecto. La entrevista incluía un promedio de 28 preguntas, la mayoría de ellas cerradas y fue validada previo a su aplicación introduciendo los ajustes en contenidos y lenguaje.

\* Un formato de inspección técnica a los huertos o parcelas incluyendo 20 aspectos a revisar en relación al manejo agroecológico, producción e ingresos, el cual se

---

<sup>9</sup> Para ello se realizaron entrevistas grupales por comunidad, con preguntas abiertas, centradas en las herramientas de análisis de género tales como el perfil de actividades; acceso y control de recursos y beneficios; necesidades e intereses de género; condición y posición de género; factores influyentes de las relaciones de género. Además para valorar los cambios en las percepciones sobre las relaciones de género, a las mujeres participantes en las entrevistas grupales se les aplicó un test de percepción sobre las mismas.

**Informe de Evaluación Externa Final del Proyecto**  
**“Mejora de las condiciones de Seguridad y Soberanía Alimentaria y Nutricional de las familias rurales de tres municipios del departamento de Boaco, Nicaragua”**

acompañaba de una tabla de valoración para aplicar a los distintos aspectos inspeccionados de acuerdo a normas estandarizadas de calidad, el cual fue aplicado a 27 unidades productivas.

\* Formatos de entrevista semiestructurada diseñados para aplicarse en cada comunidad a representantes de la organización comunitaria oficial, del MINSA, MINED y otros actores como líderes religiosos, así como en cada uno de los tres municipios a miembros de Alcaldías, MINED, MINSA, MAG, MEFCCA y también para otras ONG coincidentes en el área de intervención.

\* Un formato de entrevista estructurada y una ficha de gestión de recursos humanos a ser aplicada a los miembros del equipo ejecutor del Proyecto, y un formato de entrevista escrita dirigido a la Coordinadora del Proyecto y representante del MPDL:

\* Se elaboró así mismo el diseño de una entrevista grupal con tres mujeres destacadas en cada una de las comunidades visitadas, con el objetivo de valorar el impacto del Proyecto en la vida de las mujeres y sus relaciones de género así como un test de relaciones inter genéricas.

\* Finalmente se diseñó y llevó a cabo un taller municipal de grupo focal con representantes de las comunidades no visitadas, en los que se aplicaron las técnicas del trabajo en grupo y el tarjetógrafo en plenario, centrado en un análisis situacional FODA del proceso del Proyecto, sus resultados y expectativas de sostenibilidad.

\*

Considerando la afectación de las fiestas navideñas y el fuerte movimiento migratorio que se registra en dicha época, el trabajo de Investigación de Campo se desarrolló en dos etapas, en el mes de diciembre 2015 y enero 2016, por un equipo compuesto por el Coordinador de la Evaluación, el experto en producción agroecológica, y la experta en género y desarrollo.

Las actividades desarrolladas en este período se resumen en el siguiente Cuadro.

<b>ACTIVIDADES REALIZADAS</b>				
<b>DÍAS</b>	<b>9-14 DICIEMBRE</b>	<b>5-8 ENERO</b>	<b>11-15 ENERO</b>	
<b>MUNICIPIO</b>	<b>SAN LORENZO</b>	<b>SANTA LUCIA</b>	<b>SAN JOSE</b>	<b>TOTAL</b>
COMUNIDADES VISITADAS	3	3	3	9
ENTREVISTAS BENEFICIARIAS/OS	27	25	24	76*
INSPECCIONES A HUERTOS/PARCELAS	9	9	7	25
ACTORES LOCALES ENTREVISTADOS	11	14	8	33
ASISTENTES A TALLERES TOTAL	10	8	9	27
<b>TOTAL PERSONAS INCLUIDAS</b>	<b>57</b>	<b>56</b>	<b>48</b>	<b>161</b>

\* En dos ocasiones se aplicaron dos tipos de entrevista a la misma persona

\* Además de las comunidades visitadas, la Evaluación recabó información de las comunidades de origen de la población que acudió a los talleres.

En total se consultó la opinión de 103 personas incluidas en el Proyecto, más del 34% del total. Las personas entrevistadas, facilitadas por el equipo técnico de ADM,

**Informe de Evaluación Externa Final del Proyecto**  
**“Mejora de las condiciones de Seguridad y Soberanía Alimentaria y Nutricional de las familias rurales de tres municipios del departamento de Boaco, Nicaragua”**

comprendieron 52 mujeres (70.2%) y 22 varones, de las cuales 48 eran adultas (64.8%), 22 jóvenes (29.7%), y cuatro mayores, mostrando una alta proporción de mujeres ocupando puestos en las organizaciones promovidas por el Proyecto, y una baja proporción de jóvenes.

La información de las entrevistas fue ingresada por tipo de actor, comunidad y municipio en programa Excel 2007 para su análisis. También se elaboró una memoria de los grupos focales llevados a cabo.

\*

Así mismo la Evaluación revisó los diagnósticos y estudios específicos realizados en el área de intervención tanto por organismos oficiales como instituciones privadas. También analizó toda la documentación oficial del Proyecto (Documentos de formulación y sus adenda, informes técnicos de seguimiento) así como la documentación interna del Proyecto (Actas de reuniones del comité técnico, informes mensuales de actividades en cada uno de los municipios e informes periódicos de monitoreo e informe intermedio y final de técnico y financiero).

La información reportada en los documentos técnicos de seguimiento del Proyecto, fue comprobada en el análisis de los registros de pago de los informes financieros. La Evaluación analizó así mismo los *curricula* de los contratos de recursos humanos y consultorías, así como los principales expedientes de adquisición de bienes, y los documentos técnicos elaborados y los diseños metodológicos e informes finales de las actividades llevadas a cabo facilitados por el Proyecto.

Toda la información analizada fue sistematizada y trasladada a fichas por concepto evaluativo y por actividades realizadas, las cuales se utilizaron en la posterior etapa de valoración y conclusiones.

El Equipo Evaluador (Coordinador, Experto en agronomía y Experta en Género y Desarrollo) participó en todas las etapas del proceso de evaluación (Diseño de instrumentos, investigación de campo, procesamiento y análisis de la información y redacción de los informes).

### **INCIDENCIAS Y LIMITANTES DEL ESTUDIO REALIZADO**

En cuanto a las incidencias cabe mencionar que a pesar de haber ajustado el Cronograma de la Evaluación al calendario laboral y festivo de la población, no se lograron todas las metas de cobertura, ya que una parte de los funcionarios no se habían incorporado aún a sus labores, pero especialmente debido a que por efecto de la sequía, el movimiento migratorio de la población fue superior a lo previsto, sin embargo el equipo del Proyecto colaboró con los evaluadores en la mayoría de los casos para sustituir a las personas ausentes por otras que cumplían los requisitos deseados.

También en el análisis de la información la Evaluación encontró dificultad para valorar el grado de apropiación y participación logrado por el Proyecto, debido a la ambigüedad de la definición de la población meta (calificada como “familias”) y el sistema de monitoreo de los resultados de la formación de capacidades, centrado en la asistencia y no en la asimilación y la ausencia de un seguimiento personalizado al desarrollo de la población incluida en el Proyecto.

## 4

# ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

---

Si bien la Evaluación en este informe incorpora todos los elementos solicitados en los términos de referencia tomando como guía las preguntas incluidas en la matriz general de Evaluación, considera importante resaltar la aplicación metodológica del análisis seguido, bajo un concepto de cadena de resultados. En este sentido, se analizan las actividades desarrolladas en función de valorar el avance logrado para alcanzar los resultados y productos previstos al final de la intervención, pero también con el propósito de poder estimar sus efectos y el impacto probable de dichos resultados, y su relevancia en relación al objetivo del Proyecto, así como su sostenibilidad futura.

La escala de valoración se establece en base a los siguientes criterios:

- \* ALTA. Se superan las metas esperadas en este componente.
- \* BUENA. Se logra un porcentaje importante de la meta en este componente.
- \* ACEPTABLE. Se logra un porcentaje suficiente de la meta de este componente.
- \* MEJORABLE. Aspectos importantes de este componente no se lograron.
- \* DEBIL. Aspectos fundamentales de este componente no se lograron.

### **4.1. PERTINENCIA Y RELEVANCIA**

La pertinencia del Proyecto fue analizada por la Evaluación en primer lugar en relación a la coherencia externa del mismo, a partir de las siguientes preguntas:

1. *¿Responde la intervención en cada uno de sus resultados a las líneas de actuación de las políticas locales, y se enmarcan dentro del Plan Andaluz de Cooperación para el Desarrollo?*
2. *¿Se enmarcan las actividades con las prioridades de la AACID generándose sinergias significativas? .3. ¿Han cambiado las prioridades de la AACID para el desarrollo para esta área?*

Los objetivos propuestos para el Proyecto se adecuan a los Objetivos Específicos, Líneas de Actuación y Medidas del Plan Andaluz de Cooperación para el Desarrollo 2008-11, y con el Plan Operativo por País Prioritario (Nicaragua) 2009-2011 de la AACID, así como los objetivos uno y cuatro, los enfoques prioritarios y los colectivos priorizados del Plan Andaluz de Cooperación para el Desarrollo 2015-18.

También el Proyecto incide en las líneas maestras del Plan Director de la Cooperación Española 2013-16, el Acta de la VIII Reunión de la Comisión Mixta Hispano Nicaragüense de Cooperación, y los objetivos del Marco de Asociación País España-Nicaragua 2015-17, especialmente en relación con la orientación tres: Promover oportunidades económicas para los más pobres.

\*



**Informe de Evaluación Externa Final del Proyecto**  
"Mejora de las condiciones de Seguridad y Soberanía Alimentaria y Nutricional de las familias rurales de tres municipios del departamento de Boaco, Nicaragua"

Un segundo aspecto analizado fue el siguiente:

*4. ¿Se corresponde la intervención con las prioridades y necesidades de la población beneficiaria? 5. ¿Han cambiado las prioridades de los beneficiarios/as desde la definición de la intervención? En caso afirmativo, ¿se ha adaptado la intervención a dichos cambios?*

La situación económica de las personas entrevistadas fue valorada en la Investigación de campo cruzando las siguientes variables:

**ESTADO DE LA VIVIENDA:** En 57 (77%) casos se observó una vivienda buena (de acuerdo a la caracterización del Instituto Nicaragüense de Estadísticas (INIDE) en cuanto a paredes, techo... etc.); tres muy buenas, y solo 17 (22.9) deficientes o malas. En este aspecto es donde más se reflejaba la incidencia de las remesas de los emigrantes.

**TAMAÑO DE LA PARCELA:** Se encontró 26 casos (35.1 %) que no tenían parcela propia (algunos alquilaban); 18 casos (24.3%) de menos de una manzana; doce casos (16.2%) con parcela de una a cinco manzanas; y ocho casos de una manzana. (Dos entrevistadas no conocían el tamaño de su parcela). La carencia de tierra suficiente aparece como un indicador de la alta dependencia alimentaria de las personas.

**TAMAÑO DEL PATIO:** Se encontraron 48 casos (64.8%) de menos de un cuarto de manzana; 14 (18.9%) de media manzana; cinco de una manzana, y un caso que no disponía de patio. Sin embargo casi la mayoría disponían de espacio suficiente para desarrollar cultivos de patio.

**NÚMERO DE ANIMALES DE GANADO MAYOR:** En 59 casos (79.7%) no tenían; en seis casos poseían de diez a veinte animales; en dos casos de cinco a diez; en cuatro casos tenían menos de cinco; en tres casos solo tenían uno, y uno de los entrevistados tenía 73 cabezas. La falta de ganado mayor se relaciona con la insuficiente tenencia de tierra, aunque también la presencia de productores con más de diez animales indica un nivel económico superior al esperado.

**MESES SIN COMIDA PRODUCIDA POR ELLOS EN EL AÑO PASADO:** En 31 (42.4%) casos reportaron más de seis meses; en 25 (34.2%) menos de seis, y 17 (23.28%) afirmaron no necesitar comprar alimentos básicos (maíz y frijol). Este indicador indirecto de los rendimientos de autoconsumo en el último año es indicador de la baja resiliencia frente al cambio climático.

El cuadro de indicadores anterior refleja que la mayoría de las personas entrevistadas presentan una alta dependencia de recursos externos para asegurar su alimentación básica, y en la mitad de los casos insuficiente tierra para producirla<sup>10</sup>. Sin embargo la Evaluación también encontró indicadores como son el estado de la vivienda y la misma satisfacción de alimentos básicos y complementarios mediante los ingresos aportados por las remesas de la emigración, cuya incidencia en las estrategias de vida de las personas entrevistadas no estaba suficientemente resaltada en la justificación del Proyecto ni en los diagnósticos que la apoyaron.

Si bien la mención a la emigración es recurrente en los informes de seguimiento del Proyecto en relación a los efectos de la movilidad de las personas en la estabilidad de

<sup>10</sup> Al respecto se señala en uno de los primeros informes analizados: "En las comunidades cercanas (Los Rivas, Los Álvarez, El Llanito, La Leona) es muy difícil encontrar familias que cumplan con el criterio de contar con 1 a 5 mz de terreno, ya que estas personas se dedican a la agricultura pero normalmente lo hacen alquilando tierra en otras comunidades".

**Informe de Evaluación Externa Final del Proyecto**  
**“Mejora de las condiciones de Seguridad y Soberanía Alimentaria y Nutricional de las familias rurales de tres municipios del departamento de Boaco, Nicaragua”**

los grupos conformados, la Evaluación no encontró referencias a los efectos de estos ingresos en las estrategias de vida de las personas, los cuales no se reflejan en los cuadros de ingresos y gastos del instrumento de planificación promovido por el Proyecto: los Planes de Trabajo Familiar.

Los graves efectos de la sequía acumulados en dos años consecutivos (suficientemente reportados por el Proyecto y comprobados in situ por la Evaluación) introducen factores críticos en la consideración de las estrategias de seguridad alimentaria, las cuales se basan en el óptimo aprovechamiento de los recursos naturales disponibles mediante prácticas agroecológicas apropiadas. Sin embargo, al registrarse un decrecimiento grave de estos recursos naturales (el agua especialmente, pero también en algunos la tierra) se imposibilita la aplicación de dichas prácticas (que por lo general producen efectos relevantes a medio plazo) y las personas afectadas buscan sus propias estrategias de sobrevivencia (en este caso la emigración temporal).

La incidencia de las remesas por emigración en las estrategias de vida que esta población está adoptando, debería analizarse más a fondo para lograr una mayor aceptación de alternativas de cambios en la forma tradicional de producir, las cuales no garantizan a lo inmediato los mismos resultados.

\*

También la Evaluación formuló la siguiente pregunta para valorar la pertinencia del Proyecto:

**6. ¿Se han considerado los factores externos que podrían condicionar los resultados?**

La Evaluación analizó cada una de las hipótesis que condicionaban el logro del objetivo incluidas en la Matriz de Marco Lógico del Proyecto de acuerdo con la definición del Glosario de Términos de Evaluación de la AECID: “*Hipótesis sobre los factores o riesgos que pueden afectar el avance o éxito de una intervención*”, con este resultado:

El marco jurídico nacional se mantiene estable y el desarrollo organizacional de la sociedad se fortalece.	Las limitaciones en la aplicación de las Leyes de Participación Ciudadana y Seguridad y Soberanía Nacional ya eran evidentes en el año 2013.
No se presentan fenómenos naturales adversos.	En los años 2014 y 15 se presentaron fenómenos altamente adversos
Familias abiertas al cambio en hábitos alimenticios y prácticas agroecológicas.	Este supuesto no es correcto ya que es un hecho cierto a incluir en la selección de familias.
Espacios públicos abiertos a la participación de familias y líderes en pro de la SSAN.	Como se señala en el análisis de contexto, estos espacios están limitados desde 2010.
La cultura agraria y las políticas gubernamentales apoyan a la innovación agroecológica.	Como se señala en el análisis de contexto, las políticas gubernamentales apoyan desde 2007 la innovación agroecológica, pero en el marco de los programas nacionales.
Los hombres y jefes de hogar permiten la participación de las mujeres en las actividades previstas.	Este no es un supuesto sino una meta que debe fijarse el Proyecto mediante el cuestionamiento de los patrones de masculinidad existentes.

**Informe de Evaluación Externa Final del Proyecto**  
**“Mejora de las condiciones de Seguridad y Soberanía Alimentaria y Nutricional de las familias rurales de tres municipios del departamento de Boaco, Nicaragua”**

Autoridades locales públicas fomentan el espíritu de organización y liderazgo comunitario sobre el tema seguridad y soberanía alimentaria en los municipios.	Era un hecho evidente en el año 2013 que el Gobierno no fomentaba la participación comunitaria en la aplicación de la Ley SSAN.
Política gubernamental agraria apoya agricultura convencional.	Las políticas agrarias del Gobierno han favorecido la transferencia e innovación de tecnologías <sup>11</sup> en la agricultura tradicional.
Las autoridades municipales facilitan la participación de líderes comunitarios y atienden propuestas de SAN en espacios de participación como los CDM.	Como se señala en el análisis de contexto, los CDM habían sido anulados en las políticas gubernamentales de hecho desde el año 2007.
Funcionamiento coordinado de las alcaldías.	El gobierno impulsó desde 2007 una centralización de la planificación municipal, de acuerdo a programas nacionales, en 2011 se acentuó, y en 2013 era generalizado en todo el país

Realmente, como se reconoce en el Informe Final del Proyecto, en el momento de su formulación en 2010, en el Departamento de Boaco se daban unas condiciones excepcionales por ser un departamento con gobiernos municipales mayoritariamente en manos de la oposición, sin embargo al iniciarse el mismo en el 2013, la situación del Departamento era similar a la mayoría del país.

Si bien el Proyecto solicitó en su primer informe de seguimiento una modificación de indicadores relativos a los Consejos Municipales de Desarrollo, afirmando la existencia de *“factores políticamente desfavorable para un ejercicio ciudadano, autónomo e independiente”*, la Evaluación considera que hubiera sido pertinente en ese momento revisar el planteamiento del Resultado Tres en su totalidad, rediseñando una política de incidencia, alianzas y búsqueda de consensos acorde con el nuevo contexto político del país.

\*

**7. ¿Se corresponden los problemas identificados con los objetivos propuestos?**

Mediante un análisis de la situación descrita en la formulación del Proyecto en su apartado de Justificación, la Evaluación extrae el siguiente resumen, colocando en la columna izquierda los problemas identificados, y en la derecha los objetivos y estrategias de intervención del Proyecto:

<p>La insuficiencia alimentaria y nutricional, así como la baja productividad agrícola y la degradación ambiental es abordada por el Resultado Uno (Mejorada la capacidad productiva y la diversidad agrícola).</p> <p>Para abordar las limitadas posibilidades de la mujer para acceder a recursos y participar en la toma de decisiones en la familia y en los espacios públicos, el Proyecto propone “La</p>
---

<sup>11</sup> Se pueden citar proyectos como: El Proyecto de Fomento de la Innovación Tecnológica para el Desarrollo (INTA-IICA-COSUDE), el Programa Nacional de Agroindustria Rural, el Programa de Inserción en la Cadena de Valor (PROCAVAL), y especialmente la Ley Nacional de Agroecología.

**Informe de Evaluación Externa Final del Proyecto**  
**“Mejora de las condiciones de Seguridad y Soberanía Alimentaria y Nutricional de las familias rurales de tres municipios del departamento de Boaco, Nicaragua”**

*participación y el empoderamiento de las mujeres, como principales responsables de la alimentación familiar, son factores claves para mejorar la situación social, económica y política”.*

También en la caracterización del problema a resolver se señala “A nivel comunitario, se realizan pocas acciones en donde se involucre toda la comunidad, debilidad organizativa y bajo liderazgo, escasa participación ciudadana en espacios de discusión y concertación para el desarrollo de dichas comunidades”, para lo cual el Proyecto formula el Resultado Dos (Fortalecida la capacidad organizacional a nivel comunitario para ejercer e incidir en la seguridad y soberanía alimentaria y nutricional).

Finalmente se señala “Poco involucramiento de las instituciones locales que tienen competencia y responsabilidad pública sobre seguridad alimentaria”, situación en la que pretende incidir el Resultado Tres (Fortalecida la articulación pública y la participación de la sociedad civil en función de la seguridad y soberanía alimentaria y nutricional).

La Evaluación estima que los Resultados formulados definen un alcance del objetivo del Proyecto acorde con la problemática identificada.

\*

La coherencia interna del Proyecto fue analizada considerando los siguientes aspectos:

*8.- ¿Existe una línea de base elaborada con la participación de los actores involucrados, y se establecen indicadores y metas claros?*

La Evaluación revisó solo como referencia los Diagnósticos Participativos Socioeconómicos Municipales elaborados en el período 2003-2005, y centró su análisis en el Documento de Línea de Base elaborado con la participación de las personas incluidas en el Proyecto una vez iniciado este.

El Documento de Línea de Base presenta algunas diferencias importantes con los resultados de la Investigación de Campo en la descripción de la muestra en cuanto a acceso a la propiedad de la tierra, sin embargo en su análisis de indicadores refleja una alta dependencia para el acceso a alimentos básicos, alta incidencia de los CAPS, capacidad para incrementar y diversificar la producción, necesidad de mejorar los conocimientos agroecológicos y nutricionales, y buena participación de mujeres en las labores agrícolas, elementos positivos que revelan lo acertado de la formulación del Proyecto y sus indicadores, no obstante algunos indicadores presentan debilidades que se analizarán en el apartado de eficacia y que podrían haberse reformulado al elaborar la línea de base, siempre que no afectaran al alcance de los resultados.

\*

Otra pregunta incluida en la Matriz de Evaluación para valorar la pertinencia del Proyecto fue la siguiente:

*9.- ¿Se corresponden los objetivos con los instrumentos y recursos disponibles?*

El análisis en detalle de las partidas presupuestarias comprobó que el equipo técnico fue presupuestado con una dedicación a medio tiempo y una población de atención de cien personas por técnico agrupadas en diez comunidades dispersas, lo cual

**Informe de Evaluación Externa Final del Proyecto**  
**“Mejora de las condiciones de Seguridad y Soberanía Alimentaria y Nutricional de las familias rurales de tres municipios del departamento de Boaco, Nicaragua”**

no permite mantener un esfuerzo suficiente de trasmisión y asimilación de conocimientos y acompañamiento en su aplicación<sup>12</sup>.

La Evaluación considera que los procesos de formación de capacidades, aplicación de nuevas técnicas, y cambio de comportamientos, requieren de un acompañamiento y monitoreo suficiente para lograr su objetivo y que la población meta quede suficientemente adiestrada para la aplicación de los cambios promovidos. Considerando que la apropiación de nuevas técnicas es un proceso continuo que requiere acompañamiento suficiente, la Evaluación valora demasiado ambiciosas las metas propuestas de población a atender en relación a la cantidad y capacidad de los recursos humanos programados<sup>13</sup>.

Así mismo, es recomendable que el equipo técnico de campo atravesase en el inicio del Proyecto un proceso de inducción al mismo, fortaleciendo sus capacidades técnicas de acuerdo a las acciones previstas por el Proyecto, tal como se previó en la actividad A.3.2.5 “Participación del personal del proyecto en Seminarios de formación profesional y Foros debate organizados a nivel nacional”. No obstante este aspecto se analiza con más detalle en el apartado de eficiencia.

La Evaluación considera que una lógica de intervención alternativa, centrada en un mayor acompañamiento personalizado, podría haber logrado una mayor apropiación de estos por parte de la población meta. Las intervenciones que implican adopción o cambios de conceptos y prácticas, requieren de procesos participativos de acompañamiento horizontales, que permitan la correcta apropiación y habilitación para los cambios y que puedan resolver los problemas que puedan generarse en estos procesos. Esto requiere una capacidad financiera, de recursos humanos y logística, y suele presentar resultados a medio plazo<sup>14</sup>.

Este acompañamiento no está en contradicción con la metodología de formación Campesino a Campesino<sup>15</sup> (presentada como referencia metodológica en la formulación del Proyecto) la cual señala como protagonistas de la multiplicación de conocimiento a los propios campesinos y campesinas y se basa en la técnica de acción-reflexión-acción y aprender haciendo, lo cual no debe confundirse con la práctica de “ensayo-error”, por lo que requiere también de correspondiente monitoreo y acompañamiento. Este acompañamiento se centró en el Proyecto evaluado en los Promotores elegidos en las comunidades por los mismos grupos organizados, los cuales debieron haberse

---

<sup>12</sup> Considerando un promedio de 18 días de trabajo de campo al mes, lo aconsejable es una cifra de 70 beneficiarios por promotor.

<sup>13</sup> La coordinación del Proyecto está de acuerdo con este aspecto al afirmar. *“Los recursos que se calcularon en lo que corresponde a monitoreo no fueron suficientes. No se incluyeron acciones que garantizaran el monitoreo en cada una de las comunidades, solamente a nivel municipal”*.

<sup>14</sup> Así se refleja en las afirmaciones de la Coordinadora del Proyecto: *“El tiempo dedicado por los técnicos en las parcelas, quizá no fue el indicado, porque los técnicos tuvimos que hacer en algunos casos el trabajo de replica que no hicieron algunos promotores. Esto quitó tiempo de visita a las parcelas”*. También un miembro del equipo técnico local afirma: *“las parcelas de las familias en su mayoría era de caminar una hora, por lo que era difícil más de dos o tres en un día”*.

<sup>15</sup> Holt-Giménez, E. 2008. Campesino a campesino: Voces de Latinoamérica Movimiento Campesino para la Agricultura Sustentable. SIMAS. <http://www.simas.org.ni/files/cidoc/CaC-mov%20centroamerica.pdf>

**Informe de Evaluación Externa Final del Proyecto**  
**“Mejora de las condiciones de Seguridad y Soberanía Alimentaria y Nutricional de las familias rurales de tres municipios del departamento de Boaco, Nicaragua”**

seleccionado valorando debidamente su disposición y dotarlos de la suficiente capacitación<sup>16</sup>.

Los resultados de la Investigación de Campo mostrados en el apartado cinco de dicho Informe revelan insuficiencias tanto en los conocimientos<sup>17</sup> como en la disposición al trabajo comunitario de las nueve personas promotoras de agroecología, siete de nutrición y medicina natural, y ocho personas promotoras de la Red de Semillas. También los informes de seguimiento del Proyecto muestran las dificultades para conformar estos grupos de promotores<sup>18</sup>, los cuales se reafirman con algunas declaraciones de estas en la investigación de campo, como “*Que en las capacitaciones se dé menos contenidos por día de capacitación*” o “*que ADM le enviaban preguntas que debían reunirse el grupo para responderlas juntos sobre el funcionamiento del proyecto y no asistían la mayoría*”.

Otros aspectos relacionados con esta pregunta evaluativa se refieren a los recursos aportados por el Proyecto para introducir la diversificación de cultivos y la agroecología. Como se analiza en detalle en el apartado siete del Informe de Campo (pág. 28), las semillas proporcionadas por el Proyecto para el establecimiento de huertos y siembra de granos básicos no fueron las más apropiadas, y las personas entrevistadas en el terreno mostraron algunas reclamaciones y propuestas respecto a la suficiencia de los insumos suministrados: “*Idea de negocios pero sin fondos*”; “*semillas en verano*”; “*no se entregó el material para siembra de granos básicos en su debido tiempo*”; “*no germinó semilla*”; “*material para cerca o herramientas*”, “*mas semillas de hortalizas*”, “*riego por goteo*”.

\*

La Matriz de Evaluación para valorar la pertinencia del Proyecto también incluye la siguiente pregunta:

**10. ¿Contempla la línea de base información sobre las relaciones de género en el momento del inicio del Proyecto? ¿Existen indicadores específicos de género?**

Las mujeres representaron el 72% de las personas encuestadas para levantar la línea de base, en calidad de representantes de las familias a ser atendidas por el Proyecto. Este peso permitió que se partiera de sus condiciones iniciales de información y manejo de tecnología, de manera que durante la planificación del Proyecto fueran tomadas en cuenta.

También se observa que en cada resultado del Proyecto se realizaron esfuerzos por establecer indicadores específicos de género, con metas claramente definidas, cuantificables y orientadas a cambios en la división sexual del trabajo y en la posición de las mujeres a nivel comunitario y familiar.

---

<sup>16</sup> Un análisis del documento “criterios promotores” facilitado por el Proyecto, y lo observado en la investigación de campo muestra que en muy pocos casos estos lograron cumplir las funciones relacionadas con su elección.

<sup>17</sup> Dado que el Proyecto no aplicó sistemáticamente pruebas de asimilación en las actividades formativas, la Evaluación indagó en cada grupo entrevistado sobre los conocimientos acerca de los principales componentes del Proyecto.

<sup>18</sup> Un informe del Proyecto no fechado muestra en San Lorenzo la situación de doce promotores activos y trece inactivos.

**Informe de Evaluación Externa Final del Proyecto**  
**“Mejora de las condiciones de Seguridad y Soberanía Alimentaria y Nutricional de las familias rurales de tres municipios del departamento de Boaco, Nicaragua”**

Considerando que las necesidades estratégicas deben enfocarse a cambios en las relaciones de dominio/subordinación entre los géneros, para contribuir a la igualdad real de derechos y oportunidades, se puede afirmar que en la formulación del Proyecto se incluyeron medidas que favorecían las rupturas en dimensiones sensibles de la organización social de género, como lo es la división sexual del trabajo y la posición de las mujeres a nivel social. Para ello en el Proyecto se propuso el reconocimiento del trabajo y aporte de las mujeres en la seguridad alimentaria y la valorización del trabajo doméstico no remunerado. Además, la habilitación de las mujeres para su desarrollo productivo y organizacional, permite romper estereotipos y legitimarlas como sujeto de derecho.

No obstante, se observan algunas debilidades para la aplicación del análisis de género en la lógica del Proyecto y en la interpretación de la línea de base. En cuanto a la lógica del Proyecto, tanto los objetivos como los indicadores formulados, definen como beneficiarios a “la familia”, homogenizando los intereses y necesidades entre sus miembros que en la realidad son diferentes, así como invisibilizando la presencia de relaciones de poder, de desigualdad y conflictos de intereses<sup>19</sup>. También se observa que aunque se definieron indicadores específicos de género, los indicadores restantes no se hacen sensibles al género, al no desglosar ni establecer metas de cumplimiento por sexo (situación que es corregida en el monitoreo del último año del Proyecto).

Con respecto a la línea de base, esta no presenta información básica con relación al acceso y control de las mujeres al patrimonio familiar o a los activos productivos de la familia. Dicha información permite analizar la posición que tienen las mujeres en el patrimonio familiar, así como las diferentes condiciones que tienen para garantizar cierta estabilidad en la disponibilidad de alimentos por parte de los diferentes miembros de la familia y para tener una mejor comprensión de las diferencias en las relaciones de género presentes en la zona de intervención. Tampoco la línea de base llega a precisar suficientemente el alcance de los marcadores o indicadores utilizados para valorar las relaciones de género a lo interno de la familia.

\*

Por último, la Evaluación, para valorar la pertinencia del Proyecto, se pregunta:

*11. ¿Cuál es el grado de relación y de sinergia que existe entre las organizaciones que ejecutan el Proyecto? ¿Cómo se integran en el diseño de la intervención los Planes Estratégicos de las distintas organizaciones y sus contrapartes? ¿Existe una coherencia programática?*

La Evaluación toma como referencia que esta intervención es la primera que realizan conjuntamente el MPDL y ADM, una organización establecida en el departamento de Boaco desde 1994, y que inicia su contacto con el MPDL en el año 2009. De acuerdo con la información de ADM en el año 2013, el Proyecto evaluado representaba el 53 % de sus proyectos en curso, pasando en el año 2015 a representar el 38%, de los cuales un 73 % eran proyectos relacionados con el desarrollo económico y conservación de

<sup>19</sup>Al respecto, algunas economistas feministas han destacado la importancia de la propiedad y sobre todo de la tierra como un mecanismo fundamental que fortalece la capacidad de negociación de las mujeres al incrementar lo que algunas feministas han denominado “la capacidad de resguardo” entendida como la seguridad que ofrece ante posible situaciones de ruptura de la relación (Deere C., León M. 2000).

### Informe de Evaluación Externa Final del Proyecto

“Mejora de las condiciones de Seguridad y Soberanía Alimentaria y Nutricional de las familias rurales de tres municipios del departamento de Boaco, Nicaragua”

recursos, y un 23 % proyectos relacionados con participación, derechos humanos y prevención de la violencia.

ADM forma parte de redes nacionales como la Red Nicaragüense por la democracia y el desarrollo local; y el Grupo Promotor de la Agricultura Ecológica. El plan estratégico de ADM programó los siguientes objetivos: 1. Promover y fortalecer la gobernabilidad local y nacional. 2. Promover el establecimiento de las bases del desarrollo económico local sostenible. 3. Fortalecer la participación en el desarrollo nacional y regional centroamericano. 4: Fortalecimiento Institucional de ADM

Así mismo un análisis de las intervenciones llevadas a cabo por el MPDL en los últimos diez años en Nicaragua, revela como sus prioridades la seguridad alimentaria y mejora nutricional, la mejora de las condiciones higiénico sanitarias y en la protección del medio ambiente con la finalidad de paliar la crisis nutricional provocada por la falta de alimentos, el deterioro ambiental y la vulnerabilidad a fenómenos naturales adversos, teniendo como ejes transversales: género, medioambiente, tejido asociativo y participación ciudadana.

La Evaluación aprecia una alta sinergia y coherencia programática entre ambas organizaciones en torno a los objetivos planteados en este Proyecto.

\*

La valoración de la pertinencia del Proyecto es ALTA en el enfoque general del problema identificado y el objetivo a lograr, en su alineamiento con las prioridades del Plan Andaluz de Cooperación para el Desarrollo, y en las sinergias y complementariedad de las organizaciones ejecutantes.

También es BUENA la pertinencia en relación a la identificación de las necesidades de la población beneficiaria, no obstante podrían haber considerado la importancia de las remesas por migración al considerar las prioridades de la población en las estrategias de respuesta a estos problemas. En relación a la identificación de las brechas de género, no se profundizó suficientemente en la línea de base, no obstante todos los resultados presentan indicadores específicos de género.

Sin embargo fue MEJORABLE al adecuar los resultados propuestos al contexto cambiante en el momento de inicio del Proyecto, y también mostró debilidades en programar los recursos que requerían los resultados esperados. Las anteriores consideraciones conducen a una valoración ponderada de una **BUENA** pertinencia en del Proyecto en su formulación.

## 4.2.

### EN RELACION AL ALINEAMIENTO DEL PROYECTO

En la Matriz de Evaluación se formulan las siguientes preguntas para valorar el Alineamiento del Proyecto:



**Informe de Evaluación Externa Final del Proyecto**  
**“Mejora de las condiciones de Seguridad y Soberanía Alimentaria y Nutricional de las familias rurales de tres municipios del departamento de Boaco, Nicaragua”**

*12. ¿Se alinea la intervención con los documentos estratégicos de desarrollo de Nicaragua? ¿Se han tenido en cuenta las estrategias y programas de desarrollo del país socio?. 13. ¿Se ha adaptado el Proyecto a las normativas y los procedimientos nacionales? ¿Se ha tenido que adaptar el proyecto a cambios en el contexto institucional en el que se enmarcaron las actividades?. 14. ¿Ha tenido en cuenta el proyecto la legislación vigente en Nicaragua en materia de Derechos Humanos de las Mujeres?*

Los objetivos y resultados del Proyecto se ajustan a lo establecido en el artículo 63 de la Constitución Política de Nicaragua y la Ley 693 de Soberanía y Seguridad Alimentaria y Nutricional, fue coherente con el Plan Nacional de Desarrollo Humano de Nicaragua, y las acciones propuestas por el Proyecto complementaron los diversos programas del gobierno para impulsar la seguridad alimentaria y nutricional.

La estrategia de género propuesta por el Proyecto está alineada al marco político nacional de promoción y defensa de los derechos de las mujeres particularmente la Ley de Igualdad de Derechos y Oportunidades la cual mandata al Gobierno Central y Local a eliminar las barreras que impiden la igualdad entre hombres y mujeres, así como establecer los planes, programas y proyectos que contribuyan a la igualdad de participación en los procesos de toma de decisiones, en la disposición y control de medios de producción, y la distribución de beneficios, de manera que se garanticen el ejercicio de los derechos de las mujeres en el ámbito político, económico y social.

A nivel local la ley de reforma y adición a la Ley de Municipios, mandata al gobierno local a incluir en su sistema de planificación municipal y en los presupuestos municipales los intereses, necesidades, preocupaciones y experiencias de las mujeres. Sin embargo este marco normativo no fue abordado suficientemente en las capacitaciones desarrolladas en el Proyecto, al no considerar las oportunidades que ofrecía tanto a su estrategia de género como a su componente de incidencia política, para la formulación y sustentación de propuestas y planes presentados ante el gobierno local.

También se presentan muchos puntos coincidentes entre la estrategia de género del Proyecto y los retos que se propuso el Gobierno en su Plan Nacional de Desarrollo 2012-2016 en las líneas de liderazgo y empoderamiento de las mujeres y en la promoción de la equidad de género en puestos de dirección en los ámbitos laboral, político y comunitario.

El Proyecto, tanto en su formulación como desarrollo, muestra un **ALTO** alineamiento con las políticas de desarrollo del país receptor y de los organismos financiadores.

### **4.3.**

## **EN RELACION A LA PARTICIPACION DE LA POBLACION INCLUIDA EN EL PROYECTO**

**Informe de Evaluación Externa Final del Proyecto**  
**“Mejora de las condiciones de Seguridad y Soberanía Alimentaria y Nutricional de las familias rurales de tres municipios del departamento de Boaco, Nicaragua”**

La Evaluación encontró dificultades para analizar este componente debido a algunos aspectos metodológicos importantes.

\* De un lado, la población meta se define en el Proyecto bajo el concepto de “familias”, aspecto que si bien es aceptable a la hora de cuantificar el impacto (considerando que los efectos logrados alcanzan al bienestar de todo el grupo familiar), no puede considerarse válido al definir los alcances de las acciones a realizar, pues ello implicaría haber definido acciones y resultados específicos para cada grupo humano integrante del núcleo familiar (incluidos adolescentes, menores y dependientes). Todo ello sin dejar de considerar que esta definición invisibiliza los distintos intereses, desigualdades y relaciones de poder que se generan al interior del núcleo familiar.

\* Este aspecto se vuelve más relevante cuando el Proyecto incluye procesos de asociatividad y formación de capacidades, pues ambos procesos requieren una definición precisa de las personas a las que van dirigidos<sup>20</sup>. Al analizar los reglamentos internos de los grupos promovidos por el Proyecto, se observa que la membresía y sus correspondientes compromisos pueden ser delegados a otra persona del núcleo familiar, y de igual manera la Evaluación comprobó casos en que la asistencia a los procesos de formación de capacidades era distribuida indistintamente entre los miembros del grupo familiar. Incluso encontró un caso en que una persona sin la formación requerida había asumido una promotoría por ausencia de la persona capacitada.

\* Finalmente, el sistema de monitoreo del Proyecto se centró en el seguimiento cuantitativo de las asistencias a las actividades, sin llevar un registro personalizado del desarrollo de los procesos asociativos y de formación de capacidades de la población meta, indispensable para poder realizar una valoración precisa de los resultados e impacto logrados. A esta situación se suma también la falta de aplicación sistemática de pruebas de asimilación de los conocimientos impartidos a la población meta.

Este tema es abordado en la Matriz de Evaluación a partir de la siguiente pregunta evaluativa:

*15. ¿En qué medida se ha promovido y logrado la implicación de los actores previstos en la gestión y actividades del Proyecto? ¿Se han alcanzado los colectivos metas titulares de derechos en cuanto a ubicación, sexo, edad, etc.?*

El informe final de resultados presentado por el Proyecto señala las siguientes metas y logros :

CONCEPTO	PREVISTO	LOGRADO	% MUJER*
----------	----------	---------	----------

<sup>20</sup> Como ejemplo, se puede citar este caso sucedido en el trabajo de campo (entre otros similares) “Había una entrevista (que) era para el hijo de Reyna Padilla (Francisco Padilla) porque él sí ha participado en las capacitaciones de ciudadanía y elaboración de propuesta en nombre de su familia; pero en este caso se entrevistó al esposo quien solo asistía cuando la esposa o el hijo quienes más participaban, no podían participar”.

**Informe de Evaluación Externa Final del Proyecto**  
**“Mejora de las condiciones de Seguridad y Soberanía Alimentaria y Nutricional de las familias rurales de tres municipios del departamento de Boaco, Nicaragua”**

GRUPOS COMUNITARIOS ORGANIZADOS	30	30	N/P
PERSONAS ORGANIZADAS EN GRUPOS COMUNITARIOS	300	322	71.4%
PROMOTORAS DE AGROECOLOGÍA	60	65*	50.8%
PROMOTORAS DE NUTRICION Y MEDICINA NATURAL	30	40	85%
LIDERES EN INCIDENCIA COMUNITARIA	N/P	65	56.9%
MIEMBROS RED DE SEMILLAS	161	257	72,7%
MIEMBROS REDES SAN MUNICIPALES	N/D	62	67,7%

\* De estos 50 (61.7%) son considerados activos

\* El promedio ponderado de participación de la mujer es del 66%

Aunque la información presentada por el Proyecto no incluye desagregación generacional, las metas alcanzadas muestran que el Proyecto logró superar la participación prevista en su formulación tanto en general como en una muy alta participación de la mujer, superior a lo previsto en la formulación del Proyecto. No obstante en las entrevistas grupales con mujeres del Proyecto, la síntesis de sus respuestas muestra que la baja participación de hombres en actividades organizadas por el Proyecto en la comunidad se atribuyó a su perfil femenino, debido a que su oferta de trabajo está dirigida a actividades hortícolas, medicina natural y preparación de alimentos, para su disponibilidad en la familia y el consumo de una alimentación sana y balanceada. Dichas actividades suelen identificarse como parte de la función reproductiva de las mujeres. La Evaluación apreció al respecto que el Proyecto no acompañó un trabajo de redefinición de roles, ni nuevas masculinidades.

También lo atribuyen a choque de horarios en las actividades programadas por el Proyecto y las tareas productivas de los hombres, y también porque generalmente ellos son los que emigran de las comunidades, así como debido a que tienen menos motivación para aprender (probablemente porque dominan las técnicas agroecológicas ofrecidas por el Proyecto y porque ellos priorizan actividades productivas orientadas al mercado).

La Evaluación considera que el protagonismo de las mujeres es un aspecto importante a considerar al definir la población meta en nuevas intervenciones, en contraposición al discutible de “familias”.

Así mismo, la asistencia de la población meta a las actividades de acuerdo con los registros del Proyecto arroja un total de 13,186 asistencias, de las cuales el 45% corresponde a actividades del Resultado Uno, el 48 % al Resultado Dos y el 8% al Tres. La participación de la mujer en relación a la de los hombres en las actividades fue del 64% en las del Resultado Uno, del 68% en las del Resultado Dos, y del 65% en las del Tres.

Las actividades en las que se registró mayor participación de la mujer fueron: Formación en nutrición (87%), formación en participación ciudadana (77%); iniciativas económicas (74%), ferias SSAN (72%); seminario sobre autoestima y equidad de género, formación sobre desarrollo organizacional y sesiones comunitarias red de e semilla criolla (71%). Las que registraron una participación por debajo del promedio general fueron: Formación sobre Planificación de Trabajo Familiar; intercambios y encuentros inter comunitarios; sesiones de discusión de la agenda SSAN; sesiones concertación actores del desarrollo local; y sesiones de presentación de propuestas y agendas.

**Informe de Evaluación Externa Final del Proyecto**  
**“Mejora de las condiciones de Seguridad y Soberanía Alimentaria y Nutricional de las familias rurales de tres municipios del departamento de Boaco, Nicaragua”**

Como ya se señaló, los registros del Proyecto únicamente permiten valorar el número de personas que asistieron, sin favorecer un análisis del grado de participación de las más de 300 personas incorporadas al Proyecto en distintos tipos de organización y en distintos territorios<sup>21</sup>. En la Investigación de Campo la Evaluación intentó profundizar el análisis del proceso de convocatoria comunitaria para presentar el Proyecto y seleccionar a la población meta, con estos resultados:

Un **40%** de las entrevistadas ya tenían una relación anterior con ADM, el resto iniciaron su relación con este Proyecto, y cinco se integraron hace un año o menos. El procedimiento de ingreso al Proyecto fue en el **72.3%** de la muestra analizada mediante **invitación directa del Proyecto a una reunión** en la que se les propuso participar y ellos aceptaron. En un **17.3% de los casos manifestaron que el Proyecto les invitó individualmente**. La Evaluación en el análisis de los reportes mensuales de actividades comprobó como la integración de los grupos del Proyecto en cada comunidad fue un proceso prolongado, de acuerdo con lo manifestado por el equipo técnico, debido a que **las ayudas materiales no eran valoradas por la población que asistió a las presentaciones comunitarias**.

La Evaluación indagó qué les motivó a participar en el Proyecto, clasificando las variadas respuestas en las siguientes categorías:

POR INTERES ECONÓMICO PERSONAL	42 CASOS (56.7%)
POR DESARROLLO PERSONAL (APRENDER)	17 CASOS (22.9%)
POR INTERES PERSONAL Y SERVICIO COMUNITARIO	6 CASOS
POR ASOCIARSE	3 CASOS
POR SERVICIO A LA COMUNIDAD	2 CASOS
PARA TRABAJAR EN GRUPO	2 CASOS
POR ESTAR EN ALGO	1 CASO

En cuanto a su trayectoria en la comunidad, la Evaluación preguntó si ocupaban o habían ocupado recientemente algún cargo en la comunidad, encontrando que un 66% de ellos respondieron que no, no obstante, el 60% de las personas entrevistadas habían participado previamente en proyectos de desarrollo.

La asistencia a las reuniones y capacitaciones del Proyecto en el último año fue reportada de esta manera por 67 de las personas entrevistadas:

CASI TODAS	34	50.7%
ALGUNAS	15	22.3%
TODAS	9	13.4%
POCAS	8	11.9%
NINGUNA	1	

<sup>21</sup> Por ejemplo, en el informe de seguimiento del mes de abril 2014 se reporta en San José; *“hay reestructuración de familia, porque las involucradas no estaban cumpliendo con los compromisos y se invito a otras familias a participar y están dispuestas a trabajar”*.

**Informe de Evaluación Externa Final del Proyecto**  
"Mejora de las condiciones de Seguridad y Soberanía Alimentaria y Nutricional de las familias rurales de tres municipios del departamento de Boaco, Nicaragua"

Otro concepto que la Evaluación intentó analizar fue la estabilidad de las organizaciones, mediante el análisis de ingresos y salidas de las mismas a lo largo del Proyecto, sin embargo no recibió la información requerida.

\*

Otro aspecto de la participación alcanzada se valora con esta pregunta:

*16. ¿Las personas participantes han sido receptoras/es activos de la asistencia, materiales o servicios, con participación en su suministro y control sobre su continuación?*

La Evaluación relaciona esta pregunta con el grado de empoderamiento del Proyecto por parte de la población meta. Siendo este un aspecto difícil de apreciar objetivamente, no obstante la Evaluación incluyó en el diseño de los formatos de entrevista varias preguntas indicativas que permitieran valorar este aspecto en general y específicamente para cada tipo de participación en el Proyecto. Los resultados se presentan en el siguiente cuadro:

En la pregunta abierta general de "qué le gustó menos del Proyecto", 53 entrevistados (71.6% de las respuesta válidas) respondieron "*todo estuvo bien*", y tres no contestaron a la pregunta, lo cual es interpretado por la Evaluación como una muestra de baja capacidad propositiva y un síntoma de bajo empoderamiento.

En las entrevistas a **Directivas de los Grupos de cada comunidad**. Al ser preguntadas seis coordinadoras sobre cuáles eran sus funciones como coordinadora del Grupo, cuatro respondieron que avisar de las reuniones, una coordinar con el promotor, y otra asistir a las reuniones, lo cual muestra baja apropiación de sus funciones. Sin embargo, las Secretarías de los Grupos afirmaron que levantar actas de las reuniones. Preguntadas todas ellas sobre el procedimiento para convocar las reuniones, solo en dos casos afirmaron que la directiva del Grupo, en cuatro casos dijeron que la promotora, y en tres el Proyecto.

De las nueve personas **Promotoras de agro ecología** entrevistadas, cuatro habían trabajado antes con ADM, y una se integró hace un año. En todos los casos ingresaron al grupo por interés personal de conocimientos, y en dos casos también por servicio a la comunidad. La Evaluación analizó a fondo en las entrevistas el grado de apropiación de sus funciones, con unos resultados insuficientes, aunque encontró casos aislados de promotoras o promotores con grandes capacidades. Solo una dijo conocer la metodología de Campesino a Campesino, y tres no supieron responder para qué sirve el Plan de Trabajo Familiar. Preguntadas sobre cada cuánto visitaban las parcelas de los miembros del Grupo, tres respondieron que a demanda de estos, dos cuando lo pedía ADM, dos ocasionalmente, una dos veces al mes y otra cuatro veces. Cuando la Evaluación solicitó revisar su cuaderno de trabajo, una de ellas en un cuaderno llevaba las anotaciones de talleres, acuerdos de reuniones e información que reportaba a ADM, pero otra solo tenía apuntes varios del 2014; tres afirmaron que lo habían extraviado, dos afirmaron que toda la información era verbal, y otra que ella solo observaba.

En cuanto a las **Promotoras de Nutrición y Medicina Natural**, cuatro habían trabajado antes con ADM, en ocho casos ingresaron al Grupo por interés personal de conocimientos, y en dos casos por servicio a la comunidad. Una de ellas ingresó como promotora el año 2015, y otra sustituyó a su nuera en el cargo, porque ella se retiró al salir embarazada. Al ser preguntadas porque aceptaron ser promotoras, de seis respuestas dos afirmaron que para aprender, tres para ayudar a la comunidad y una porque la seleccionó ADM. Al preguntarles sobre el cuaderno con las notas que tomaron en las capacitaciones, cinco de las siete promotoras afirmaron que no tomaban notas, y dos que si tomaba notas pero no pudieron mostrar el cuaderno (todas las entrevistas se hicieron en el domicilio de las entrevistadas). Se les preguntó así mismo

**Informe de Evaluación Externa Final del Proyecto**  
**“Mejora de las condiciones de Seguridad y Soberanía Alimentaria y Nutricional de las familias rurales de tres municipios del departamento de Boaco, Nicaragua”**

sobre las plantas medicinales que cultivaban en su patio, resultando que tres de las siete dijeron no producir, una sólo declaró orégano, otra aguacate y marango, una cuatro variedades y otra tres. Estas en todos los casos explicaron las propiedades de las plantas que cultivaban.

De los **miembros de la Red de Semillas** entrevistados, dos habían trabajado antes con ADM, y en seis casos afirmaron haber ingresado al Grupo por interés económico personal, aunque en dos casos manifestaron que también para ayudar a la comunidad. Cinco habían trabajado antes con proyectos, pero ninguna había ocupado antes algún puesto en la comunidad. Cuatro afirmaron no haber elaborado su PTF en el último año, pero ninguna de las que afirmaron haberlo hecho pudieron mostrarlo. Solo tres manifestaron haber diversificado su producción con cultivos de hortalizas no tradicionales, dos de ellas con un solo producto. Tres de ellas dijeron haber introducido tres mejoras en conservación de agua y suelo, una solo dos, tres solo una, y una ninguna.

En cuanto a las **Promotoras de Ciudadanía** entrevistadas, cuatro habían trabajado antes con ADM, y una de ellas se incorporó en el último año al grupo. En dos casos ingresaron al grupo por interés económico personal, y en cinco para aprender. Siete habían trabajado antes con proyectos, pero solo tres ocupaban algún puesto en la comunidad. Al ser preguntadas sobre cuáles eran sus funciones como líder promotora de ciudadanía, tres las definieron en función del liderazgo en la comunidad, y cuatro en función del funcionamiento del Grupo (avisar de las reuniones y en un caso preparar la comida). Siete de ellas definieron correctamente las cualidades que debe poseer un líder. En relación a otras acciones de incidencia y participación en su propia comunidad, solo dos afirmaron haber realizado alguna reunión para informar al resto de la comunidad de las acciones del Grupo. En cuanto a la presentación de la Agenda SAN al resto de la comunidad, los ocho afirmaron que no se hizo.

Como valoración general la Evaluación percibe signos de un proceso de empoderamiento incipiente<sup>22</sup> para cuyo desarrollo sería necesario considerar los siguientes aspectos:

\* El interés económico incide fuertemente en las decisiones de participación de las personas en el Proyecto<sup>23</sup>, no solamente por las necesidades no satisfechas, sino también por la imagen de asistencialismo sin apropiación, dominante en las intervenciones del gobierno y de algunos organismos. Es importante que las propuestas de cambio y de organización del Proyecto se sustenten en resultados aceptables y concretos de mejoras en las condiciones de vida (Este aspecto se valorará más a fondo en el apartado de impacto).

\* Las personas seleccionadas para funciones de promotoría o coordinación fueron elegidas al interior de los Grupos por las propias personas integrantes del mismo, en algunos casos fueron sustituidas en el mismo grupo por otras que no habían recibido la preparación requerida no obstante el Proyecto elaboró unos criterios de selección y una Carta de Compromiso que regulaba sus responsabilidades. Así mismo se encontraron casos en que una misma persona ocupaba varios puestos. (Lo cual resulta lógico pues en un mismo grupo de diez personas se establecieron seis cargos de Coordinadora de Grupo, Secretaria, Promotora de Agroecología, Promotora de Nutrición, promotora de Ciudadanía,

---

<sup>22</sup> Así en el monitoreo de avance de de marzo 2015 en el municipio de San José se reporta: “Solo tres grupos funcionan solos, el resto solo se reúnen cuando llega ADM”.

<sup>23</sup> Un informe técnico de mayo 2014 señala que: “En comunidad Las Pilas los hombres están limitando la participación de las mujeres. Debido al escaso de beneficio material del proyecto según manifestaciones de las mujeres”.

**Informe de Evaluación Externa Final del Proyecto**  
**“Mejora de las condiciones de Seguridad y Soberanía Alimentaria y Nutricional de las familias rurales de tres municipios del departamento de Boaco, Nicaragua”**

representante en Red de Semillas<sup>24</sup>). La Evaluación estima que será conveniente revisar el concepto de promotoría, tanto en la selección de las personas apropiadas con capacidad y voluntad de servicio, como en su habilitación y acompañamiento, y en la búsqueda de incentivos que compensen su dedicación y las motiven.

Como ya se señaló, el equipo humano del Proyecto no era suficiente ni contaba con la preparación y experiencia para prestar el acompañamiento requerido<sup>25</sup>, pero tampoco las capacidades del mismo mostraron ser las apropiadas especialmente en la aplicación de metodologías y técnicas de trabajo. La aplicación correcta de la metodología de “Campesino a Campesino” y otras técnicas como la de “Escuelas de Campo” favorecen una mayor apropiación, al impulsar una participación proactiva y propositiva, consultando y tomando en cuenta las propuestas de las propias familias beneficiarias, y representa un desarrollo avanzado de los procesos de educación popular, facilitando la recuperación de conocimientos históricos y una fácil asimilación de propuestas innovadoras.

Nuevamente, el concepto “familiar” de la membresía de los Grupos, y la alternancia en los compromisos de participación interfieren y diluyen los resultados esperados en formación de capacidades y estabilidad de la asociatividad.

\*

También en el análisis de participación se valora el siguiente aspecto:

*17. ¿Las personas participantes han sido consultadas sobre los problemas y necesidades, sobre el contexto, el análisis o las alternativas de solución? ¿ha adecuado las acciones del Proyecto y la dinámica de intervención a las prácticas habituales de los grupos meta (horarios, desplazamientos, etc.)? ¿Han encontrado dificultades la población participante para acceder a las actividades de la intervención? 18. ¿Las mujeres y los hombres participantes han sido estimulados/as para organizarse con el fin de atender sus propias necesidades, planificar soluciones para sus problemas y asumir responsabilidades en los procesos de desarrollo?.*

Los informes de seguimiento de actividades analizados por la Evaluación muestran cómo el Proyecto ajustó la programación de las actividades a los tiempos y prioridades de la población.

La Evaluación en el análisis de los informes de monitoreo, diseños metodológicos y memorias de las actividades, percibió un fuerte esfuerzo del Proyecto por promover el protagonismo de la propia población meta, respetando el nivel de capacidades de esta, sus intereses y necesidades prioritarias, y a la vez incorporando a la población en la planificación, desarrollo y seguimiento del Proyecto. Sin ser un método válido, por subjetivo, para monitorear el avance de los indicadores de resultados, esta práctica

<sup>24</sup> De acuerdo con las declaraciones de una persona técnica de campo del Proyecto “En las tres comunidades entrevistadas el coordinador o coordinadora, también asume el cargo de promotores/as agroecológicos o de nutrición”.

<sup>25</sup> La Coordinadora del Proyecto afirmó que: “Al menos debemos prever dos técnicos para cada municipio. Así se podría haber asegurado la asistencia técnica a cada familia con mayor frecuencia”.

**Informe de Evaluación Externa Final del Proyecto**  
**“Mejora de las condiciones de Seguridad y Soberanía Alimentaria y Nutricional de las familias rurales de tres municipios del departamento de Boaco, Nicaragua”**

sistemática en la ejecución del Proyecto representa una evidencia del interés por promover el empoderamiento.

Las acciones del Proyecto dirigidas a promover el empoderamiento y la participación lograron estimular en algunos casos iniciativas para organizarse con el fin de atender sus propias necesidades, planificar soluciones para sus problemas y asumir responsabilidades en los procesos de desarrollo. Al respecto cabe resaltar un hecho aislado pero muy significativo en relación a las decisiones autónomas de la población meta: Los Grupos organizados en la zona húmeda del municipio de San José entregaron semillas, frutas y verduras a las familias de las comunidades de la zona seca del municipio, que estaban pereciendo por escasez de alimento provocados por la sequía. También se reportan algunos casos en que los Grupos programaron sus reuniones de manera autónoma, independientemente de la presencia del Proyecto.

\*

La participación de la mujer se considera en las siguientes preguntas evaluativas:

*19. ¿Qué medidas adoptó el Proyecto para promover y lograr una participación de la mujer que visibilizara su papel y facilitara su empoderamiento? El acceso y control de recursos, ¿ha sido equitativo para hombres y para mujeres?*

El Proyecto aplicó dos líneas de trabajo para promover la equidad de género y favorecer condiciones para su empoderamiento. La primera orientada a introducir una mirada de género en los temas centrales del Proyecto: Seguridad Alimentaria & Nutricional y Participación Ciudadana; y la segunda a facilitar el acceso y control a las mujeres de las familias beneficiarias en tecnología agroecológica, administrativa y organizativa, otorgándole protagonismo en los procesos impulsados por el Proyecto. A continuación se anotan los avances logrados:

- En los talleres de Seguridad Alimentaria se promovió la reflexión sobre el aporte de las mujeres en este ámbito y se hicieron visibles algunas de las brechas de género predominantes en los pilares de la seguridad alimentaria. Además se facilitó que promotores y promotoras identificaran actitudes, conductas y compromisos para promover el cambio en sus comunidades.
- En el tema de Participación Ciudadana y Género, se promovió que los Grupos reconocieran la forma de aplicar la mirada de género en el ejercicio de su participación ciudadana llegando a identificar dos mecanismos: la participación de las mujeres en los espacios de toma de decisiones y el incluir sus necesidades específicas en la agenda a gestionar por los grupos
- Se sensibilizó a los grupos de promotores y promotoras desde sus vivencias personales sobre la forma en que se construye la identidad y autoestima personal, así como la influencia que ejerce en ella el sistema sexo-género como productor y reproductor de desigualdades sociales. Estos temas impulsados como procesos son fundamentales para la constitución de sujetos de cambio entre los grupos atendidos.
- Se transfirió una técnica para la administración de finca que facilita la valorización del trabajo de las mujeres en la finca y devela las desigualdades de género en unidad de producción familiar campesina denominada Plan de Trabajo Familiar. Sobre la



**Informe de Evaluación Externa Final del Proyecto**  
"Mejora de las condiciones de Seguridad y Soberanía Alimentaria y Nutricional de las familias rurales de tres municipios del departamento de Boaco, Nicaragua"

aplicación de esta técnica el Proyecto registra para el primer año que el 58.1% de las familias que realizaron su PTF, estaban encabezadas por mujeres.

Como síntesis, la Evaluación estima que la promoción de la participación y empoderamiento de la población incluida en el Proyecto fue un eje transversal en su ejecución, si bien los recursos humanos y la propuesta de organización limitó los resultados esperados. No obstante considerando la participación lograda, estima una **ALTA** valoración en este aspecto.

#### 4.4.

### EN RELACION A LA APROPIACION DEL PROYECTO POR PARTE DE LAS INSTITUCIONES LOCALES

Las preguntas evaluativas propuestas por la Evaluación fueron las siguientes:

20. ¿Cual es el grado de compromiso de las instituciones locales para con la intervención?  
¿Qué iniciativas promovió el Proyecto para lograr esta apropiación?

Hay dos consideraciones previas e inevitables a la hora de abordar el análisis de este componente:

De un lado, el principio de Apropiación, definido por el Comité de Asistencia para el Desarrollo como: *"Uno de los cinco principios para aumentar la eficacia de la ayuda, que los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) firmaron en la Declaración de París, que refleja un compromiso de los donantes para prestar su ayuda considerando y participando en las estrategias de desarrollo, los sistemas de gestión y los procedimientos establecidos en los países receptores, ayudando a incrementar sus capacidades"*. Principio que se incorpora en el PACODE en los términos de *"La ayuda andaluza contribuirá a reforzar el proceso de consolidación de políticas públicas de los países receptores y el fortalecimiento de las capacidades institucionales"*.

Acorde con estos criterios el documento de formulación del Proyecto propone: *"ADM además, vincula y coordina acciones técnicas con otras organizaciones estáticas en los territorios de intervención, entre ellas el Instituto de Tecnología Agropecuaria (INTA), el Ministerio de Salud (MINSAL) y el Ministerio de Educación (MINED). De igual manera en todo el territorio de intervención tanto la ADM como los grupos metas se relacionan de manera constante con los consejos de familia"*.

Por otro lado, tal como ya se expuso en la descripción del Contexto, el Proyecto se ejecutó en una coyuntura de alto sectarismo político tanto por parte de las autoridades municipales, como por una parte considerable de la población entrevistada<sup>26</sup>, y una

<sup>26</sup> En uno de los informes de seguimiento analizados se reporta: *"En Santa Lucía el factor político es adverso a la elaboración de propuestas porque consideran que no es oportuno realizarlas debido a las ideologías políticas divididas"*.

**Informe de Evaluación Externa Final del Proyecto**  
**“Mejora de las condiciones de Seguridad y Soberanía Alimentaria y Nutricional de las familias rurales de tres municipios del departamento de Boaco, Nicaragua”**

política del gobierno central que limita y coarta las capacidades de negociación y gestión de las alcaldías y las delegaciones departamentales<sup>27</sup>. En definitiva, como bien define el Proyecto desde su primer informe, un contexto desfavorable.

Si bien, en la formulación del Proyecto se afirma que *“la contraparte ADM se pondrá en contacto con las Alcaldías para presentar el proyecto, organizando con ellos una reunión para firmar entre las partes un carta de entendimiento para su ejecución”*, cuando se inició el Proyecto, en dos de las tres alcaldías el partido gobernante era el adversario del que firmó las cartas de aval para su aprobación.

La Evaluación consciente del contexto en el que se ejecuta el Proyecto, no valora al respecto del alineamiento los resultados alcanzados (que dependen siempre de la voluntad de las instituciones y por tanto son factores fuera de su control), sino los esfuerzos realizados para insertar las acciones en los programas institucionales similares, aspecto de gran peso a la hora de valorar posteriormente el impacto y sostenibilidad alcanzado.

La Evaluación en la entrevista a la Coordinadora del Proyecto solicitó información sobre *“¿Qué acciones desarrolló la Coordinación del Proyecto para presentar el mismo a las autoridades municipales y de las instituciones del gobierno relacionadas con la SAN...?”* recibiendo la respuesta de que *“En la versión final aprobada, no estaban previstas actividades de presentación del proyecto a los gobiernos municipales...”*. No obstante, en las entrevistas a los miembros del equipo técnico<sup>28</sup>, se señaló cómo en el Municipio de San José, la Alcaldía municipal dio acompañamiento para la reestructuración de junta directiva del CAPS de La Laguna y aprobaron algunas de las propuestas de los Grupos comunitarios relacionadas con el tema del agua.

Lo observado en la Investigación de Campo, además de ratificar el sectarismo y polarización dominante, comprobó cómo ADM es blanco especial de este por parte de las autoridades sandinistas<sup>29</sup> en un nivel muy superior al que padecen otras ONGs trabajando en el mismo territorio, es de suponer que por la línea de democracia participativa e incidencia política de la que carecen las otras ONGs consultadas. No obstante a nivel de los Gabinetes de la Familia Comunidad y Vida, la Evaluación comprobó que varios de sus miembros participan en actividades del Proyecto o incluso forman parte de los Grupos

---

<sup>27</sup> De conformidad a su ley orgánica y reglamento, “El fomento y apoyo del Estado a los gobiernos municipales se realiza a través del INIFOM. Las instituciones del Gobierno Central y la Cooperación Internacional que desarrollan actividades relacionadas con el fortalecimiento municipal deben coordinar las mismas con el INIFOM”. Así mismo los gobiernos municipales están obligados anualmente a reportar todas las inversiones y proyectos ejecutados en su ámbito territorial.

<sup>28</sup> La evaluación envió por correo electrónico dos formatos de ficha técnica y entrevista a los tres técnicos municipales del Proyecto, de las cuales fueron respondidas solo dos. Dado que en las dos recibidas habían respuestas literalmente idénticas, la Evaluación solo tomó en consideración aquellas respuestas no coincidentes textualmente.

<sup>29</sup> Una de las promotoras entrevistadas, al referirse a los bajos resultados de las acciones de incidencia exclamó *“no nos ven como ciudadanos, sino como ADM”*. También dos actores locales entrevistados en Santa Lucía asociaron el rechazo hacia ADM con su *“excesiva politización en épocas anteriores, especialmente de un anterior representante de ADM”*

**Informe de Evaluación Externa Final del Proyecto**  
**“Mejora de las condiciones de Seguridad y Soberanía Alimentaria y Nutricional de las familias rurales de tres municipios del departamento de Boaco, Nicaragua”**

promovidos, lo cual podría haber representado una oportunidad para incidir en la reducción del sectarismo.

En un análisis centrado en los hechos, lo cierto es que el Proyecto no fue presentado por la Dirección de ADM o la Coordinación del mismo a las autoridades municipales<sup>30</sup>, responsables por ley de todas las acciones de desarrollo en su municipio<sup>31</sup>. Este hecho fue claramente señalado por el Vicealcalde de Santa Lucía, quien afirmó: *“Que venga la cúpula de ADM y se siente a platicar, seleccionaremos las comunidades con más problemas y las acciones prioritarias”*, lo cual tiene lógica con las atribuciones que por ley le corresponden a la Alcaldía Municipal. Una situación similar se encontró en el municipio de San José, donde se entrevistó a la Secretaria Municipal del FSLN, el director de la UMA y se conversó informalmente con la alcaldesa (Ver detalles en el Capítulo Ocho del Informe de Campo). Considerando la aplicación del concepto de apropiación del PACODE, la Evaluación estima que, independientemente de que se llegara finalmente a acuerdos, el Proyecto debería haber desarrollado más iniciativas de concertación, precisamente porque la alta politización y sectarismo del contexto era un motivo para redoblar los esfuerzos, y no para descartarlos.

La Evaluación entrevistó también a profesoras y personal de salud (solo en dos comunidades), aunque no pudo hacerlo con los responsables municipales de estos ministerios, ambos con una fuerte relación directa con la nutrición humana y desarrollando algunas acciones coincidentes con las del Proyecto. El conocimiento del Proyecto que reflejaron en las entrevistas fue parcial o superficial en la mayoría de los casos, y las coordinaciones con el Proyecto que señalaron los actores entrevistados fueron las siguientes:

ACTOR ENTREVISTADO	COORDINACIONES REALIZADAS
INTA	Coinciden en los huertos y parcelas
MINED	Recibieron semilla para el huerto. Recibieron semilla pero no seguimiento. En tres casos no ha habido coordinación.
MINSA (Brigadistas)	Es beneficiaria
SECRETARÍA POLÍTICA Y GABINETES.	Una es beneficiaria, otra es familia de beneficiario, otra si ha coordinado y otra asistió a capacitaciones; Cinco no han tenido coordinaciones.
ALCALDÍAS.	UMA: participo en foros y en charlas; dos concejales participan en el proyecto; vicealcalde no ha habido coordinación;

Todos los actores entrevistados fueron consultados sobre los espacios para alianzas o coordinaciones con futuros proyectos, con estos resultados:

ORGANISMO	PROPUESTAS/OPINIONES
INTA	Si, pero con el delegado.
PROFESORAS	San Lorenzo: Si apoyar el huerto, charlas a padres y niños. Santa Lucía, si la profesora hablaría con la delegada. Charlas y huerto

<sup>30</sup> Uno de los técnicos aclaró a la Evaluación que *“La dirección de ADM ha puesto en las manos de la coordinación del municipio la toma de decisiones para coordinar y articular con los diversos actores del municipio. ADM hizo llegar una carta a las diferentes instituciones públicas y privadas diciendo quien era la responsable en el municipio”*

<sup>31</sup> Según declaración de la Coordinadora, esta acción no estaba prevista en la versión final aprobada del Proyecto.

**Informe de Evaluación Externa Final del Proyecto**  
**“Mejora de las condiciones de Seguridad y Soberanía Alimentaria y Nutricional de las familias rurales de tres municipios del departamento de Boaco, Nicaragua”**

BRIGADISTA DE SALUD	Santa Lucía. ADM podría apoyar las jornadas de limpieza. Dar charlas en la escuela. Ella hablaría con el MINSA.
SECRETARIA MUNICIPAL FSLN. SAN JOSE.	Tienen orientación de una mayor apertura. Se puede negociar alianza para resolver el problema de agua y reforestación. Ella puede hablar con delegados de ministerios.
GFCV SANTA LUCIA.	Nunca llego la dirección del Proyecto a la comunidad. A la Alcaldía no le gusta ADM. No se coordinó el Proyecto con centro escolar ni MINSA.
GFCV SAN LORENZO	Sería bueno coordinar con Gabinete, MINED y MINSA: hay que intentar un convenio con Alcaldía.
GFCV. SAN JOSE	Harían reuniones de toda la comunidad para explicar el proyecto.
VICEALCALDE SANTA LUCIA	Que venga la cúpula de ADM y se siente a platicar, selección de comunidades con mas problemas y acciones prioritarias.
UMA SAN JOSE	No ocasionalmente, sino organizado y planificado para coordinar esfuerzos, incluso económicos.

La Evaluación en el análisis de las Agendas SAN elaboradas en el Proyecto, comprobó como las personas que las elaboraron identificaron a varias instituciones del Estado (MINSA, MINED, MAGFOR, INAFOR, MARENA...) como parte de la solución de los problemas, pero en el proceso de elaboración de las agendas no se incluyó una propuesta de incidencia comunitaria para que el pequeño grupo del Proyecto lograra apoyos del resto de su comunidad, ni una estrategia de alianzas con otros actores (iglesias, otros organismos) para sumar fuerzas en las demandas antes de presentarlas. A la vista de una persona ajena al proceso, se trataba de propuestas elaboradas por un grupo minoritario de la población que no contaba con suficiente respaldo comunitario. La Evaluación recuerda que en la identificación del Proyecto, al hablar de los problemas a resolver se menciona textualmente: “A nivel comunitario, se realizan pocas acciones en donde se involucre **toda** la comunidad” (Este aspecto se retomará al analizar el impacto del Proyecto).

Finalmente, tanto de las conversaciones con el equipo técnico en el terreno como con la entrevista a la Coordinación, la Evaluación deduce que la función de relaciones institucionales del Proyecto fue delegada al equipo técnico mediante una carta de presentación, lo cual no fue suficiente para que fueran atendidas las solicitudes que posteriormente planteaban los técnicos. Lo cual se entiende porque el establecimiento de coordinaciones es una actividad que no corresponde a las atribuciones de un técnico, sino al gestor o director del Proyecto, que se supone tiene capacidad para llegar a acuerdos o compromisos, respetando los niveles, canales y estructuras, especialmente cuando el contexto político es adverso y lo que se pretende es desarrollar un proceso de concertación que favorezca el logro de los resultados propuestos.

Como resumen, la Evaluación valora que los esfuerzos del Proyecto para que las instituciones del país receptor de apropiaran de sus resultados podrían haber sido **MEJORABLES** de haberse asumido institucionalmente esta función, lo cual podría haber contribuido como valor añadido a rebajar la alta polarización partidista existente.

## **4.5.**

### **EN RELACION A LA ARMONIZACION DEL PROYECTO CON OTRAS INTERVENCIONES**

Las preguntas evaluativas establecidas para valorar este componente fueron las siguientes:

21. *¿Se tuvo en cuenta a la hora de la identificación y formulación la presencia de otros actores y donantes? ¿Se establecieron mecanismos de coordinación?. ¿Existen experiencias exitosas resultado de la coordinación con otros gestores y/o donantes?*

La Evaluación utiliza varios criterios a la hora de analizar los alcances de las políticas de armonización, comenzando por la elaboración inicial y actualización periódica de un mapeo de actores, del cual se espera que se deduzca una línea de actuación de acuerdo a la coincidencias estratégicas, coyunturales, parciales o colaterales. De este análisis se desprende una línea de actuación que corresponde a la representación institucional del Proyecto en la búsqueda de alianzas, compromisos, acuerdos o coordinaciones, según sea el caso.

La Evaluación llevó a cabo un análisis meticuloso de los reportes en informes técnicos desde el terreno e informes institucionales mensuales de ADM acerca del desarrollo de la actividad "A.3.1.1 Sesiones de coordinación, articulación y concertación con los diferentes actores del desarrollo local", observando que los reportes se refieren a actividades en las que participaron únicamente los grupos promovidos por el Proyecto y los CAPS integrados a este. También analizó los resultados de las Agendas SSAN elaboradas por una parte de la población integrada al Proyecto, en la que se incluyen en la solución de los problemas identificados a otros actores, especialmente ONGs. Pero no encontró después reportes de una estrategia de alianzas para impulsar las demandas<sup>32</sup>.

Sin embargo, en las entrevistas a dos miembros del equipo técnico, en el caso de Santa Lucía señalaron como experiencias positivas de la colaboración con otros actores: "*Realización de intercambios con GCSSA en involucrados en proyecto sobre Seguridad Alimentaria con Asociación Cristiana de Jóvenes (ACJ); Se realizó un foro sobre género y salud sexual reproductiva en coordinación con Cuerpo de Paz*", también se señalaron dos acciones coyunturales de coordinación con el MINED el cual no corresponde al concepto de armonización. Igualmente en San José se reiteraron las coordinaciones con la Alcaldía, que tampoco corresponden al concepto de armonización (La Evaluación percibió una falta de conocimiento de este concepto en el equipo técnico del Proyecto). No obstante el Informe del Proyecto reporta haber establecido coordinaciones para la realización de un foro con la Universidad Nacional Agraria sede Boaco, la organización Fundación Entre Mujeres de Estelí, y un miembro de la publicación "Enlace".

---

<sup>32</sup> En uno de los documentos de seguimiento del Proyecto analizados se señala: "*Actores locales se refieren a: 3 redes SSAN una por municipio y 3 de instituciones del Estado*".

**Informe de Evaluación Externa Final del Proyecto**  
**“Mejora de las condiciones de Seguridad y Soberanía Alimentaria y Nutricional de las familias rurales de tres municipios del departamento de Boaco, Nicaragua”**

No obstante, es importante mencionar el acierto del Proyecto al identificar a la Red de Comités de Agua Potable y Saneamiento como un actor local con intereses estratégicos coincidentes y la característica de ser un espacio de participación comunitaria con suficiente autonomía y representatividad.

Por su parte la Evaluación en su trabajo de campo logró entrevistar a siete ONGs, y cinco actores diversos:

MUNICIPIO	ONGS/PROYECTOS
SAN LORENZO	<b>UMBAO</b> apadrina niños y trabaja con las madres en siete de las comunidades del Proyecto / <b>El Porvenir</b> con presencia fuerte en nueve de las comunidades del Proyecto en agro ecología y agua.
SANTA LUCIA	<b>A.C.J.</b> Charlas salud reproductiva y huertos en todas las comunidades del Proyecto. / <b>Visión Mundial.</b> Niños, salud, educación y nutrición en todas las comunidades del Proyecto./ <b>Alcance</b> vivienda infraestructura y prestamos, comedor infantil en algunas de las comunidades del Proyecto. <b>UNAG.</b> Agro ecología. <b>Cooperativa 10 mayo.</b> Agro ecología.
SAN JOSE	<b>CEPAD</b> (Agro ecología durante los dos primeros años del Proyecto)/ <b>PLAN Internacional</b> nutrición infantil/ <b>AMOS</b> , salud comunitaria.

En cuanto a las coordinaciones con el Proyecto con otros actores, en siete casos los entrevistados señalaron que no ha habido coordinación; en un caso la técnica le apoya en el huerto; en dos casos coinciden en el trabajo de campo pero no coordinan; un caso presta la capilla al Proyecto y en otro apoyan solicitud de pozos.

El componente de agro ecología era desconocido, por una ONG de San Lorenzo y otra de Santa Lucía, y otras dos lo conocían superficialmente. El mayor conocimiento mostrado fue por parte del técnico del INTA, los técnicos del las ONGs Porvenir, A.C.J, Visión Mundial y Alcance; el componente de promoción de la mejora nutricional y medicina natural era conocido por todas las ONGs de San Lorenzo, tres de Santa Lucía, y una de San José.

Todos los actores entrevistados fueron consultados sobre los espacios para alianzas o coordinaciones con futuros proyectos, con estos resultados:

ORGANISMO	PROPUESTAS/OPINIONES
UMBAO SAN LORENZO	Se puede coordinar en selección de familias no duplicar como sucede ahora. Charlas de nutrición y ahorro del agua.
PORVENIR SAN LORENZO	En agro ecología y en nutrición y conservación agua y medioambiente.
UNAG SANTA LUCÍA	En conservación de suelos, semilla criolla, cosecha de agua. Mejoramiento de semilla criolla, frijol de corto ciclo, coordinar con el INTA.
ALCANCE SANTA LUCÍA	No ha habido coordinación con la dirección de ADM
VISION MUNDIAL S.LUCÍA	Está en su estrategia, articular todos los actores en un territorio
A.C.J. S.LUCÍA	Han hecho intercambios, pero no ha habido coordinación. Se da duplicidad de beneficiarios
HERMANAS SAN JOSE	Charlas sobre nutrición cada dos meses

**Informe de Evaluación Externa Final del Proyecto**  
**“Mejora de las condiciones de Seguridad y Soberanía Alimentaria y Nutricional de las familias rurales de tres municipios del departamento de Boaco, Nicaragua”**

Finalmente, las entrevistas incluyeron una pregunta sobre recomendaciones para futuros proyectos, y estas fueron las respuestas que abren expectativas de coordinación al futuro:

ORGANISMO	PROPUESTAS/OPINIONES
UMBAO SAN LORENZO	Centrarse en el agua. Mayor coordinación. Seleccionar bien a las familias, algunas solo cumplen con el taller pero no aplican. Seleccionar bien a los líderes y evitar favoritismo.
PORVENIR SAN LORENZO	Analizar bien el impacto del cambio climático. Los medianos productores ponen más interés en innovación. Ser abiertos a la coordinación.
UNAG SANTA LUCÍA	En conservación de suelos, semilla criolla, cosecha de agua. Mejoramiento de semilla criolla, frijol de corto ciclo, coordinar con el INTA.
GRUPO JOVENES ADM	Ampliar a más gente.
UNAG	Trabajar el tema medioambiental. Centrarse en el agua.
ALCANCE SANTA LUCÍA	Centrarse en el agua. Introducir nuevos cultivos resistentes como chí y ajonjolí.
COOPERATIVA	No hay que regalar las cosas, todo el mundo tienen que aportar algo.
VISION MUNDIAL S.LUCÍA	Presentar el proyecto a autoridades y otros actores y negociar sus alcances sin protagonismo. Articular alianzas. Respetar los niveles, canales y estructuras. Fortalecer las capacidades institucionales.
A.C.J. S.LUCÍA	Dejar las comunidades semiurbanas y trabajar las más alejadas, hay menos emigración y mas disposición al campo.

Nuevamente, la Evaluación valora que los esfuerzos del Proyecto para armonizar su intervención con otras similares podrían haber sido **MEJORABLES** y que debería haberse asumido institucionalmente esta función, lo cual podría haber redundado en un mayor impacto de la intervención.

## 4.6 **EN RELACION A LA EFICIENCIA EN EL DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES**

La primera pregunta evaluativa de acuerdo a la Matriz de Evaluación en relación a la eficiencia es la siguiente:

*22. ¿Se han logrado cuantitativamente los productos esperados? ¿Son suficientes y adecuados los medios empleados para alcanzar los resultados?*

La Evaluación llevó a cabo un exhaustivo análisis de toda la documentación suministrada por el Proyecto, que respaldan el cuadro de síntesis siguiente:

Como resumen el Proyecto no logró alcanzar las metas de productos logrados, medidos por el número de sesiones y asistencias alcanzadas, en las siguientes actividades del **Resultado Uno**: Asistencia técnica; Acompañamiento y formación a promotores en agricultura ecológica; Establecimiento de parcelas y/o patios agro ecológicos; Intercambio y encuentro ínter comunitarios; e Intercambios de experiencias comunitarias. Sin

**Informe de Evaluación Externa Final del Proyecto**  
"Mejora de las condiciones de Seguridad y Soberanía Alimentaria y Nutricional de las familias rurales de tres municipios del departamento de Boaco, Nicaragua"

embargo superó las metas en la actividad: sesiones comunitarias para la elaboración de Planificación de Trabajo Familiar.

Para el **Resultado Dos** en el grupo de acciones de formación para los Grupos Comunitarios se registra sobre cumplimiento en acciones realizadas y asistencia alcanzada en todas las actividades, excepto las reuniones de la Red de semilla criolla, las sesiones de asamblea municipal de promotoras y también las reuniones con Directivas de CAPS, aunque con una asistencia similar a la programada.

En relación a las acciones de incidencia previstas para el **Resultado Tres**, no se lograron las metas en las sesiones de concertación con actores del desarrollo local, sesiones para elaborar las Agendas Municipales y campaña de divulgación, pero se superan en las sesiones de presentación de propuestas y agendas, y en organización de ferias y foros de debate. Adicionalmente el Proyecto ejecutó **dos talleres no programados** sobre temas de actualización de contexto.

La Evaluación considera en una valoración promedio ponderada de **BUENA** eficiencia para lograr los productos esperados, que hubiera sido mayor si el Proyecto hubiera logrado las metas programadas en el acompañamiento a los procesos productivos, y las acciones previstas de incidencia en el Resultado Tres.

\*

La Eficiencia es valorada también en relación a las siguientes preguntas evaluativas:

*23. ¿Los recursos humanos previstos han sido suficientes para la ejecución de las actividades previstas? ¿Están bien establecidos los procedimientos/ organigrama de funciones?*

El primer aspecto ya fue analizado en el apartado de pertinencia, estimando que la población meta programada fue muy ambiciosa en relación a los recursos humanos presupuestados. Así es reconocido por la Coordinadora del Proyecto cuando afirma: "*No han sido suficientes. Al menos debimos prever dos técnicos para cada municipio. Así se podría haber asegurado la asistencia técnica a cada familia con mayor frecuencia*".

En cuanto a las capacidades del Equipo Técnico la Evaluación apreció en el trabajo de campo y el análisis de los reportes periódicos una alta responsabilidad en el cumplimiento de sus funciones y una excelente vinculación con las comunidades y sus pobladores. No obstante, en cuanto a su preparación técnica, dos son ingenieros en Ciencias Agrarias, egresados de la Universidad Popular de Nicaragua<sup>33</sup> y una es ingeniera forestal de la UNAM una de las universidades conocida y de calidad en nuestro país pero su especialidad no tiene relación con los componentes agropecuarios del Proyecto. Ninguno de los técnicos acreditaban experiencia suficiente en proyectos similares. La Coordinadora del Proyecto es ingeniera agrónoma egresada de la UPOLI con mención en

<sup>33</sup> UPONIC es una universidad privada que carece de instalaciones, áreas de producción, equipos, materiales, etc. para la formación teórico practica de sus estudiantes. Cada asignatura considera apenas cuatro horas de clase práctica en su dosificación, cuya calidad dependerá del conferencista que la imparte. El egresado tiene una formación teórica de mínima a media y una formación practica casi nula.



**Informe de Evaluación Externa Final del Proyecto**  
**“Mejora de las condiciones de Seguridad y Soberanía Alimentaria y Nutricional de las familias rurales de tres municipios del departamento de Boaco, Nicaragua”**

Sanidad vegetal y cursos en producción de hortalizas orgánicas y manejo integrado de plagas.

Los salarios establecidos para el Equipo Técnico de acuerdo al presupuesto del Proyecto consideran un contrato de medio tiempo (menos del equivalente a 200 dólares). Respecto a los procedimientos de contratación, de acuerdo con lo expresado por ellos mismos, fueron contratados directamente sin convocatoria abierta, no conocían Términos de Referencia de su puesto ni recibieron evaluaciones de desempeño a lo largo de la ejecución del Proyecto.

Así mismo en relación a la actividad A.3.2.5 “Participación del personal del proyecto en seminarios de formación profesional y foros debate organizados a nivel nacional en la partida presupuestaria A.I.6.46, se establece en 1,440 euros bajo el concepto de “Inscripciones para la Participación del personal del proyecto en Seminarios de formación profesional y Foros debate organizados a nivel nacional (tres promotores x 4 seminarios)”, las actividades específicas dirigidas a su formación fueron una capacitación sobre aplicación de enfoque de género impartida por el organismo CANTERA en abril 2014, un taller de “Género y cambio climático” al personal de la institución así como otro sobre de análisis de la violencia de género en Nicaragua, que se ejecutaron en los últimos meses del mismo.

Otras actividades de inducción que recibió el Equipo Técnico conocidas por la Evaluación hacen referencia a una explicación sobre el contenido del Proyecto y su cronograma realizada el 23 de mayo 2013. Así en las entrevistas al Equipo Técnico sobre como mejorar la ejecución del Proyecto una respuesta fue: *“Formación a técnicos del proyecto en temas relacionados al objetivo del proyecto, al inicio del proyecto”, y “El manejo del tema de género, porque no estaba bien capacitado”,* aunque también señalaron que *“Cuando se pidió información y documentación sobre las temáticas a trabajar siempre se preocuparon por suministrarla”.*

La Evaluación comprobó tanto en los reportes periódicos como en los registros de pago en la contabilidad, que se implementó un sistema de seguimiento y monitoreo de indicadores desde la dirección del Proyecto, aunque en la encuesta dos de los tres técnicos solicitaron *“Reuniones más constantes con los técnicos y dirección (por que los equipos no los reuníamos constantemente con la coordinadora)” y “Que el equipo se reúna mensual para ver cómo se va a realizar la ejecución y planificación de cada actividad”.*

Otras dificultades de tipo operativo señaladas por el equipo técnico fueron: *“Exceso de actividades a ejecutar. Acceso de transporte a las comunidades. Las comunidades involucradas en el proyecto solo se atendían por la tarde. Poco dominio en el uso de computadoras (durante el proceso he iniciado el aprendizaje en la institución)”.* También en la reunión del equipo técnico y la Dirección Ejecutiva de 11 y 12 de marzo 2014 se señalan aspectos como: *“No hay tiempo para la autoformación. No se está aprovechando el internet para ello. No hay tiempo para preparar metodológicamente las actividades. Se necesita capacitación sobre género, agricultura sostenible y ciudadanía”,* señalándose también otros aspectos operativos como *“El técnico del proyecto puede realizar actividades de otros proyectos, siempre y cuando el resto de técnicos se involucre en su*

### Informe de Evaluación Externa Final del Proyecto

“Mejora de las condiciones de Seguridad y Soberanía Alimentaria y Nutricional de las familias rurales de tres municipios del departamento de Boaco, Nicaragua”

*proyecto en igualdad de condiciones. Cuando se vaya a las comunidades debemos pasar todo el día con los grupos para la puesta en práctica de las técnicas”.*

Finalmente un aspecto importante percibido por la Evaluación en el trabajo de campo fue como acciones de coordinación institucional y su seguimiento que formalmente corresponden a la Coordinación del Proyecto o la Dirección Ejecutiva del organismo, fueron delegadas al Equipo Técnico que carecía de la institucionalidad y experiencia para llevarlas a cabo.

Considerando que la definición de los recursos humanos ya fue valorada en relación a la Pertinencia del Proyecto, la Evaluación valora que los procedimientos de gestión de recursos humanos y el organigrama de funciones se llevaron a cabo con una **DEBIL** eficiencia, la cual no afectó tanto a la ejecución de las actividades programadas, como a los resultados e impacto previsto.

\*

Una nueva pregunta evaluativa propuesta en relación a la eficiencia es la siguiente:

*24. ¿Se ha respetado el marco presupuestal previsto? ¿Se hace un buen seguimiento contable y económico?*

La Evaluación comprobó que ninguno de los rubros establecidos sufrió una sub ejecución o sobre gasto superior al 10% de su valor, según refleja el cuadro:

Conceptos de Gasto	Validado (1)	Ejecutado	% ejecución	% total
A.I.2. Evaluación Externa	5,250.00	5,313.28	101%	2%
A.I.3. Auditorías externas	1,250.00	1,269.32	102%	0%
A.I.4. Otros servicios técnicos	8,650.43	8,487.23	98%	3%
A.I.5. Arrendamientos	13,451.90	13,229.95	98%	4%
A.I. 6. Materiales y suministros	52,320.27	54,426.14	104%	18%
A.I.7. Viajes, alojamientos	72,327.00	68,613.31	95%	23%
A.I.8.1. Personal Local	62,674.67	64,727.43	103%	21%
A.I.8.2. Personal expatriado	44,100.00	44,718.51	101%	15%
A.II.4. Equipos y materiales	9,950.00	10,322.84	104%	3%
B.I. Costes indirectos	29,997.14	29,997.14	100%	10%
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>299,971.41</b>	<b>301,105.15</b>	100%	100%
Intereses ADM	977.7			
Intereses MPDL SEDE	156.04			
	<b>301,105.15</b>			

No obstante, la Coordinadora del Proyecto al ser preguntada sobre ¿Qué acciones presentaron costos superiores a los presupuestados y por qué razones?, señaló: “*La compra de semillas: Las pérdidas de cosechas en el 2014 obligaron a volver a entregar*

### Informe de Evaluación Externa Final del Proyecto

"Mejora de las condiciones de Seguridad y Soberanía Alimentaria y Nutricional de las familias rurales de tres municipios del departamento de Boaco, Nicaragua"

*semillas en el año siguiente. También se realizaron más foros y más intercambios de experiencia de los planificados, por la demanda de la gente para introducir el debate de las relaciones de género de cara al cambio climático; y los efectos del cambio climático en la seguridad alimentaria'.*

En cuanto a flujo de fondos para la ejecución del Proyecto en la entrevista a la Coordinadora del Proyecto esta señala que " *Las actividades iniciales del proyecto se realizaron sin fondos, pues comenzó oficialmente en mayo del 2013 y el dinero llegó dos meses después. Todo ello llevo a que los fondos al igual que las actividades tuvieran siempre un tiempo de diferencia con la programación inicial. Luego se produjo un importante impasse en el 2015 cuando se tuvo que pedir una prórroga para mientras se conseguían los fondos de cofinanciamiento FUNDIPAX. En tanto, los equipos desarrollaban actividades de acompañamiento y asesoría técnica, evitando al máximo entrar en gastos superiores. Cuando los fondos llegaron se hizo un nuevo plan de ejecución priorizando actividades grandes*".

También en relación a los fondos asignados a las actividades (aparte de lo mencionado para recursos humanos), en las entrevistas al equipo técnico se señala: " *Que las actividades municipales tengan más fondos para transporte. En las actividades municipales los costos eran muy altos debido que en este municipio el acceso de transporte es muy difícil. Existan fondos para realizar intercambios comunitarios (de comunidad a comunidad)*" (se entiende que dice que podrían haberse usado en intercambios comunitarios en lugar de actividades municipales).

En resumen, la Evaluación estima que la ejecución presupuestaria se desarrolló acorde con el avance de las actividades, no obstante los atrasos en desembolsos al Proyecto, este logró que este hecho no afectara seriamente a la ejecución de las actividades, por lo que valora una **BUENA** eficiencia de la gestión del Proyecto en este componente evaluativo.

\*

La segunda pregunta evaluativa formulada en relación a la eficiencia es la siguiente:

25. *¿Se ha respetado el cronograma previsto para la ejecución de cada una de las actividades?*

A partir de la información suministrada por el Proyecto, la Evaluación elaboró una tabla de análisis del cumplimiento del Cronograma del Proyecto a partir de los informes de seguimiento, contratados con los registros de pago para cada actividad cuyos resultados se presentan a continuación:

Solo tres (6%) de las 53 actividades del Proyecto se ajustaron exactamente a los plazos programados en el cronograma: Formación sobre Planificación de Trabajo Familiar; Promoción y organización de los GCSSA, y Sesión de discusión de la agenda de la SSAN con las Redes Municipales.

Cinco actividades (9% del total) adelantaron su inicio a lo programado de tres a cinco meses: Selección y Formación de Equipo facilitador del Proyecto; Puesta en marcha

### Informe de Evaluación Externa Final del Proyecto

“Mejora de las condiciones de Seguridad y Soberanía Alimentaria y Nutricional de las familias rurales de tres municipios del departamento de Boaco, Nicaragua”

del proyecto; Sesiones de iniciativas económicas productivas y ambientales; Intercambio y encuentro ínter comunitario; y Sesiones comunitarias para elaboración e Implementación de Planificación de Trabajo Familiar que se adelantó nueve meses a lo programado.

Dieciséis actividades (30% del total) se iniciaron con atraso en relación a lo programado. En algunos casos el atraso no superó el plazo razonable de un trimestre. Otras actividades acumulan un retraso inferior a un semestre, lo cual si tiene una incidencia en el desarrollo del Proyecto: Asistencia técnica; Asambleas de redes SSAN; y Sesiones de coordinación, articulación y concertación con los diferentes actores del desarrollo local. También se registran unas actividades cuyo atraso es relevante en el desarrollo del Proyecto:

Reuniones de la de la Red de semilla criolla con ocho meses de atraso
Campaña de divulgación con once meses de atraso
Intercambios de experiencia intermunicipales con 14 meses de atraso

También se registran diez actividades (19% del total) que no cumplen en su ejecución el tiempo programado.

Elaboración, de Línea de base y de PO, prevista para ejecutarse en cinco meses se lleva a cabo en dos
Selección y formación de Equipo del Proyecto, prevista para cuatro meses se lleva a cabo en dos
Formación en nutrición, prevista para ejecutarse en cinco meses se lleva a cabo en solo dos
Seminario autoestima y equidad de género, prevista para durante cinco meses se lleva a cabo en tres
Sesiones comunitarias para elaboración del PTF, prevista para seis meses se lleva a cabo en cuatro
Formación sobre participación ciudadana y SAN, prevista para seis meses se lleva a cabo en tres
Entrega de bono para inversión en PTF, prevista para seis meses se lleva a cabo en cuatro
Coordinación, articulación y concertación con actores del desarrollo local, prevista para ejecutarse en seis meses se lleva a cabo en cinco
Campaña de divulgación, prevista para ejecutarse en cuatro meses se lleva a cabo en dos.

A pesar de no ser muy significativas las diferencias, contribuyen a completar la imagen de eficacia de las actividades mencionadas.

Tal vez el indicador más relevante sea el de las actividades que no se logran finalizar en los plazos programados y se acumulan en etapas posteriores, por la grave distorsión que esto acarrea en el desarrollo del Proyecto. En este agrupo nos encontramos con 20 actividades, un 40% del total de las programadas, la mayoría de ellas con notable atraso en su finalización.

Intercambios de experiencia intermunicipales, prevista para ejecutarse en dos meses del primer año, se inicia con 14 meses de atraso y se ejecuta al finalizar el segundo año, prolongándose en la tapa de prórroga
Sesiones de coordinación, articulación y concertación con los diferentes actores del desarrollo local se prolonga por quince meses mas de lo programado incluyendo la etapa de prórroga.
Reuniones de directivas de CAPS, y Redes SAN en cada municipio que se prolongan por 14 meses mas de lo programado incluyendo el período de prórroga
Formación sobre Participación ciudadana y seguridad alimentaria y nutricional, que se ejecuta a lo largo doce

**Informe de Evaluación Externa Final del Proyecto**  
**“Mejora de las condiciones de Seguridad y Soberanía Alimentaria y Nutricional de las familias rurales de tres municipios del departamento de Boaco, Nicaragua”**

meses mas de lo programado incluyendo el período de prórroga
Formación sobre desarrollo organizacional para conformar los GCSAN, prevista para ejecutarse en once meses se lleva a cabo en 22.
Sesiones de iniciativas económicas productivas y ambientales, finaliza con once meses después de lo programado , incluyendo el período de prórroga
Asistencia técnica, que se prolonga por diez meses mas de lo programado , incluido el período de prórroga
Compromisos y entrega de bono para inversión en PTF, que se prolonga por once meses mas de lo programado (En este caso con una motivación justificada)
Establecimiento de parcelas y/o patios agros ecológicos que se prolonga por nueve meses mas de lo programado
Intercambios de experiencias comunitarias que finaliza diez meses después de lo programado, incluyendo el período de prórroga.

La cantidad de actividades no finalizadas en su momento y la duración de sus atrasos constituyen una muestra de baja eficiencia en la ejecución del cronograma, que bien debe relacionarse tanto con el flujo de desembolsos como con la suficiencia del equipo propuesto para llevarlas a cabo. También es preciso señalar que algunas de estas actividades extendieron su ejecución en la etapa de prórroga concedida al Proyecto.

Consultado el Equipo Técnico del Proyecto acerca de las actividades que tuvieron mayor atraso, señalaron: Entrega de insumos (granos básicos, semillas de hortalizas), Sesiones de coordinación, articulación y concertación con los diferentes actores del desarrollo local; Formación sobre desarrollo organizacional para conformar los GCSA; y Sesiones con los GCSA para elaborar propuestas a las autoridades municipales relacionadas con la seguridad alimentaria.

Por su parte la Coordinadora del Proyecto señala en el Informe Final los siguientes aspectos que interfirieron en la ejecución del Cronograma: El atraso en el inicio oficial de actividades del Proyecto; debilidades en la selección de promotores que obligaron a repetir las capacitaciones; el respeto a las prioridades de la población a la hora de programar; los fenómenos climáticos adversos; atrasos en los desembolsos financieros. Reitera así mismo que el Proyecto, a pesar de estas incidencias logro realizar todas las actividades programadas.

La Evaluación considera aceptables estos argumentos, aunque tiene presentes las debilidades encontradas en el sistema de monitoreo, que se expondrán en el apartado de eficacia (entre otras la no existencia de Planes Operativos anuales ni indicadores intermedios de avance).

Como síntesis de este análisis, la Evaluación valora que si bien se observan debilidades en el cumplimiento exacto del Cronograma, existen factores internos (insuficiente equipo técnico para los alcances de las actividades) y externos (atrasos en desembolsos) que entorpecieron la correcta ejecución los esfuerzos del Proyecto para cumplir con eficiencia el cronograma del Proyecto, considerando como **ACEPTABLE** la eficiencia en este aspecto.

\*

**Informe de Evaluación Externa Final del Proyecto**  
**“Mejora de las condiciones de Seguridad y Soberanía Alimentaria y Nutricional de las familias rurales de tres municipios del departamento de Boaco, Nicaragua”**

La Eficiencia respecto a la estimación de costos/utilidad de los productos y servicios logrados se valora a partir de la siguiente pregunta:

26. *¿En qué medida ha sido eficiente el uso de los recursos en la obtención de los resultados previstos (relación costos /beneficio)?*

La Evaluación seleccionó algunas de las actividades que pudieran permitir una valoración aproximada para estimar la eficiencia en el uso de algunos recursos y poder emitir una valoración.

En relación al bono de insumos para la aplicación de los Planes de Trabajo Familiar, la Evaluación identificó en el análisis de los registros contables de pagos la compra de frijol abono en septiembre/octubre/noviembre 2013. Una segunda compra de semilla de frijol y maíz y herramientas en julio-septiembre 2014; y en el período de julio a octubre 2015 la compra de semillas de hortalizas y otras semillas. En total el valor de estos pagos representó un sobregiro del 134 % en relación al monto presupuestado.

Sin embargo, de las entrevistas e inspecciones de parcelas realizadas en el trabajo de campo, la Evaluación concluyó que *“el Proyecto facilitó frijol variedad “INTA Rojo” y maíz variedad “NB6”, ambas semillas mejoradas de ciclo intermedio, aptas para zonas secas, de altos rendimientos productivos pero exigentes en sus requerimientos nutricionales y susceptibles a plagas y enfermedades. El uso del conocimiento histórico hubiese permitido la selección de variedades criollas, adaptadas a las condiciones de las zonas, con bajos requerimientos nutricionales, resistentes a plagas y enfermedades y con productividad intermedia pero segura, que incluso hubiera permitido a los productores la recolección y conservación de semillas para el próximo ciclo productivo”*.

*“Durante las inspecciones y entrevista a los beneficiarios, se trató de indagar la diversificación de los huertos y parcelas con hortalizas, pero debido que (los productores y el Proyecto) no poseen ningún tipo de control o registro productivo, se desconoce la cantidad de semilla facilitada, las distancias de siembra y el tamaño real de los bancos. Solamente se pudo determinar las veces que establecieron los diferentes tipos de hortalizas”. “Las semillas que son utilizadas en la siembra de la huerta, se obtienen habitualmente a través de su compra en el mercado, lo que significa un costo mayor para los agricultores. Es importante considerar que la cantidad de semillas necesarias para producir hortalizas en la huerta es pequeña, así como tampoco se necesitan espacios físicos especiales, en ese caso producirlas no significa grandes inversiones sino solo el trabajo”*.

También la Evaluación en el análisis de los registros contables de pagos, identificó en la Partida Materiales de las Sesiones para promover, definir y acompañar iniciativas económicas productivas y ambientales con enfoque de género en las comunidades y realización de practicas de iniciativas económicas (Programada en nueve sesiones con otras tantas actividades y reportada con 17 actividades y 178 asistencias para unos productos finales de siete iniciativas),y la compra de materiales para iniciativas económicas en marzo y octubre 2015, por un valor total de 678.88 euros, un 26% de los 2,660 presupuestados, o por ejemplo el 5 % de los pagos totales atribuibles al concepto de Divulgación. Así mismo, comprobó como dichas iniciativas se promovieron de manera

**Informe de Evaluación Externa Final del Proyecto**  
**“Mejora de las condiciones de Seguridad y Soberanía Alimentaria y Nutricional de las familias rurales de tres municipios del departamento de Boaco, Nicaragua”**

empírica, respaldadas con un documento “Formato de Presentación” que no incluye estudio de viabilidad ni se aproxima a las técnicas de promoción del emprendimiento mediante planes de negocio, para las cuales no estaban capacitados los Técnicos del Proyecto.

Las actividades de formación de capacidades son más difíciles de estimar en cuanto a sus costos monetarios, sin embargo utilizando el criterio del esfuerzo invertido en relación a los beneficios logrados, podemos estimar que algunas actividades como la Asistencia Técnica a las personas productoras (Prolongada durante 24 meses y con un registro de 196 actividades con una asistencia de 2,289 personas) presupuestada en € 2,334 solo se ejecutó el 69% del presupuesto aprobado (incluyendo días de campo) no logrando proporcionar los beneficios esperados a la población meta, como se analiza detalladamente en el Capítulo Siete del Informe de Investigación de Campo.

En cuanto a las actividades de promoción de la nutrición y medicina natural, se registran en la contabilidad final el Proyecto unos gastos de € 3,473, distribuido en Consultoría (€ 238), materiales (€ 296.79) y costos de desplazamientos (€ 2,938,).

La Evaluación en las entrevistas a la población meta una valoración muy general sobre los beneficios de consumir productos del huerto cultivados ecológicamente por ellos mismos, tanto desde el aspecto nutricional como económico. Pero también comprobó como los conocimientos sobre nutrición asimilados por la población e incluso por las promotoras eran débiles.

Al analizar la distribución del costo total de esta actividad, se comprueba que los costos de desplazamiento representaron el 82 % de los costos totales, lo cual no tiene una lógica de costo beneficio, y se relaciona con la estrategia operativa del Proyecto, que incluía movilización de la población de las comunidades a las cabeceras municipales o departamental (lo cual fue mencionado en las entrevistas como uno de los aspectos negativos) para así poder alcanzar la cobertura esperada con el equipo disponible. Globalmente, el Rubro de Viajes, estadías y dietas era el más alto del presupuesto aprobado, 24% del total.

Como valoración general, la Evaluación estima que el enfoque de relación costos/beneficio en las acciones promovidas por el Proyecto no se aprecia en la información analizada ni en las prácticas observadas, siendo este un aspecto clave en las intervenciones que pretenden introducir nuevas técnicas o modificar hábitos, y por tanto es un aspecto **MEJORABLE** en la práctica desarrollada por el Proyecto.

\*

La Eficiencia en la gestión del Proyecto se valora a partir de las siguientes preguntas:

27. *¿En qué medida la colaboración institucional y los mecanismos de gestión articulados han contribuido a alcanzar los resultados de la intervención?* 28. *¿En qué medida ha contribuido la capacidad de gestión de las instituciones implicadas a favorecer o dificultar el desarrollo del proyecto?*

**Informe de Evaluación Externa Final del Proyecto**  
**“Mejora de las condiciones de Seguridad y Soberanía Alimentaria y Nutricional de las familias rurales de tres municipios del departamento de Boaco, Nicaragua”**

Ya se expuso en el capítulo de Pertinencia las sinergias programáticas existentes entre los organismos MPDL y ADM. Sin embargo, un análisis del proceso desarrollado muestra que en esta primera intervención de contrapartes, se hubiera requerido una mayor presencia y acompañamiento de MPDL en orden a armonizar tanto procedimientos de gestión como enfoques temáticos y estratégicos.

Ya en la formulación del Proyecto en el apartado Funciones y responsabilidades de cada una de las partes involucradas en la ejecución, al describir los Mecanismos de Coordinación se establece que *“ADM dirigirá la ejecución de las actividades previstas y asumirá la conducción técnica”* y *“el equipo de administración de ADM se coordinará con el equipo de MPDL para la administración y aplicación de los recursos financieros del proyecto”*, una distribución de funciones formal que no parece la más apropiada para contribuir a la retroalimentación y el impulso de procesos de fortalecimiento institucional de la contraparte ejecutora, viendo estos tanto como un objetivo estratégico de la cooperación, como en orden a lograr una mejor eficacia en la ejecución del Proyecto.

Así, en mayo 2013 al inicio del Proyecto se identifica la visita de Rocío Poo de las oficinas centrales del MPDL, y es hasta junio 2013 que se registra la llegada de Borna Juratovic, responsable de MPDL en Nicaragua. También es hasta febrero 2014 que MPDL imparte el taller *“Modelo de informes administrativos y técnicos narrativos”* al equipo de ADM, centrado en aspectos operativos; en marzo de ese año se registra una reunión de MPDL y la Dirección Ejecutiva de ADM abordando aspectos operativos de la ejecución técnica, pero el monitoreo de las reuniones de seguimiento a los resultados muestra la ausencia de MPDL en varias reuniones de Reflexión sobre los avances del y dificultades en la ejecución del proyecto

Es hasta la etapa final en que se produce un mayor involucramiento de la representante de MPDL en el desarrollo estratégico del Proyecto, no solo en resolver problemas de la gestión en función de las necesidades de la organización ejecutante, sino abordando una reflexión conjunta sobre trabajo real con perspectiva de género y sobre la afectación de cambio climático a la zona de intervención y a la acción con un enfoque de fortalecimiento de capacidades institucionales.

La Evaluación estima que el análisis de la ejecución del Proyecto aconseja que ADM actualice su Plan Estratégico así como sus diagnósticos del área a intervenir, refuerce las capacidades de sus equipos, especialmente en los sistemas de gestión y monitoreo de proyectos, y revise la estrategia operativa aplicada en este Proyecto. Aspectos en los que el MPDL puede realizar importantes contribuciones, y que debería estar incluido como fortalecimiento institucional de la contraparte en futuras intervenciones.

\*

La Eficiencia en la aplicación del enfoque de género se valora a partir de las siguientes preguntas:

29. *¿Han sido los recursos de género (capacidades, personal, presupuesto) adecuados y suficientes para promover la integración de género en el*



**Informe de Evaluación Externa Final del Proyecto**  
"Mejora de las condiciones de Seguridad y Soberanía Alimentaria y Nutricional de las familias rurales de tres municipios del departamento de Boaco, Nicaragua"

*proyecto?. ¿La contraparte ha fortalecido su capacidad para llevar a cabo proyectos con género integrado? ¿qué factores lo explican?*

En los informes del primer año se anota entre las dificultades la falta de preparación del equipo técnico para aplicar el enfoque de género, el cual solamente se llegaba a reconocer como la integración de mujeres en las actividades que se impulsaban. También se anota en ellos que dos técnicos participaron en un curso de capacitación de género ofrecido por un organismo especializado. No obstante a lo largo del Proyecto no se observa dominio metodológico, ni utilización de instrumentos de análisis participativo de género, por parte del personal ejecutor.

En el taller de Participación Ciudadana y Género se facilitó la discusión e identificación de acciones para incorporar el enfoque de equidad de género en el ejercicio de la ciudadanía con el tema de seguridad alimentaria. No obstante no se observan resultados concretos en la agenda y propuesta elaboradas y gestionadas por los grupos ante el gobierno local, con la inclusión de intereses o necesidades específicas de las mujeres, ni medidas para identificar y superar barreras de género en la formulación de las propuestas.

También se impartió un taller de autoestima, identidad de género a los promotores, para que fueran replicados en sus comunidades. Sin embargo estos temas requieren un tratamiento diferente al utilizado en los de transferencia de tecnología agrícola, de salud o incidencia, ya que demandan para su implementación un mayor acompañamiento del que podía dar el Proyecto con los recursos técnicos disponibles. Como consecuencia, los Grupos manejan información sobre estos temas, pero no han interiorizado, ni desarrollado los procesos requeridos para su empoderamiento.

En cuanto a las capacidades alcanzadas por la contraparte, el personal técnico y personal promotor del Proyecto<sup>34</sup>, no tenían el dominio ni de la estrategia, ni del tema de género, tampoco la conciencia de género requerida para la conducción del proceso facilitador de cambios. En consecuencia no se logró desarrollar en las mujeres participantes la conciencia crítica desafiante de los estereotipos convencionales respecto a las necesidades de las mujeres, que permitiera hacer visible aquellos intereses de género que permanecen oculto tras los convencionalismos sociales.

Muestra de ello son los resultados obtenidos en el test de percepción de las relaciones de género aplicado por la Evaluación en el trabajo de campo, donde se observa el predominio de las ideas tradicionales sobre los roles de género, y también durante las entrevistas donde las mujeres no identificaban como un problema las barreras de género enfrentadas durante el Proyecto. Así mismo se hizo evidente en sus discursos que combinaban ideas de igualdad, con argumentos convencionales sobre las relaciones de género. También se constató esto en los planes y propuestas elaboradas por los grupos organizados por el Proyecto, donde pese al predominio de mujeres en los mismos, no se

<sup>34</sup>Durante el taller de evaluación desarrollado en San José de los Remates, uno de los grupos de trabajo reconoció como debilidad el que algunos hombres que recibieron la capacitación de género, replicaron el taller con mensajes contrarios al que habían recibido. En ese mismo grupo también se reconocieron actitudes discriminatorias en los CAPS.

**Informe de Evaluación Externa Final del Proyecto**  
"Mejora de las condiciones de Seguridad y Soberanía Alimentaria y Nutricional de las familias rurales de tres municipios del departamento de Boaco, Nicaragua"

identifican en ellos la presencia de necesidades específicas de género. Como ya se señaló, el enfoque de género aplicado en la formulación de indicadores específicos en la Matriz del Proyecto, no implicaba que el equipo ejecutor tuviera el dominio de esta metodología, lo cual es un proceso que se refleja más pronunciado en la etapa final del Proyecto.

Como resumen la Evaluación estima que el Proyecto logró una BUENA eficiencia en la ejecución de las actividades programadas, el cumplimiento del Cronograma, la ejecución presupuestaria y la colaboración institucional con las contrapartes, aunque solo ACEPTABLE en la dedicación de recursos de género, y MEJORABLE el enfoque de relación costo/beneficio, así como la gestión de recursos humanos, considerando como valoración ponderada de los diversos aspectos analizados una **BUENA** eficiencia en la ejecución del Proyecto.

## 4.7 EN RELACION A LA EFICACIA EN EL LOGRO DE LOS RESULTADOS

La primera pregunta evaluativa de acuerdo a la Matriz de Evaluación para valorar la Eficacia respecto al logro de los resultados esperados y su relación con los objetivos del Proyecto es la siguiente:

*30. ¿Existe información suficiente para valorar el logro de los resultados? ¿Se midieron periódicamente indicadores de avances en los resultados?*

La Evaluación analizó los diversos formatos elaborados a lo largo del Proyecto (Formato de memoria de actividades, de informe de actividades, seguimiento trimestral de las actividades planificadas, seguimiento de avance en los indicadores interno y participativo con la población incluida en el Proyecto) y comprobó que el esfuerzo del Proyecto por monitorear los avances en el desarrollo de las actividades y el seguimiento a los indicadores de resultados fue muy alto. No obstante el análisis de los documentos suministrados arroja las siguientes valoraciones y recomendaciones.

La Evaluación no recibió Planes Operativos correspondientes a las diversas etapas del Proyecto. Los POA de acuerdo con la metodología de gestión del ciclo de proyecto orientada a resultados son el instrumento maestro que ayuda a valorar el proceso desarrollado previamente y en el que se establecen los indicadores de avance o proceso tanto en actividades como en recursos y logro de los resultados esperados para el siguiente período. Es el punto de referencia de todo el proceso de monitoreo que se llevará a cabo posteriormente en la etapa programada.

También el análisis de los informes de seguimiento suministrados a la Evaluación encontró algunas dificultades ya que la información no relaciona lo avanzado en cada período, sino que reitera el acumulado de etapas anteriores.

**Informe de Evaluación Externa Final del Proyecto**  
**“Mejora de las condiciones de Seguridad y Soberanía Alimentaria y Nutricional de las familias rurales de tres municipios del departamento de Boaco, Nicaragua”**

El instrumento de seguimiento bimensual de actividades se delega en ocasiones en las personas promotoras de cada grupo organizado<sup>35</sup>, incluyendo tanto información cuantitativa sobre la aplicación de técnicas agroecológicas, como cualitativa de los indicadores de cambios en los comportamientos y relaciones. En otras ocasiones se toma como referencia la opinión subjetiva del equipo promotor, en lugar de medir a partir de indicadores objetivos y cuantificables.

La información sobre asistencias a las actividades no se presenta relacionada con el dato de las personas programadas, lo cual impide establecer el análisis de la capacidad de convocatoria y de participación. Así mismo, al no ser nominal no permite acumular información para dar seguimiento en cada una de las personas meta del Proyecto a los procesos de formación de capacidades y habilitación para aplicar nuevas técnicas. También en las memorias de las actividades de formación no se aplica prueba de asimilación de conocimientos, con lo cual es imposible poder valorar el nivel de capacitación alcanzado. En otro tipo de actividades se anota la asistencia, pero no se incluye información sobre el grado de participación (activa /pasiva).

El análisis de diseños metodológicos y memorias de algunos talleres muestra una acumulación de conceptos (principales y secundarios) excesiva para una actividad de pocas horas y con una asistencia con un nivel de escolaridad bajo y la consiguiente limitación para asimilar y relacionar toda la información suministrada. Al no aplicarse una metodología apropiada, la actividad pasa de ser formativa a simplemente informativa<sup>36</sup>.

El Proyecto aplicó un sistemático seguimiento a los indicadores de resultados, no obstante, la información recabada en la mayoría de los casos no se basó en datos objetivamente verificables, medidos cuantitativamente y comprobados, sino en reportes indirectos y opiniones de la propia población<sup>37</sup>. A la hora de diseñar el sistema de seguimiento, las fuentes de verificación propuestas pueden llegar a ser tan importantes como lo acertado de los indicadores elaborados.

Como resumen, la Evaluación estima que el Proyecto realizó un buen esfuerzo para dar seguimiento a las acciones y resultados, pero el sistema propuesto no fue acertado e incluso pudo representar un sobre esfuerzo adicional que entorpeciera el desarrollo de las actividades. La Evaluación estima que la persona asignada a las funciones de comunicación y monitoreo en ADM debería recibir la formación requerida para esta última actividad.

\*

La Eficacia es valorada también de acuerdo al logro de los indicadores:

**31 ¿Se han alcanzado los resultados previstos conforme a los indicadores planteados?**

<sup>35</sup> Una de las promotoras entrevistadas en el trabajo de campo afirmó que: “ADM le enviaba preguntas que debían reunirse el grupo para responderlas juntos sobre el funcionamiento del proyecto y no asistían la mayoría”.

<sup>36</sup> En el trabajo de campo estas fueron algunas de las propuestas de la población consultada: “que las capacitaciones sean más prácticas; que en las capacitaciones se dé menos contenidos por día de capacitación”.

<sup>37</sup> Al respecto algunas de las personas entrevistadas en la investigación de campo solicitaron: “Mas asistencia técnica, que técnico estuviera más tiempo en los cultivos; mejor seguimiento a las actividades realizadas”.

**Informe de Evaluación Externa Final del Proyecto**  
**“Mejora de las condiciones de Seguridad y Soberanía Alimentaria y Nutricional de las familias rurales de tres municipios del departamento de Boaco, Nicaragua”**

La Evaluación llevó a cabo un detallado análisis del grado de eficacia alcanzado para cada uno de los resultados. Los resultados de este análisis se resumen el lo siguiente:

**ANALISIS DE INDICADORES PARA EL RESULTADO UNO**  
**“Mejorada la capacidad productiva y la diversidad agrícola”**

En relación a los procesos de formación de capacidades se toma en consideración la ausencia de datos cuantitativos y cualitativos del monitoreo del Proyecto para el Indicador Uno (El 80% de las familias beneficiarias cuenta con conocimientos productivos, agroambientales, ecológicos y nutricionales); el Indicador Dos (El 80% de las familias maneja prácticas agroecológicas aprendidas, en sus parcelas) y el Tres (60 productores/as son capacitados/as como promotores/as agroecológicos/as), dado que no se aplicaron instrumentos de medición del grado de asimilación de los conocimientos impartidos, ni se llevó a cabo un seguimiento personalizado de las asistencias a las capacitaciones, la Evaluación estima que la valoración del Proyecto se hizo en relación a la asistencia global a los talleres lo cual es un indicador de proceso (y por tanto de eficiencia) y no de resultado.

En la valoración de conocimientos aplicada por la Evaluación en la Investigación de Campo, la estimación general es que se encontró una BUENA “información” sobre los conocimientos, pero una MEJORABLE apropiación de los mismos que hubiera permitido una mejor aplicación de ellos.

Al analizar los indicadores relacionados con la producción agroecológica la primera consideración de la Evaluación se refiere a la afectación en Nicaragua del fenómeno climático de El Niño en los años 2013,14 y 15, que impactó especialmente en todo el “corredor seco” de Centroamérica, el cual en Nicaragua incluye una franja de norte a sur en el centro del país, donde su localiza el área de intervención del Proyecto. Si bien la afectación del año 2013 fue menor, las consecutivas de los dos años siguientes afectaron gravemente a la capacidad de recarga de los acuíferos. Esta situación, aunque había sido incluida en los supuestos de la formulación del Proyecto bajo el concepto de “No se presentan fenómenos naturales adversos”, no se había registrado con esta gravedad en los últimos veinte años y afectó seriamente a los indicadores de capacidad productiva esperados. De hecho, en el año 2014 solamente 150 de las 300 familias integradas al Proyecto lograron cosechar suficiente granos básicos, y en el año 2015 esta cantidad se redujo a 78.

Sin embargo, la Evaluación también comprobó que en las acciones de asistencia técnica no se aplicó un formato de análisis de calidad de las mismas, y tampoco en los reportes periódicos (algunos elaborados en la comunidad sin presencia de la persona técnica) se emiten valoraciones de calidad sobre las acciones desarrolladas (excepto mencionar genéricamente la afectación de plagas). No ocurrió así con la producción de granos básicos, que si se estimó cuantitativamente y relacionada con los promedios esperados. No obstante tanto en las preguntas a la población entrevistada como en las inspecciones a huertos y parcelas, la Evaluación considera que la afectación climática y la aplicación no apropiada de las técnicas agroecológicas impidieron alcanzar las metas de

**Informe de Evaluación Externa Final del Proyecto**  
**“Mejora de las condiciones de Seguridad y Soberanía Alimentaria y Nutricional de las familias rurales de tres municipios del departamento de Boaco, Nicaragua”**

este indicador por lo que considera MEJORABLE el logro del mismo si se hubieron aplicado unos procedimientos de asistencia técnica de acuerdo con la gravedad de la situación.

Sin embargo, en los indicadores relacionados con la participación de la mujer en las actividades para este resultado se observa un ALTO cumplimiento, si bien el indicador de reconocimiento comunitario se considera invaluable, ya que no se aplicó la forma de comprobación o medición apropiada, no obstante por lo observado en el trabajo de campo la Evaluación considera que se logró un BUEN reconocimiento en sus grupos, aunque en el resto de la comunidad se desconoce su grado de aceptación. También el indicador de mejora en las relaciones familiares de género fue ampliamente superado, de acuerdo con los resultados de las consultas del Proyecto y los resultados de la Investigación de campo

Una valoración general del análisis de los indicadores anteriores (considerando la ausencia de datos cuantitativos y cualitativos del monitoreo del Proyecto), a partir de la muestra analizada y los datos disponibles, considera que el Proyecto logró alcanzar las metas porcentuales definidas en los indicadores de manera MEJORABLE en relación a los procesos de formación de capacidades y en los relacionaos con la producción agroecológica, y con ALTOS resultados en relación a los indicadores de género, lográndose de manera ponderada una eficacia **ACEPTABLE** para este resultado.

**ANÁLISIS DE INDICADORES PARA EL RESULTADO DOS**

**“Fortalecida la capacidad organizacional a nivel comunitario para ejercer e incidir en la seguridad y soberanía alimentaria y nutricional”**

La Evaluación considera un BUEN logro cuantitativo en la formación de Grupos Comunitarios de Seguridad Alimentaria y su preparación en desarrollo organizacional, gestión local e incidencia pública, aunque su desarrollo organizacional parece incipiente y requiere de mayor fortalecimiento y acompañamiento. También en la formación de líderes, considera un BUEN logro cuantitativo aunque su capacidad de liderazgo carece de proyección comunitaria y se centra en el funcionamiento del Grupo y la promoción de las actividades de este.

Aunque la Evaluación no pudo comprobar el número de Grupos que al finalizar el Proyecto participaban activamente en alguno de los espacios públicos municipales, el indicador de número de propuestas presentadas orienta a una valoración de ACEPTABLE eficacia en el logro de este indicador y un BUEN cumplimiento de la meta de Agendas Municipales elaboradas.

Independientemente del bajo grado de apropiación de los conocimientos sobre conservación e intercambio de semillas, la Evaluación considera que es factible que se haya logrado un ALTO cumplimiento en la meta de integración de las redes de semillas e igualmente comprobó que se dio ALTO en la participación de mujeres en las Redes Municipales. No obstante el indicador relativo a las capacidades organizativas y de gestión local de las mujeres integradas en los Grupos se alcanzó solamente de manera MEJORABLE.

**Informe de Evaluación Externa Final del Proyecto**  
"Mejora de las condiciones de Seguridad y Soberanía Alimentaria y Nutricional de las familias rurales de tres municipios del departamento de Boaco, Nicaragua"

La Evaluación estima que el Proyecto ha logrado poner en marcha un proceso de organización de grupos embrionarios con incidencia en los problemas de las comunidades intervenidas, aunque al Proyecto le faltó una proyección al resto de la comunidad (como se analizará más en detalle en el apartado de impacto), sin embargo las acciones desarrolladas consiguieron articular **ACEPTABLEMENTE** unas redes municipales que en el futuro podrán proyectar una incidencia comunitaria. En relación a la aplicación de los criterios de participación de la mujer, el Proyecto logró un **ALTO** alcance en las metas propuestas, pro lo que la valoración ponderada en este caso es que se logró una **BUENA** eficacia en los logros para este resultado.

**ANÁLISIS DE INDICADORES PARA EL RESULTADO TRES.**

**"Fortalecida la articulación pública y la participación de la sociedad civil en función de la seguridad y soberanía alimentaria y nutricional"**

El Marco Lógico del Proyecto presenta para este Resultado un indicador similar al Indicador Tres del Resultado Dos, el cual ya fue valorado como MEJORABLE. En relación a las acciones de armonización e incidencia, la participación de actores locales en la discusión y debate sobre la situación de seguridad alimentaria y medio ambiente se valora como BUENA en el logro cuantitativo del indicador (no obstante las reservas sobre la pertinencia de su formulación en orden al impacto esperado como se señaló en el apartado de Armonización). También en relación a los intercambios entre lo grupos, los líderes de la Red CAPS, la Red de Semilla Criolla y otros actores locales se valora como BUENA, no obstante no se encontró mención a otros actores locales en acciones SSAN.

El Proyecto no cumplió el indicador de capacitación al Equipo Técnico que se incluía en este resultado, pero tuvo un BUEN logro en la presentación de propuestas elaboradas por los Grupos al gobierno municipal e instituciones públicas

La Evaluación considera que en este resultado el Proyecto logró como valoración ponderada una **ACEPTABLE** eficacia en el logro de sus indicadores que podrían haber sido superior si hubiera promovido una mayor capacitación del equipo técnico, y hubiera logrado armonizar sus intervenciones con las de otros actores locales promoviendo alianzas y apoyos a las demandas, e incentivar una mayor participación en los espacios municipales y de otras instituciones promoviendo procesos de concertación.

Como valoración ponderada la Evaluación considera que el Proyecto logró una **ACEPTABLE** eficacia en el logro de los indicadores de resultado.

\*

Otro aspecto valorado en relación a la eficacia es el siguiente:

*32. ¿Qué tan eficaz ha resultado la estrategia operativa del Proyecto para lograr los resultados esperados? ¿Que tan eficaces resultaron los recursos programados para el*

**Informe de Evaluación Externa Final del Proyecto**  
**“Mejora de las condiciones de Seguridad y Soberanía Alimentaria y Nutricional de las familias rurales de tres municipios del departamento de Boaco, Nicaragua”**

*logro de los resultados? 33. ¿Se ha logrado suficiente relación entre las actividades y resultados de manera que de modo sinérgico se orientan a la consecución del objetivo específico?*

La estrategia operativa del Proyecto se articuló mediante la contratación de un equipo técnico responsable de la ejecución y seguimiento a las actividades en los municipios que ya fue valorado en el apartado de recursos humanos y que debería apoyarse en la colaboración de los promotores voluntarios seleccionados en cada comunidad; una coordinación del Proyecto responsable de la planificación del proceso y el diseño de los contenidos establecida en la capital del país, y una responsable de monitoreo también ubicada en Managua con viajes periódicos a los territorios. Adicionalmente se contó con la colaboración de responsables de oficinas territoriales o técnicas de otros proyectos en el mismo territorio. Este esquema operativo resulta no resulta muy eficiente al considerar los costos de desplazamiento<sup>38</sup> en relación a las actividades a desarrollar y productos a conseguir.

Otro aspecto clave de la estrategia operativa del Proyecto fue el criterio de selección de la población meta, tanto por aplicar el concepto genérico de “familias” (ya comentado) como por la debilidad de los criterios aplicados en la selección de las personas promotoras.

Esta estrategia operativa a pesar del esfuerzo del equipo para desarrollar eficientemente las actividades, resultó insuficiente para lograr acompañar los procesos de formación de capacidades y habilitación para cambios en la producción agroecológica previstos y lograr los resultados esperados en las acciones de incidencia.

Si bien el esfuerzo por la eficiencia del equipo del Proyecto logró que se alcanzaran cuantitativamente la mayoría de los resultados previstos de manera aceptable, sería necesario una mejora cualitativa en varias de las actividades introduciendo metodologías más apropiadas y una estrategia operativa de mayor acompañamiento de los procesos, para lograr que los resultados reflejaran cambios relevantes tanto en los procesos de apropiación personal como de consolidación de la asociatividad dirigidos a conseguir el objetivo específico.

Al respecto, la Coordinadora del Proyecto, preguntada por la Evaluación sobre *¿Qué aspectos en la gestión del Proyecto modificaría en futuras intervenciones en orden a lograr un mayor impacto del mismo?*, señaló *“El seguimiento a la ejecución técnica del proyecto”, y “La evaluación de las capacidades técnicas de los y las promotoras de campo y la capacitación y retroalimentación de los mismos, sobre aspectos que muestran debilidad”.*

\*

También se considera el siguiente aspecto:

---

<sup>38</sup> En el registro contable de pagos se incluyen en estos costos: Desplazamientos de la Coordinación de Managua al territorio; desplazamientos del equipo técnico del territorio Managua, a las comunidades y a la cabecera departamental; desplazamientos de la población de las comunidades, a otras comunidades, a la cabecera municipal y a la departamental.

**Informe de Evaluación Externa Final del Proyecto**  
"Mejora de las condiciones de Seguridad y Soberanía Alimentaria y Nutricional de las familias rurales de tres municipios del departamento de Boaco, Nicaragua"

*34. ¿Se han logrado resultados complementarios que ayudan al logro del objetivo?*

La única referencia al respecto identificada por el Evaluación fue que el Proyecto promovió la formación de personas promotoras en nutrición y medicina natural, resultado que no estaba previsto en la formulación del Proyecto.

\*

La Eficacia respecto a la capacidad de alcanzar la población objetivo se considera en el siguiente apartado:

*35. ¿La participación de los implicados y los destinatarios está siendo significativa y relevante? ¿En qué medida la intervención logró resultados verificables en la formación de capacidades, y apropiación de los objetivos de la intervención?. 36. ¿Se están incorporando los sectores más vulnerables de la población en el proyecto?*

Como ya se analizó en el apartado correspondiente, el Proyecto logró una participación relevante de la población meta, especialmente de mujeres, sin embargo los resultados en cuanto a la formación de capacidades y apropiación de los objetivos del Proyecto, la información obtenida en la Investigación de Campo reveló debilidades en la formación de capacidades (Ver Capítulo Seis del Informe de Campo: Sobre los Resultados en Formación de Capacidades), originadas en la estrategia operativa aplicada. En cuanto a la apropiación del mismo, la Evaluación observó que ningún grupo de los nueve visitados afirmó haberse vuelto a reunir una vez finalizado el Proyecto, y así mismo en el análisis de cada uno de los tipos de promotores y directivas de grupos, se comprobó insuficiente apropiación de sus funciones (Ver Capítulo Cinco del Informe de Campo).

La incorporación al Proyecto de los sectores más vulnerables se ratifica en la alta participación de la mujer, y así mismo lo muestra la caracterización económica de las 74 personas entrevistadas por la Evaluación<sup>39</sup> así como el hecho de que el 56.7% se integraron al Proyecto por interés económico personal y un 22.9% por interés económico y para aprender.

\*

La Eficacia en la aplicación del enfoque de género se valora a partir de las siguientes preguntas:

*36. ¿Se identificaron estrategias y objetivos para asegurar que los temas de género estuvieran integrados efectivamente? ¿Ha conseguido el proyecto promover mayor igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres?.37. ¿Se han encontrado obstáculos para integrar a las mujeres en el proyecto?¿Fueron identificados en la fase de diseño y ejecución del proyecto?*

<sup>39</sup> Aunque solo un 22.9 % tenían una vivienda deficiente o mala, el 59.4% no tenían parcela o esta era inferior a una manzana, el 79% no tenían ganado mayor, el 42% reportaron mas de seis meses sin alimentos básicos producidos por ellos.



**Informe de Evaluación Externa Final del Proyecto**  
**“Mejora de las condiciones de Seguridad y Soberanía Alimentaria y Nutricional de las familias rurales de tres municipios del departamento de Boaco, Nicaragua”**

El peso de la participación femenina en todas sus líneas de acción y resultados impulsados por el Proyecto, -según sus registros e informes periódicos- muestran un alto porcentaje de presencia femenina en el ámbito del grupo atendido. De acuerdo a los registros del Informe Final del Proyecto se logró una integración femenina en los GCSAN de 71.4% del total de miembros y entre las mujeres participantes 17% son jefas de hogares monoparentales. En las Redes municipales de Semillas Criollas ellas constituyen el 67,7% del total de miembros y el 79.8% de personas que en el marco de dicha red intercambiaron diversas variedades de semilla.

En cuanto a resultados obtenidos con respecto a los cambios en la división sexual del trabajo, en el informe final se reporta una amplia participación de las mujeres en actividad productiva. De esta manera en el 72.2% de las 220 familias que lograron diversificar sus patios o parcelas, las mujeres son las que estuvieron al frente de la transferencia tecnológica (el 70% lo hacen en la parcela y el 30% en el huerto de patio). Aunque en menor proporción, también se registra que en un 43% de las familias atendidas por el Proyecto los hombres se integran a actividades como: acarrear agua, barrer, cuidar niños, lavar su ropa interior, moler maíz en la máquina, lavar platos y cocinar. Ello muestra importantes avances, y muestra tendencia de cierre de la brecha de género en este campo. Cabe registrar la persistencia de una brecha de género de 29.2 puntos porcentuales donde es mayor el peso de mujeres que asumen protagonismo en el rol productivo, en comparación al peso de los hombres participando en el reproductivo.

De acuerdo al informe final del Proyecto, se logró capacitar a las mujeres para favorecer una participación calificada en las instancias productiva y organizativa tanto familiar como comunal. En la mayoría de las capacitaciones ofrecidas por el Proyecto, las mujeres representaron la mitad y hasta un tercio de las personas participantes, con un mayor peso en algunos temas más que en otros:

- Representaron el 64.2%, de las personas formadas como promotoras en los temas de agro ecología y nutrición y el 50.8 de las personas que solamente recibieron capacitación en el tema de agro ecología.
- Constituyeron el 56.9% de las personas formadas para el fortalecimiento y desarrollo de su ciudadanía y capacidad de incidencia.
- En el informe final se afirma que las 230 mujeres organizadas en los GCSSAN han sido capacitadas en organización, liderazgo y de gestión local en las temáticas de SSAN y agua.
- Según informe final del Proyecto, se logró la integración de 42 mujeres miembros de las redes SSAN, que llegaron a desarrollar con el Proyecto capacidades organizativas y de gestión.
- Aun cuando en la mayoría de los temas de capacitación las mujeres constituyeron más de la mitad de las personas participantes, hubo temas donde destacaron en números de asistentes. Estos fueron el de nutrición, donde constituyeron el 87% de asistencia, seguido por el tema de participación ciudadana, donde representaron el 77% de participantes y el de iniciativas económicas productivas y ambientales con un peso de participación de 74%.

No obstante se debe considerar que en los talleres de evaluación, se planteó la necesidad de reforzamiento en los temas agro ecología, particularmente en lo referido a

**Informe de Evaluación Externa Final del Proyecto**  
"Mejora de las condiciones de Seguridad y Soberanía Alimentaria y Nutricional de las familias rurales de tres municipios del departamento de Boaco, Nicaragua"

control de plagas y abonos orgánicos. Así mismo se debe considerar el desarrollo de procesos de concientización de género, facilitando el análisis de género con el apoyo de herramientas o técnicas participativas, prestando especial atención a la identificación de barreras y desigualdades de género. Es muy importante el apoyarse para ello en el establecimiento de alianzas, convenios y/o intercambios con organizaciones de mujeres que trabajan en la promoción y defensa de los derechos de las mujeres y en la formación de liderazgo con conciencia de género.

Una valoración ponderada del logro de eficacia alcanzado en relación a los indicadores propuestos, considera que se alcanzaron los resultados de manera **ACEPTABLE** en el logro de cumplimiento de los indicadores propuestos, que podría haber sido mayor de haber contado con una estrategia operativa mejor orientada al objetivo propuesto.

## 4.8 EN RELACION AL IMPACTO ALCANZADO

Una consideración previa en relación al impacto logrado por el Proyecto debe relacionarse con la magnitud de población alcanzada en relación a los recursos disponibles, pero también a la estrategia operativa implementada.

El siguiente cuadro muestra la proporción de población meta en relación a la población total de las comunidades, expresada en familias, ya que ese fue el criterio empleado por el Proyecto.

COMUNIDAD	FAMILIAS	% INCLUIDO
LA LAGUNA	149	7%
SAN BARTOLO	100	10%
KUMAICA SUR	910	1%
EL LLANITO.	400	3%
LOS RIVAS.	87	11%
LOS ALVAREZ	88	11%
LA FLOR	70	14%
POSOLI	78	13%
LA MONTAÑITA	75	13%
TOTAL	1,957	9%

Si bien la Evaluación al comentar esta situación percibió una referencia frecuente a los recursos disponibles, no considera válido este argumento, y centra su análisis en la estrategia operativa. Existen propuestas de multiplicación de beneficios que además de incrementar el impacto, adicionalmente refuerzan aspectos de solidaridad y asociatividad como el "pase en cadena" aplicado por otras organizaciones en la misma área de intervención. Las mismas personas incluidas en el Proyecto en las entrevistas manifestaron a la pregunta abierta de "Qué le gustó menos del Proyecto" afirmaron: "Grupo pequeño", y en la pregunta "¿Cómo mejorar en futuros proyectos", "Incluir otras familias, un grupo

### Informe de Evaluación Externa Final del Proyecto

“Mejora de las condiciones de Seguridad y Soberanía Alimentaria y Nutricional de las familias rurales de tres municipios del departamento de Boaco, Nicaragua”

*mas grande o llegar a más gente”* tuvo seis menciones, incluyendo una propuesta de *“que las familias beneficiaria entreguen material recibido a otras familias de la comunidad, para beneficiar a mas personas”*. También este aspecto fue señalado por miembros de los Gabinetes de Familia, Grupo de Jóvenes de ADM.

Sin embargo para la Evaluación resulta más relevante la falta de proyección comunitaria del Proyecto (por más que en el lenguaje se recurre insistentemente a confundir el Grupo con la comunidad). Las presentaciones del Proyecto para seleccionar a la población meta se realizaron mediante convocatoria restringida y no abierta y en el análisis de los criterios de selección de la población meta no se encontró ninguna mención a compromisos con la comunidad, sino solo con su familia y su Grupo. Así mismo sólo en dos casos las personas entrevistadas mencionaron haber realizado una actividad comunitaria abierta de presentación de las actividades del Proyecto, aunque no se pudieron aportar mayores datos<sup>40</sup>. Sin embargo este fue un tema recurrente en todas las entrevistas que realizó la Evaluación. Así mismo al preguntar al Equipo del Proyecto sobre este tema, señalaron *“No habían actividades previstas en el cronograma para realizar esta acción”*.

Al ser entrevistadas las líderes promotoras de ciudadanía sobre cuales eran sus responsabilidades, tres las definieron en función del liderazgo social, y cuatro en función del funcionamiento del Grupo (avisar de las reuniones y en un caso preparar la comida). Preguntadas sobre las acciones destacadas de liderazgo que realizaron en el último año, tres citaron acciones comunitarias, y tres se refirieron a las acciones del Proyecto. También al preguntarles qué alianzas había logrado establecer el Grupo en la comunidad para impulsar las demandas, solo en un caso se mencionó a la iglesia y a otras familias.

En cuanto a la presentación de la Agenda SAN al resto de la comunidad, los ocho afirmaron que no. (Se pueden ver más detalles en el Capítulo Cinco del Informe de Campo). Indudablemente la baja representatividad de los Grupos organizados por el Proyecto y su poca proyección comunitaria influyó en los resultados alcanzados en las acciones de incidencia.

\*

El Impacto respecto a la valoración de los efectos netos logrados y su incidencia en el logro del objetivo general de desarrollo se analiza a partir de las siguientes preguntas:

*38.¿En qué medida el Proyecto contribuyó mejorar la seguridad alimentaria y nutricional de las familias?¿En qué medida el Proyecto contribuyó a mejorar la capacidad de resiliencia de las familias frente a los cambios climáticos? ¿En qué medida el Proyecto influyó en la mejora las condiciones de gobernabilidad y participación comunitaria?. ¿En qué medida ha logrado el Proyecto elevar los niveles equidad, participación y empoderamiento de las mujeres? ¿Se observa una tendencia nítida relacionada con la consecución del objetivo general?*

<sup>40</sup> En la formulación del Proyecto se afirma: “Una vez dado a conocer el proyecto, se organizará un encuentro con la población de las comunidades beneficiadas para iniciar con la implementación de cada una de las acciones que se tienen programadas.

**Informe de Evaluación Externa Final del Proyecto**  
"Mejora de las condiciones de Seguridad y Soberanía Alimentaria y Nutricional de las familias rurales de tres municipios del departamento de Boaco, Nicaragua"

La Evaluación analiza estos aspectos a partir de los indicadores para los objetivos.

**INDICADOR UNO DEL OBJETIVO GENERAL** Mejorada en un 10 % la salud de la población rural de los municipios de Santa Lucía, San Lorenzo y San José de los Remates una vez finalizado el proyecto.

**INDICADOR DOS DEL OBJETIVO GENERAL** Elevada en un 5% la renta per cápita de la población rural de los municipios de Santa Lucía, San Lorenzo y San José de los Remates una vez finalizado el proyecto

**VALORACIÓN**

Estos indicadores están mal formulados. Los indicadores para el Objetivo General no se presentan como una situación final, sino como la contribución a un proceso de medio plazo ("Contribuir a..."), con lo cual es factible presentar alcances concretos de avance hacia ellos. Tampoco están bien definidos los alcances ya que no son los municipios la meta del Proyecto, sino diez comunidades de cada municipio. Finalmente son indicadores (salud y renta per cápita) multicausales y no mensurables con los recursos del Proyecto.

\*

En cuanto a los indicadores de avance al objetivo del Proyecto, la misma medición presenta los siguientes resultados:

**INDICADOR UNO DEL OBJETIVO ESPECÍFICO.** Al finalizar el proyecto, el 80% de las familias beneficiarias tiene cubiertas sus necesidades alimentarias básicas

**VALORACION.** Los indicadores propuestos en la metodología "Escala Latinoamericana y del Caribe de Seguridad Alimentaria" elaborada por la FAO, se centran en la cobertura de las necesidades alimentarias básicas y establece una escala de personas con suficiencia alimentaria, insuficiencia alimentaria leve, moderada y severa. En la muestra entrevistada por la Evaluación, el 23.28% afirmaron que en el último año no necesitaron comprar alimentos básicos (maíz y frijol), el 34.2% tuvieron que comprar la comida básica durante menos de seis meses, y el 42.4% durante más de seis meses.

Al igual que los indicadores de resultado relativos a la producción este indicador se vio afectado por una sequía con dimensiones no esperadas (aunque sí prevista en los supuestos de la formulación del Proyecto). Esta situación obliga a considerar respecto que para promover la seguridad alimentaria, además de técnicas de producción agroecológica apropiadas, se requiere contar con condiciones naturales mínimas, una de las cuales – imprescindible- es el agua. La Evaluación pudo comprobar en su visita al terreno como en la mayoría de las comunidades, ya en los meses de diciembre y enero (cuatro meses antes del inicio de la temporada de lluvias) el agua era escasa incluso para la alimentación e higiene personal. Esto indica en futuras intervenciones de seguridad alimentaria o resiliencia al cambio climático, el acceso a agua será un tema clave.

Indudablemente el Proyecto ha logrado en la mayoría de los casos poner a disposición de las familias beneficiarias una fuente nutritiva anteriormente desvalorizada, lo cual es un efecto inmediato, como lo es también el nivel de conocimientos transmitido<sup>41</sup>.

<sup>41</sup> En todos los talleres de grupo focal, las participantes reconocieron los conocimientos adquiridos con el Proyecto, como un recurso valioso, seguido de los insumos entregados

**Informe de Evaluación Externa Final del Proyecto**  
**“Mejora de las condiciones de Seguridad y Soberanía Alimentaria y Nutricional de las familias rurales de tres municipios del departamento de Boaco, Nicaragua”**

Sin embargo la Evaluación estima que los logros en productividad conseguidos hasta el momento no son tan relevantes considerando otras fuentes de ingresos como la emigración o la venta de mano de obra en las fincas cafetaleras. Un impacto más sostenible requeriría mayores niveles de productividad, los cuales no se monitorearon suficientemente en el Proyecto (únicamente se presenta, y de manera general, para estimar la producción de granos básicos, pero no para medir los resultados de los nuevos cultivos y prácticas introducidas).

El efecto inmediato del Proyecto en los cambios en hábitos alimenticios fue analizado en las entrevistas del trabajo de campo con resultados positivos, como muestra este ejemplo:

Consumo	Varias veces semana	Semanal	Quincenal	Mensual	Poco o nunca
HOJAS VERDES					
Antes		2	5	17	36
Ahora	5	21	16	12	6
ZANAHORIA					
Antes	1	3	5	13	34
Ahora	14	18	15	12	2
HUEVOS					
Ahora	54	9			3

**INDICADOR DOS DEL OBJETIVO ESPECÍFICO.** Al concluir del proyecto en le 60% de las comunidades han elaborado y puesto en marcha una propuesta de seguridad y soberanía alimentaria y nutricional.

**VALORACION.** Si bien el indicador es de resultado y no de impacto, la falta de proyección comunitaria del Proyecto impide reconocer validez al indicador tal como se formulo, ya que las propuestas se elaboraron en un Grupo de beneficiarios organizados y no por un proceso de participación comunitaria. Como se analiza en la introducción de este capítulo, la ausencia de procesos de alianzas, concertación y movilización comunitaria, incidieron en una baja representatividad de las propuestas y por tanto también baja capacidad de incidencia, lográndose finalmente la aprobación de solo trece propuestas.

Ya se expuso al respecto la falta de orientación comunitaria de los Grupos promovidos. Aparte de las valoraciones expresadas en los apartados de Apropiación y Armonización, al preguntar la Evaluación en las entrevistas si el Proyecto les ayudó a mejorar sus relaciones y participación en la vida comunitaria, de las 67 respuesta válidas, 36 (53.7 %) identificaron el Grupo con la comunidad y afirmaron que habían ampliado sus relaciones y apoyo mutuo dentro de el; ocho afirmaron no saber o no quisieron contestar; dos firmaron que poco, ocho no sabe no contesta, y dos afirmaron que sí porque venden sus productos. Solo 19 (28.3 %) relacionaron la pregunta con el resto de la comunidad señalando que les buscan y solicitan información los vecinos, que se relacionan con más vecinos, y en dos de estos casos que se reconoce más a los jóvenes y se valora más a la mujer en el resto de la comunidad.

**Informe de Evaluación Externa Final del Proyecto**  
**“Mejora de las condiciones de Seguridad y Soberanía Alimentaria y Nutricional de las familias rurales de tres municipios del departamento de Boaco, Nicaragua”**

No obstante, hay que considerar también al valorar los alcances del impacto los factores externos desfavorables ya mencionados en el análisis del contexto.

\*

El Impacto es valorado también de acuerdo con la siguiente pregunta evaluativa:

*39. ¿Se han producido desviaciones en relación al impacto esperado? ¿Se han producido efectos negativos inicialmente no previstos? ¿Se observan otros efectos positivos inicialmente no previstos?*

Ni la Evaluación, ni el Equipo del Proyecto observaron efectos negativos, sin embargo si es preciso mencionar varios efectos positivos no formulados pero generados por el Proyecto en los Grupos incluidos en el mismo. Cabe mencionar los efectos directos que pueden deducirse de la mejora nutricional y se refieren al desarrollo de las personas, tanto en la salud como en el rendimiento y capacidades, y también en unos pocos casos se lograron incrementar temporalmente los ingresos, aunque la falta de registros productivos en la asistencia técnica del Proyecto impide profundizar esta estimación.

También el Proyecto proporcionó información sobre alternativas productivas, alimenticias y económicas que ofrecen algunas opciones para mejorar sus condiciones de vida y les permiten sobre todo a las mujeres identificarse como personas con derechos. En todas las comunidades consultadas las mujeres reconocieron el derecho a la participación, al respeto, a la igualdad de derechos en la familia y ante las instituciones. Así mismo, la presencia de algunas mujeres que han logrado desnaturalizar la jefatura masculina, constituyen un potencial para facilitar procesos de empoderamiento.

Se apreciaron rupturas en la división del trabajo, pues las mujeres han asumido mayor protagonismo en el trabajo productivo y los hombres participan eventualmente en el trabajo de la casa. Pero no se observaron evidencias de una redistribución de trabajo en la familia, dado que los discursos muestran incremento en su carga de trabajo, ya que a las responsabilidades domésticas y de cuidado se ha sumado la atención al huerto, las capacitaciones y compromisos asumidos con el Proyecto. Sin embargo un cambio sensible ha sido el acceso a las tecnologías de manejo de suelos y control de plagas, las técnicas orgánicas, producción de semilla, el control de sus herramientas de trabajo para el huerto, la información sobre alimentación sana y también sobre sus derechos y leyes que los protegen.

También se apreció positivamente el desarrollo de habilidades sociales y la ampliación de sus relaciones con otras mujeres. Así mismo reconocen beneficios en el desarrollo de sus capacidades para una mejor administración de sus recursos, una mayor racionalización de sus gastos y para la toma de decisiones.

Si bien la representatividad, autosuficiencia, y estabilidad de las organizaciones promovidas por el Proyecto es débil (la Evaluación no pudo comprobar que hubieran seguido reuniéndose los Grupos después de finalizado el Proyecto) se ha puesto en marcha un proceso de autogestión incipiente que ha desarrollado acciones espontáneas como la solidaridad entre comunidades en el intercambio de semillas, o las comunidades

**Informe de Evaluación Externa Final del Proyecto**  
**“Mejora de las condiciones de Seguridad y Soberanía Alimentaria y Nutricional de las familias rurales de tres municipios del departamento de Boaco, Nicaragua”**

de la zona húmeda de San José de los Remates que compartieron semillas y alimentos con comunidades de la zona seca.

\*

*40. ¿Se observan bases en el marco del proyecto que permitirán cuantificar una mejora en la calidad de vida de las mujeres y hombres participantes en el proyecto? 41. ¿Han resultado perjudicadas las mujeres por el proyecto? (en la división del trabajo, en el acceso y control de recursos).*

En todas las comunidades consultadas se reconoció el derecho a la participación, al respeto, a la igualdad de derechos en la familia y ante las instituciones, a la alimentación, a ser sujeto de transferencia tecnológica y a compartir el trabajo productivo y reproductivo en la familia. Durante la entrevista grupales, mujeres de San José afirmaron que el Proyecto también les enseñó a no ser sumisas. Los derechos asumidos los ponen en práctica participando en cabildos y en el Proyecto, reclamando, participando, opinando y aplicando las tecnologías transferidas por el proyecto. En todos los grupos entrevistado se reconoció la prioridad que deben tener los niños y niñas en la alimentación, por encontrarse en su ciclo de desarrollo, no obstante no reconocieron la prioridad de las mujeres embarazadas y lactantes, lo que puede indicar que tienen información sobre dichos derechos, pero no se han apropiados de ellos.

Tanto en los resultados obtenidos con el test de percepción, como la obtenida en el taller de fortalezas y debilidades, muestran la presencia de valores tradicionales de género con predominio masculino, donde las mujeres naturalizan las funciones de cuidado, y asumen funciones de gestión de recursos para la comunidad y la familia como una extensión de su rol reproductivo. Los varones se identifican con su rol de proveedor y a diferencia de la mayoría de las mujeres, muestran apropiación del cargo asumido dentro del grupo. No obstante en Santa Lucía se observó la presencia de modelos emergentes femeninos frente al predominio del modelo tradicional de masculinidad. Sin embargo fue notorio la ausencia de valores de liderazgo y organización en el grupo, lo cual constituye una debilidad para el desarrollo de la autonomía de las mujeres.

Por otra parte el Proyecto ha logrado que se identifique a las mujeres como productoras, con capacidad para generar ingresos y asumir liderazgo, influido también por el contexto actual donde hay referentes de mujeres que se han desempeñado como alcaldesas y líderes locales, y se ha dado una amplia divulgación de leyes que protegen los derechos de las mujeres, como es el caso de la Ley 779. Es importante reconocer estas diferencias y las potencialidades que guardan algunos territorios sobre otros para el diseño apropiado de una estrategia de género.

Sobre la contribución positiva del Proyecto a las relaciones de género y generacionales en el interior de las familias participantes en el Proyecto la mayoría lo valoraron de forma positiva, en cuanto a que se ha logrado distribuir las funciones y compartir el trabajo de la casa, más respeto en la familia y mayor comunicación. En las entrevistas grupales con mujeres, también se valoró como logro el desarrollo de habilidades sociales y la ampliación de sus relaciones con otras mujeres. Aunque en las encuestas de opinión también se encontraron posiciones encontradas que valoran que el cambio fue poco, o que se mantienen iguales que antes del Proyecto. Inclusive una

**Informe de Evaluación Externa Final del Proyecto**  
**“Mejora de las condiciones de Seguridad y Soberanía Alimentaria y Nutricional de las familias rurales de tres municipios del departamento de Boaco, Nicaragua”**

participante que argumentó los cambios en la relación de género desde una posición de subordinación; *“sí, porque ahora mi marido me da permiso para salir”*.<sup>42</sup>

En todos los municipios consultados las personas participantes consideran que el Proyecto proporcionó amplios conocimientos sobre alternativas productivas, alimenticias y económicas que ofrecen a las familias algunas opciones para mejorar sus condiciones de vida. También información sobre ciudadanía y leyes que ha permitido sobre todo a las mujeres identificarse como personas con derechos. Las mujeres también manifiestan que han asumido protagonismo en los procesos de transferencias y aplicación tecnológicas en los patios y parcelas.

La demanda intensiva de mano de obra de la actividad hortícola, sumada a los problemas de escasez de agua, hace que se intensifique el trabajo de las mujeres, con rendimientos que no logran garantizar la estabilidad en la disposición de alimentos para la familia, ni obtener excedentes que le permita generar ingresos.

\*

La Evaluación considera que el Proyecto logró BUENOS efectos inmediatos en mayor información de la población meta y algunos cambios de hábitos alimenticios, en el inicio de procesos de empoderamiento de las mujeres y en el impulso de procesos de asociatividad. En cuanto a la valoración de impacto, hay considerarla en un escenario de medio plazo, sin embargo se crearon condiciones suficientes para lograr una mejora sensible del derecho humano a la alimentación en la población meta y se crearon condiciones favorables para el desarrollo de procesos de empoderamiento y asociatividad, por lo que se considera **ACEPTABLE** el impacto alcanzado, considerando los factores adversos ya señalados.

## 4.9

### EN RELACION A LA SOSTENIBILIDAD DE LOS RESULTADOS LOGRADOS

La Evaluación llevó a cabo un análisis de las propuestas de sostenibilidad formuladas en el Proyecto, que se reflejan en el siguiente cuadro:

FACTORES DE SOSTENIBILIDAD PROPUESTOS	FACTORES IDENTIFICADOS
<b>EN LA FORMULACIÓN DEL PROYECTO</b>	
Las experiencias productivas y la promoción de intercambios estimularán a otras familias campesinas	No ha habido proyección comunitaria

<sup>42</sup>Información obtenida a partir de las 45 respuestas válidas de la encuesta de opinión aplicadas para la evaluación donde 16 personas (35% e las respuestas válidas) afirmaron que la mejora se llevó a cabo en la distribución de funciones, y compartir el trabajo; y quince (33.3%) en más respeto, nos ponemos de acuerdo, o mayor comunicación, cuatro no supieron responder a la pregunta de mejoras en las relaciones de género a partir de su participación en el proyecto, y tres manifestaron que no hubieron cambios.



**Informe de Evaluación Externa Final del Proyecto**  
**“Mejora de las condiciones de Seguridad y Soberanía Alimentaria y Nutricional de las familias rurales de tres municipios del departamento de Boaco, Nicaragua”**

La mejora de la producción agrícola garantizará la generación de excedentes	No se lograron producir excedentes
Las comunidades contarán con unos recursos humanos capaces de continuar el trabajo	Inestabilidad y debilidad de los promotores
La incorporación de sistemas audiovisuales	No se incorporaron
<b>EN SU INFORME FINAL</b>	
Organización de grupos comunitarios de seguridad y soberanía alimentaria	No han tenido proyección comunitaria. Son incipientes
El impulso de una promotoría agroecológica	Inestabilidad y debilidad de los promotores
La existencia de una RED SSAN en cada municipio para la elaboración y gestión coordinada y articulada de las propuestas comunitarias.	No han tenido proyección comunitaria. Son incipientes
La participación de jóvenes en las diversas acciones del proyecto como garantía de una nueva generación	Un factor favorable, pero por si solo no es garantía de sostenibilidad
El consumo de hojas verdes, así como la implementación de la agroecología y la conservación de semilla criolla son elementos de independencia y autonomía que conducen a la soberanía alimentaria.	Incipiente, falta empoderamiento

La Evaluación estima que los factores anteriores no constituyen garantías razonables de que los procesos promovidos pudieran continuar sin ayudas externas.

También consultó a los miembros del Equipo:

<p><b>QUÉ MEDIDAS PODRÍA ADOPTAR YA EL PROYECTO PARA GARANTIZAR LA CONTINUIDAD DE LOS RESULTADOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementar nuevas técnicas agroecológicas adaptadas al cambio climático</li> <li>- Que los talleres de capacitaciones sean impartidos a nivel municipal para obtener mayor participación de mujeres jóvenes y hombres</li> <li>- Que a los equipos técnicos se les capaciten en temas relacionados al proyecto</li> <li>- Dar acompañamiento a las familias, aprovechando las visitas a las comunidades que se realizan con el proyecto con jóvenes.</li> <li>- Formular nuevos proyectos para dar continuidad, porque la adopción de lo aprendido es de largo plazo, sobre todo en tecnologías de agricultura</li> </ul>
--

En este caso y a partir de la reflexión sobre la experiencia desarrollada, el Equipo Técnico presenta unas propuestas prácticas e inmediatas, pero sin profundizar en el análisis de los procesos desarrollados, y partiendo de la premisa de que es necesario prolongar la intervención.

### Informe de Evaluación Externa Final del Proyecto

"Mejora de las condiciones de Seguridad y Soberanía Alimentaria y Nutricional de las familias rurales de tres municipios del departamento de Boaco, Nicaragua"

También a la Coordinadora del Proyecto se le consultó sobre su valoración de los procesos asociativos de la red de semillas, redes SAN y en general los logros en la representatividad, autosuficiencia, estabilidad y viabilidad de las organizaciones promovidas por el Proyecto afirmando sobre la red de semillas que *"es un proceso lento que no puede ser forzado y que se continuara con futuros proyectos. Porque es un proceso voluntario donde solo participan los que tienen interés"*, sobre las redes municipales de SAN *"no las considero autónomas. Porque la autonomía y la organización son aspectos de proceso, sobre todo en comunidades rurales pobres, y que por lo tanto hay que considerar seguir las fortaleciendo"* y en general sobre los procesos de asociatividad *"Considero que están en una etapa embrionaria, y que debemos continuar fortaleciendo"*

La Evaluación consultó también a las beneficiarias sobre las posibles amenazas para la continuidad de los resultados del Proyecto:

Las amenazas identificadas están referidas al clima –particularmente la sequía-, el ataque de plagas, el acceso a tierra (muchas familias alquilan para producir y particularmente las mujeres en la familia generalmente no tienen la titularidad de la tierra) y la polarización política que limita su acceso a los servicios y programas del gobierno central y local. Otra amenaza constante la constituye la emigración, ya que personas formadas por el Proyecto emigran debilitando las estructuras y funcionamiento organizativo del grupo.

Se observa que casi todas se relacionan con fenómenos que escapan a su control.

También identificaron las oportunidades con que contaban para enfrentar estas amenazas:

En las oportunidades señaladas es muy débil la identificación de las instituciones estatales como recurso de apoyo para la sostenibilidad del Proyecto, generalmente suelen identificarlas con otros organismos no gubernamentales presente en las zonas, pero desde una visión asistencial más que de apoyo para la autogestión. De esta forma en San Lorenzo identifican a El Porvenir y en San José enfocan a las instituciones públicas responsables de la transferencia de tecnología (INTA) y la regulación y control en el manejo de los recursos naturales (MARENA), así como en el gobierno local. No obstante se observó desconocimiento sobre los programas que implementan estos organismos para atender los problemas que les afectan, limitando con ello sus alternativas para movilizarse en demanda de los mismos en sus localidades. En Santa Lucía solamente se logró visualizar alternativas de respuestas individuales, asumidas por ellos o inclusive con auxilio divino.

Esto muestra un contexto adverso para la sostenibilidad de las acciones emprendidas por el Proyecto, relacionado con la baja apropiación y armonización conseguida. También los factores internos de sostenibilidad, como el empoderamiento y sentido de autogestión muestran un desarrollo incipiente.

Una vez realizado este análisis. La Evaluación pasa a considerar las preguntas propuestas para valorar este componente.

**Informe de Evaluación Externa Final del Proyecto**  
**“Mejora de las condiciones de Seguridad y Soberanía Alimentaria y Nutricional de las familias rurales de tres municipios del departamento de Boaco, Nicaragua”**

<b>PREGUNTA EVALUATIVA</b>	<b>VALORACION</b>
42. <i>¿Se verifica que el proyecto es sostenible técnica y financieramente?</i>	Deben revisarse las prácticas agroecológicas más apropiadas para poder lograr una productividad que realmente impacte en la suficiencia alimentaria y nutricional.
43. <i>¿Los productos y procesos generados por la intervención están siendo apropiados por las instituciones contrapartes? ¿Hay evidencia de que los cambios promovidos por el Proyecto son sostenibles o tienden a serlo?</i>	El proyecto se desarrolló con un enfoque de autogestión y no propició el compromiso de las instituciones con sus resultados. Los cambios promovidos necesitan afianzarse también en la población meta.
44. <i>¿Se observan tendencias para que se mantengan los beneficios de la intervención una vez retirada la ayuda externa? ¿Se han generado estrategias de captación de recursos necesarios para el mantenimiento de las actividades?</i>	No, el grado de desarrollo alcanzado requiere el apoyo y acompañamiento de ayuda externa. Los gestores del Proyecto han solicitado recursos para su continuidad.
45. <i>¿Se adaptó el Proyecto a las características sociales y culturales de las comunidades beneficiarias y contempló su especificidad?</i>	Si, pero es necesario actualizar y profundizar el diagnóstico inicial, especialmente en relación a los efectos del cambio climático y las estrategias de sobrevivencia de la propia población.
46. <i>¿Ha mejorado la posición de las mujeres como resultado del proyecto? ¿Se han atendido necesidades prácticas o estratégicas de modo que las mujeres pueden tomar más decisiones? ¿Los hombres están aceptando el cambio de roles? ¿Serán sostenibles los cambios?</i>	El Proyecto despertó procesos de empoderamiento en las mujeres, sin embargo no desarrolló acciones directas dirigidas a cuestionar los valores machistas en los hombres ni a cuestionar el modelo de masculinidad dominante.
47. <i>¿Se observa un progreso tecnológico apropiado con asimilación y utilización regular por parte de las personas beneficiarias? ¿Hay evidencia de que los cambios promovidos a nivel técnico por el Proyecto son sostenibles o tienden a serlo?</i>	Se observó un interés por introducir prácticas agroecológicas que requieren de mayor acompañamiento y apoyo técnico.
48. <i>¿Las distintas actuaciones están en armonía con el medio ambiente y contribuyen a la cohesión social y ambiental?</i>	Las propuestas del Proyecto favorecen la conservación de los recursos naturales disponibles y representan un alto en la depredación de los mismos.

En síntesis la Evaluación considera que El Proyecto logró impulsar de un proceso de autogestión comunitaria, empoderamiento de la mujer y cambios en los conceptos de nutrición y agroecología manera **ACEPTABLE**, los cuales constituyen incipientes factores internos de sostenibilidad de los resultados alcanzados. Sin embargo factores externos

**Informe de Evaluación Externa Final del Proyecto**  
"Mejora de las condiciones de Seguridad y Soberanía Alimentaria y Nutricional de las familias rurales de tres municipios del departamento de Boaco, Nicaragua"

importantes para sustentar la sostenibilidad no se lograron, especialmente en la proyección comunitaria de la intervención y en la apropiación de los procesos autogestionarios por parte de las instituciones.

Un nuevo proyecto de acompañamiento a los logros alcanzados, fortaleciendo la asociatividad, y proyectando la acción de los grupos al resto de la comunidad, así como el impulso de técnicas agroecológicas apropiadas y afianzadas con la debida asistencia técnica sería recomendable no solo para reforzar las bases de sostenibilidad, sino también para acercarse al impacto esperado en el cumplimiento del derecho humano a la alimentación.

## 5

# VALORACIÓN GENERAL DEL PROYECTO

### 5.1. TABLA DE RESULTADOS GENERALES DE LA EVALUACIÓN

1.- PERTINENCIA	BUENA
2.- ALINEAMIENTO	ALTO
3.- PARTICIPACION	BUENA
4.- APROPIACION	MEJORABLE
5.- ARMONIZACION	MEJORABLE
6.-EFICIENCIA	BUENA
7.- EFICACIA	ACEPTABLE
8.- IMPACTO	ACEPTABLE
9.- SOSTENIBILIDAD	ACEPTABLE
<b>CALIFICACION GENERAL ACEPTABLE</b>	

### 5.2. VALORACION GENERAL DEL PROYECTO EVALUADO

El Proyecto "Mejora de las condiciones de Seguridad y Soberanía Alimentaria y Nutricional de las familias rurales de tres municipios del departamento de Boaco", se formuló en su momento con una alta coherencia en el enfoque general del problema identificado y el objetivo a lograr. Así mismo reflejó una alta pertinencia en su alineamiento con las prioridades del Plan Andalúz de Cooperación para el Desarrollo, y con las políticas de desarrollo del país receptor. También mostró buena pertinencia en relación a la identificación de las necesidades de la población beneficiaria, no obstante podrían haber considerado la importancia de las remesas por migración.

Sin embargo, la meta establecida de población beneficiaria total fue muy ambiciosa en relación a los recursos humanos programados, y tampoco se valoraron suficientemente los riesgos que presentaba el contexto político. También, aunque todos los resultados presentan indicadores específicos de género, en la elaboración de la línea de base, no se profundizó suficientemente en la identificación de las brechas de género.

**Informe de Evaluación Externa Final del Proyecto**  
**“Mejora de las condiciones de Seguridad y Soberanía Alimentaria y Nutricional de las familias rurales de tres municipios del departamento de Boaco, Nicaragua”**

Así mismo se definió la población meta como “familias” aspecto que si bien es aceptable a la hora de cuantificar el impacto (considerando que los efectos logrados alcanzan al bienestar de todo el grupo familiar), no puede considerarse válido al definir los alcances de las acciones a realizar, pues ello implicaría haber definido acciones y resultados específicos para cada grupo humano integrante del núcleo familiar (incluidos adolescentes, menores y dependientes). Todo ello sin dejar de considerar que esta definición invisibiliza los distintos intereses, desigualdades y relaciones de poder que se generan al interior del núcleo familiar.

En el momento de su inicio, el Proyecto enfrentó serias condiciones adversas. De un lado, los soportes institucionales claves para impulsar las acciones de asociatividad e incidencia, basados en la Ley de Participación Ciudadana y la Ley de Soberanía y Seguridad Alimentaria habían sido relegados por el gobierno y no eran operativos. Adicionalmente, el Proyecto se inicia en un ambiente de alta polarización y sectarismo político. También se produjeron fenómenos climáticos no predecibles en su dimensión, que afectaron a los resultados previstos para la promoción de la agroecología.

\*

No obstante, el Proyecto ha logrado en la mayoría de los casos poner a disposición de las familias beneficiarias una fuente nutritiva anteriormente desvalorizada, lo cual es un efecto inmediato, como lo es también la información transmitida sobre alternativas productivas, alimenticias y económicas que ofrecen opciones para mejorar sus condiciones de vida, aunque la Evaluación estima que las prácticas agro ecológicas promovidas no son tan relevantes en relación a la seguridad alimentaria, considerando otras fuentes de ingresos de la población como la emigración o la venta de mano de obra. Un impacto más sostenible requeriría mayores niveles de productividad, que no era posible alcanzar debido a los factores climatológicos adversos. Sin embargo, el efecto inmediato del Proyecto en los cambios en hábitos alimenticios fue observado por la Evaluación y representa un avance importante hacia una nutrición de mayor calidad.

El impacto previsto en la promoción de la asociatividad y la incidencia política fue seriamente limitado por las condiciones políticas del contexto, aunque debilidades en la proyección comunitaria de los grupos organizados por el Proyecto y en la promoción de procesos de alianzas, concertación y movilización comunitaria, incidieron en una baja representatividad de las propuestas y por tanto también baja capacidad de incidencia. Esta situación fue enfrentada desarrollando un fuerte trabajo para promover la participación de la población meta en la gestión y seguimiento del Proyecto, buscando el mayor empoderamiento posible. Si bien la representatividad, autosuficiencia, y estabilidad de las organizaciones promovidas por el Proyecto es débil, se ha puesto en marcha un proceso de autogestión incipiente.

Considerando que las necesidades estratégicas de la mujer deben enfocarse a cambios en las relaciones de dominio/subordinación entre los géneros, para contribuir a la igualdad real de derechos y oportunidades, se puede afirmar que en la formulación del Proyecto se incluyeron medidas que favorecían las rupturas en dimensiones sensibles de la organización social de género, como lo es la división sexual del trabajo y la posición de las mujeres a nivel social. Para ello en el Proyecto se propuso el reconocimiento del

**Informe de Evaluación Externa Final del Proyecto**  
**“Mejora de las condiciones de Seguridad y Soberanía Alimentaria y Nutricional de las familias rurales de tres municipios del departamento de Boaco, Nicaragua”**

trabajo y aporte de las mujeres y la valorización del trabajo doméstico no remunerado. Además, la habilitación de las mujeres para su desarrollo productivo y organizacional, permitieron legitimarlas como sujeto de derecho y en algunos casos romper estereotipos.

Así mismo se apreció positivamente el desarrollo de habilidades sociales y la ampliación de sus relaciones con otras mujeres, el desarrollo de sus capacidades para una mejor administración de sus recursos, para una mayor racionalización de sus gastos y para la toma de decisiones. En todas las comunidades consultadas las mujeres reconocieron el derecho a la participación, al respeto, a la igualdad de derechos en la familia y ante las instituciones. También se encontró algún caso de mujeres que han logrado desnaturalizar la jefatura masculina, constituyen un potencial para facilitar procesos de empoderamiento. Sin embargo, tanto en los resultados obtenidos con el test de percepción, como la obtenida en el taller de fortalezas y debilidades, muestran la presencia de valores tradicionales de género con predominio masculino, donde las mujeres naturalizan las funciones de cuidado, y asumen funciones de gestión de recursos para la comunidad y la familia como una extensión de su rol reproductivo.

\*

La estrategia de intervención operativa del Proyecto tuvo sensibles debilidades. Aunque del Proyecto desarrolló un esfuerzo alto para cumplir con todas las actividades y por monitorear los avances en su desarrollo y el seguimiento a los indicadores de resultados, los procedimientos de seguimiento y monitoreo no resultaron apropiados, y la información recabada en la mayoría de los casos no se basó en datos objetivamente verificables, medidos cuantitativamente y comprobados, sino en reportes indirectos y opiniones de la propia población.

El seguimiento a los procesos de formación de capacidades y autogestión comunitaria no fue personalizado, lo cual no permite valorar debidamente el impacto alcanzado. Tampoco en la promoción de prácticas agroecológicas se emplearon herramientas que permitieran valorar objetivamente su correcta aplicación y productividad lograda. El Proyecto no incluyó el acompañamiento suficiente para lograr la correcta apropiación de las nuevas técnicas promovidas, unido esto a la insuficiencia de los recursos destinados al trabajo de campo.

Para lograr que los resultados reflejaran cambios relevantes dirigidos a conseguir el objetivo del Proyecto tanto en los procesos de apropiación personal como de consolidación de la asociatividad, hubiera sido necesaria una mejora cualitativa en varias de las actividades, introduciendo metodologías más apropiadas y una estrategia operativa de mayor acompañamiento de los procesos. Así mismo no se aprecia en la información analizada ni en las prácticas observadas, un enfoque de eficacia basado en la relación costo - beneficio, siendo este un aspecto clave en las intervenciones que pretenden introducir nuevas técnicas o modificar hábitos.

Sin embargo, la Evaluación considera que el Proyecto logró impulsar de un proceso de autogestión comunitaria, empoderamiento de la mujer y cambios en los conceptos de nutrición y agro ecología, lo cual constituyen incipientes factores internos de sostenibilidad de los resultados alcanzados. Sin embargo, factores externos importantes para sustentar la sostenibilidad no se lograron, especialmente en la proyección comunitaria de la

**Informe de Evaluación Externa Final del Proyecto**  
**“Mejora de las condiciones de Seguridad y Soberanía Alimentaria y Nutricional de las familias rurales de tres municipios del departamento de Boaco, Nicaragua”**

intervención y en la apropiación de los procesos autogestionarios por parte de las instituciones. También, el impacto del Proyecto podría haber sido mayor si este hubiera articulado una mejor armonización con otros proyectos en ejecución en la misma área de intervención.

Un nuevo proyecto de acompañamiento a los logros alcanzados, fortaleciendo la asociatividad, y proyectando la acción de los grupos al resto de la comunidad, así como el impulso de técnicas agroecológicas apropiadas y afianzadas con la debida asistencia técnica sería recomendable no solo para reforzar las bases de sostenibilidad, sino también para acercarse al impacto esperado en el cumplimiento del derecho humano a la alimentación.

### **5.3. CONCLUSIONES EN RELACIÓN A LOS RESULTADOS ALCANZADOS**

En relación al **Resultado Uno** (“Mejorada la capacidad productiva y la diversidad agrícola”), dado que no se aplicaron instrumentos de monitoreo del grado de asimilación de los conocimientos impartidos, ni se llevó a cabo un seguimiento personalizado del desarrollo de los procesos de formación de capacidades de la población meta, y considerando que esta información es indispensable para poder realizar una valoración precisa de los resultados e impacto logrados, la Evaluación estima que en la Investigación de Campo encontró una buena “información” sobre los conocimientos, pero una mejorable apropiación de los mismos que hubiera permitido su mejor aplicación.

Al analizar los indicadores relacionados con la producción agroecológica la Evaluación comprobó que no se aplicó un buen seguimiento técnico a las prácticas promovidas, lo cual unido a la afectación climática impidió alcanzar las metas de este indicador. Sin embargo, en los indicadores relacionados con la participación de la mujer en las actividades para este resultado se observa un alto cumplimiento.

En el **segundo resultado** (“Fortalecida la capacidad organizacional a nivel comunitario para ejercer e incidir en la seguridad y soberanía alimentaria y nutricional”), la Evaluación estima que el Proyecto ha logrado poner en marcha un proceso de organización de grupos embrionarios con incidencia en los problemas de las comunidades intervenidas, aunque al Proyecto le faltó una proyección al resto de la comunidad, sin embargo las acciones desarrolladas consiguieron articular unas redes municipales que en el futuro podrán proyectar una incidencia comunitaria. En relación a la aplicación de los criterios de participación de la mujer, el Proyecto logró un alto alcance en las metas propuestas.

También en el análisis de los informes de monitoreo, diseños metodológicos y memorias de las actividades, la Evaluación percibió un fuerte esfuerzo del Proyecto por promover el protagonismo de la propia población meta, respetando el nivel de capacidades de esta, sus intereses y necesidades prioritarias, y a la vez incorporando a la población en la planificación, desarrollo y seguimiento del Proyecto. Las acciones del Proyecto dirigidas a promover el empoderamiento y la participación lograron estimular en algunos casos iniciativas para organizarse con el fin de atender sus propias necesidades,

**Informe de Evaluación Externa Final del Proyecto**  
**“Mejora de las condiciones de Seguridad y Soberanía Alimentaria y Nutricional de las familias rurales de tres municipios del departamento de Boaco, Nicaragua”**

planificar soluciones para sus problemas y asumir responsabilidades en los procesos de desarrollo.

En cuanto al **Resultado Tres** (“Fortalecida la articulación pública y la participación de la sociedad civil en función de la seguridad y soberanía alimentaria y nutricional”), como ya se señaló los espacios de incidencia quedaron limitados tanto por el contexto como por la débil proyección comunitaria de los grupos promovidos y la insuficiente aplicación de estrategias que reforzaran las propuestas elaboradas. Si bien el Proyecto solicitó en su primer informe de seguimiento una modificación de indicadores relativos a los Consejos Municipales de Desarrollo, afirmando la existencia de “*factores políticamente desfavorable para un ejercicio ciudadano, autónomo e independiente*”, la Evaluación considera que hubiera sido pertinente en ese momento revisar el planteamiento del Resultado Tres en su totalidad, rediseñando una política de incidencia que favoreciera alianzas y búsqueda de consensos acorde con el nuevo contexto político del país.

## 6 LECCIONES APRENDIDAS Y RECOMENDACIONES

---

### 6.1. EN RELACIÓN A LA FORMULACIÓN DEL PROYECTO

\* Los **diagnósticos** que sustentan la formulación del Proyecto deben ser actualizados y analizar los aspectos clave en relación al objetivo y resultados propuestos.

Considerando el contexto actual del Proyecto la Evaluación considera claves los siguientes aspectos.

Emigración. Diversos tipos de emigración y búsqueda de empleo (Temporalidad, migración local temporal hombres y mujeres (estas a servicio doméstico en las cabeceras municipales, por ejemplo) Incidencia real en el arraigo en la comunidad y la distribución de funciones en el núcleo familiar. Incidencia de los ingresos por migración o empleo en los medios de vida y dependencia alimentaria de los grupos familiares y en el interés por renovar técnicas productivas agroecológicas (en hombres y mujeres).

Producción. Clasificación del uso de la tierra en cada comunidad y análisis de las otras condiciones naturales (como las tendencias del comportamiento climático, los momentos de afectación de plagas y la capacidad para enfrentarlas) para la producción de cultivos con técnicas agroecológicas, así como selección de aquellos que permitan el mejor aprovechamiento de los recursos naturales y así lograr una productividad con efectos sensibles en la mejora nutricional de las personas.

Brechas de género. Entendidas como los diferenciales entre hombres y mujeres en la participación, acceso y control a recursos, servicios, oportunidades y beneficios del desarrollo, así como las barreras de género que produjeron estas brechas. A partir de esta identificación se deben incorporar las necesidades de género analizando



**Informe de Evaluación Externa Final del Proyecto**  
**“Mejora de las condiciones de Seguridad y Soberanía Alimentaria y Nutricional de las familias rurales de tres municipios del departamento de Boaco, Nicaragua”**

diferenciadamente los problemas y aspiraciones de hombres y mujeres en la definición de objetivos, actividades y recursos para cerrar dichas brechas, tomando en cuenta las barreras que las originan.

Mapa de actores y estrategia de alianzas. Identificando tanto actores locales comunitarios (iglesias, padres de alumnos/as, brigadistas de salud, profesoras, personas promotoras o beneficiarias de otros proyectos, Gabinetes de la Familia...etc.) como organismos que trabajan en el ámbito municipal (Iglesias, ONGs, asociaciones, etc.) e instituciones (Alcaldía, delegaciones ministeriales o técnicos responsables en el municipio) y elaboración de un documento de estrategia de alianzas donde se definen convergencias y divergencias en relación a los resultados a alcanzar en los diversos niveles de acuerdos ocasionales, compromisos conjuntos o alianzas estratégicas). Es usual en los financiadores solicitar que este análisis se actualice en cada informe periódico de seguimiento (semestral o anual).

Contexto político. Identificando el grado de gobernabilidad, la polarización política y los espacios para canalizar acciones de participación e incidencia. El correcto análisis del contexto político y las condiciones de gobernabilidad existentes en el momento de la formulación del Proyecto es requisito indispensable para posteriormente poder diseñar políticas de apropiación de sus resultados por parte de las instituciones, y finalmente definir los factores externos de sostenibilidad.

\* Metodológicamente, el documento de **Línea de Base** debe elaborarse previo a la definición de los alcances de los indicadores del Proyecto, para así poder establecer un punto de partida objetivamente relacionable con los logros finales. En caso de que operativamente no sea posible, el análisis de línea de base (ejecutado preferiblemente por consultoría externa) debe cuestionar y analizar los indicadores ya formulados, proponiendo la reformulación de aquellos que no resulten técnicamente correctos o congruentes con el contexto.

La línea de base debe presentar análisis y valoraciones desagregados por género y generacional y poner especial interés en identificar las brechas de género así como las barreras de género que producen estas brechas.

\* Es importante distinguir claramente al elaborar un Proyecto cuales son los **indicadores** de resultado (eficacia) y los de proceso (eficiencia), y al mismo tiempo definir los indicadores de objetivo como contribución a un impacto. Pero tan importante como definir indicadores de resultado sustantivos y fácilmente mensurables, es definir fuentes de verificación suficientemente confiables, basadas en hechos comprobables y no en las apreciaciones de la población meta y diseñar instrumentos de seguimiento apropiados.

\* Al formular la matriz del Proyecto debe considerarse con detenimiento las **actividades principales** que definen el logro del resultado, de aquellas sub actividades o tareas que constituyen los pasos previos de las actividades principales, intentando evitar la reiteración de acciones similares, o una desagregación excesiva que impide precisar los productos esperados de cada actividad.

\* En la definición de **hipótesis o condiciones de viabilidad que se refieren a factores externos de riesgo** que puedan afectar el logro de los resultados, no pueden

**Informe de Evaluación Externa Final del Proyecto**  
**“Mejora de las condiciones de Seguridad y Soberanía Alimentaria y Nutricional de las familias rurales de tres municipios del departamento de Boaco, Nicaragua”**

considerarse aspectos de cambios de comportamiento (respecto a temas como las relaciones de género, la conservación de recursos naturales, o el cambio de técnicas productivas, por ejemplo) que de hecho son una meta que debe fijarse el Proyecto mediante sus acciones educativas. Para cada factor de riesgo identificado, es conveniente formular también el plan de mitigación que se aplicará si el riesgo se produjera.

\* Los criterios de definición de la **población meta** deben de ajustar tanto al objetivo como a los resultados propuestos. Definir a ésta bajo el concepto de “familias”, implica que el Proyecto incluirá acciones y resultados específicos para cada grupo humano integrante del núcleo familiar (incluidos adolescentes, menores y dependientes), aunque este concepto es aceptable a la hora de cuantificar el impacto (considerando que los efectos logrados alcanzan al bienestar de todo el grupo familiar). Todo ello sin dejar de considerar que esta definición invisibiliza los distintos intereses, desigualdades y relaciones de poder que se generan al interior del núcleo familiar, para lo cual el Proyecto sí debería plantearse desde un enfoque de derechos como superar debilitar los moldes tradicionales sexistas en el interior del grupo familiar, el desarrollo de procesos de empoderamiento de la mujer y de educación en nuevas masculinidades dirigidos directamente a enfrentar las concepciones vigentes.

La Evaluación considera que el protagonismo de las mujeres es un aspecto importante a considerar al definir la población meta en nuevas intervenciones, en contraposición al discutible de “familias”.

En un proyecto de formación de capacidades y promoción de cambios en las prácticas, es indispensable la definición de la población meta de manera individualizada, de manera que se pueda dar seguimiento a los resultados alcanzados y al impacto logrado. Las prácticas promovidas y aceptadas por el Proyecto evaluado de permitir que los asistentes a las formaciones tuvieran un “suplente”, unido al hecho de que no se diera un seguimiento a la asimilación de los conceptos transmitidos, hizo imposible una valoración objetiva de resultados y puede llegar a cuestionar los alcances logrados en la cobertura a la población (¿Qué personas asistieron realmente al ciclo completo de capacitaciones?).

Considerando el objetivo del Proyecto en relación a la seguridad alimentaria, la selección de la población meta debe considerar el grado de dependencia alimentaria no solo en relación a los rendimientos de la producción agrícola tradicional, sino teniendo en cuenta la totalidad de los ingresos del grupo familiar.

Considerando la dependencia que han creado las intervenciones asistencialistas, también es importante en la selección de la población meta confirmar la disposición y capacidad de emprendimiento para aplicar nuevas técnicas productivas.

Técnicas de extensión de los beneficios iniciales como el “pase en cadena” permiten ampliar el impacto del proyecto en relación a su cobertura con bajos costos adicionales

\* También el concepto y las funciones de **promotoría comunitaria** exigen la aplicación de criterios de selección bien definidos acerca de su trayectoria de servicio

**Informe de Evaluación Externa Final del Proyecto**  
**“Mejora de las condiciones de Seguridad y Soberanía Alimentaria y Nutricional de las familias rurales de tres municipios del departamento de Boaco, Nicaragua”**

comunitario, capacidades y disposición, así como definir los incentivos que compensen su dedicación, estableciendo también sus compromisos y proporcionándole la habilitación y acompañamiento requeridos. Existen técnicas como el modelo de Escuelas de Campo validado por la FAO, y la metodología “Campesino a campesino” que favorecen una mayor apropiación, al impulsar una participación proactiva y propositiva, consultando y tomando en cuenta las propuestas de las propias familias beneficiarias, y representa un desarrollo avanzado de los procesos de educación popular, facilitando la recuperación de conocimientos históricos y una fácil asimilación de propuestas innovadoras.

\* En cuanto a la **promoción de la asociatividad**, en general se ha venido considerando negativo en las evaluaciones (tanto bajo criterios de la Unión Europea como AECID) que un proyecto, que siempre interviene en una comunidad como factor externo<sup>43</sup>, promueva su propio grupo de beneficiados. Se considera en primer lugar que el grupo no nació por iniciativa propia de la población de la comarca lo que le resta autonomía funcional, en segundo lugar se valora que en general la formación de dicho grupo puede dividir a la comunidad o afectar a su cohesión interna. En el caso de los GCSSAN y grupos de semillas promovidos por el Proyecto, la Evaluación, considerando los espacios políticos existentes y el análisis realizado en el trabajo de campo, no encontró soportes razonables para estimar que estos grupos puedan llegar a alcanzar un grado de autonomía y capacidad de autogestión incluso en el mediano plazo. En cualquier caso, se recomienda reforzar su proyección comunitaria tanto en función de incrementar su capacidad de incidencia, como de proyectar un impacto mayor en los resultados. Así mismo, en función de reforzar su autonomía, sería importante ver la manera de integrar estas organizaciones en redes de alcance nacional.

\* En relación a los resultados en acciones de **incidencia**, si bien el Proyecto solicitó en su primer informe de seguimiento una modificación de indicadores relativos a los Consejos Municipales de Desarrollo, afirmando la existencia de “*factores políticamente desfavorable para un ejercicio ciudadano, autónomo e independiente*”, la Evaluación considera que hubiera sido pertinente en ese momento revisar el planteamiento del Resultado Tres en su totalidad, rediseñando una política de incidencia, alianzas y búsqueda de consensos acorde con el contexto político de la zona.

\* La formulación de un Proyecto debe considerar cuidadosamente que **los recursos presupuestados** sean suficientes para realizar las actividades y lograr los resultados previstos. Los recursos humanos tanto en relación a la cobertura programada de población a atender deben garantizar la calidad de los resultados finales, especialmente en procesos de formación de capacidades, cambios de comportamiento y emprendimiento, que requieren un acompañamiento suficiente. La lógica operativa del Proyecto debe contemplar también bajo un criterio de eficacia los costos de desplazamiento<sup>44</sup>, situando a los gestores del proyecto lo más cerca posible de la población a atender.

---

<sup>43</sup> En la Revista Envío se puede consultar el artículo <http://www.envio.org.ni/articulo/4719>

<sup>44</sup> En el caso del Proyecto Evaluado, los costos de desplazamiento representaron el 24% de los costos totales, muy por encima de los costos de recursos humanos locales (19%). Estos costos incluyen viajes de la Coordinación de Managua al terreno y del equipo a Managua; viajes de equipo a las comunidades, viajes de la población a otras comunidades, y a la cabecera municipal.

## **6.2. EN RELACIÓN A LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO**

### **En cuanto a la Armonización**

\* El establecimiento de coordinaciones con otros actores en la misma área de intervención o complementarios, con el fin de incrementar el impacto, optimizar los recursos y evitar duplicidades no es una opción de los ejecutores del Proyecto, sino un mandato del PACODE. La aplicación del concepto de Armonización amplía en todos los casos el impacto del proyecto y en muchas ocasiones refuerza la eficacia de las acciones.

El establecimiento de relaciones inter institucionales, acuerdos, convenios y alianzas figura en los Términos de Referencia de la Coordinación de los proyectos, o corresponde a la Dirección Ejecutiva de las organizaciones. La aplicación de estos acuerdos se incluye en los TDR y planes de trabajo del equipo técnico.

### **Sobre la Apropiación**

\* Es recomendable que las estrategias de participación comunitaria e incidencia que enfrentan un contexto de alta polarización política y sectarismo, desarrollen procesos amplios de concertación y alianzas que intenten reducir este factor negativo. En un contexto de gobernabilidad adverso, las estrategias para lograr la mayor apropiación posible no solo pueden basarse en acciones ocasionales, sino en un trabajo permanente buscando los interlocutores más accesibles. Los logros que el Proyecto consiga en este componente no solo inciden en el impacto, sino especialmente en la sostenibilidad.

En el actual contexto de gobernabilidad, establecer procesos de concertación con las estructuras políticas parece inevitable.

### **En cuanto a la Eficiencia**

\* La elaboración de Planes Operativos Anuales relacionados con el Plan Operativo Global, de acuerdo con la metodología de gestión del ciclo de proyecto orientada a resultados son el instrumento maestro que ayuda a valorar el proceso desarrollado previamente y en el que se establecen los indicadores de avance o proceso tanto en actividades como en recursos y logro de los resultados esperados para el siguiente período. Es el punto de referencia de todo el proceso de monitoreo que se llevará a cabo posteriormente en la etapa programada.

\* Los procedimientos de Plan Operativo Anual permiten establecer los flujos de financiamiento acordes con el avance del Proyecto, de manera que no se produzcan situaciones de iliquidez. La responsabilidad de la correcta trasmisión de fondos a los ejecutores del Proyecto corresponde al organismo responsable ante el financiador.

\* Los procesos de contratación del equipo considerados como buenas prácticas incluyen: Términos de Referencia, convocatoria abierta de la plaza, proceso de selección documentado, contrato laboral, pruebas de evaluación de desempeño y capacitación de

**Informe de Evaluación Externa Final del Proyecto**  
"Mejora de las condiciones de Seguridad y Soberanía Alimentaria y Nutricional de las familias rurales de tres municipios del departamento de Boaco, Nicaragua"

inducción al Proyecto, fortaleciendo sus capacidades técnicas de acuerdo a las acciones previstas por el Proyecto.

\* Las contrataciones de consultorías requieren como buenas prácticas la elaboración de Términos de Referencia, convocatoria abierta de la plaza, proceso de selección documentado, y documento de producto final como respaldo del pago.

\* Las funciones de coordinación de un proyecto requieren llevarse a cabo con la mayor proximidad al equipo técnico y permanencia en el área de intervención. Esto debe quedar establecido en los Términos de Referencia de la Coordinación con detalle de todas las funciones a desempeñar, y monitorearse periódicamente en el capítulo de eficiencia.

\* Es recomendable que en el seguimiento de la ejecución presupuestaria se vayan ubicando los costos generados para cada actividad principal y su resultado correspondiente, lo cual permite un monitoreo de la eficacia en relación a costo- beneficio, o el análisis comparativo de avance físico y avance financiero.

### **En cuanto a la Eficacia**

\* La Evaluación considera que los procesos de formación de capacidades, aplicación de nuevas técnicas, y cambio de comportamientos, requieren de un acompañamiento y monitoreo suficiente para lograr su objetivo y que la población meta quede suficientemente adiestrada para la aplicación de los cambios promovidos. Considerando que es un proceso continuo, lograr esto requiere planificar el trabajo de campo de manera que el contacto con la población meta (individual o en grupo, en el campo o en reunión) sea continuo y el monitoreo permanente.

\* La innovación de técnicas agroecológicas exige una preparación previa y experiencia por parte del Proyecto, la cual puede conseguirse con el equipo humano apropiado o mediante un proceso de inducción y capacitación. También es recomendable seleccionar aquellas técnicas y aquellos insumos que se ajustan a las condiciones locales. La técnica de procesos de recuperación de la memoria histórica, ampliamente introducida en la metodología de Escuela de Campo, es muy apropiada en este caso

\* Los procesos de promoción de prácticas agroecológicas y nuevos cultivos, exigen un monitoreo técnico apropiado tanto en las técnicas aplicadas como en los rendimientos logrados. Instrumentos como la ficha técnica, la hoja de supervisión y el cuaderno de la persona productora (un cuaderno diseñado de acuerdo al sistema de monitoreo a implementar y las capacidades de las personas, no un cuaderno vacío) son ampliamente utilizados en proyectos de este tipo.

\* Los procesos de formación de capacidades son siempre individuales y personalizados. La secuencia lógica de monitoreo para esta actividad se desarrolla así: personas convocadas/ personas asistentes (indicador de eficiencia en la convocatoria); valoración de la participación del grupo, valoración del grado de asimilación de conocimientos o test de entrada y salida de cada asistente (indicadores de eficiencia en la actividad). Los diseños metodológicos deben de considerar el tiempo disponible para un desarrollo participativo y la capacidad de percepción y asimilación de los receptores

**Informe de Evaluación Externa Final del Proyecto**  
**“Mejora de las condiciones de Seguridad y Soberanía Alimentaria y Nutricional de las familias rurales de tres municipios del departamento de Boaco, Nicaragua”**

(número y claridad de conceptos impartidos en una sola actividad). Al no aplicarse una metodología apropiada, la actividad pasa de ser formativa a simplemente informativa.

\* Existen metodologías y herramientas técnicas validadas para la promoción de iniciativas económicas que se basan en el análisis de capacidades de emprendimiento y el estudio de viabilidad. Existen también muchos casos de negocios mal planificados que descapitalizan a las personas.

\* La metodología “de campesino a campesino”, así como las técnicas de “escuela de campo”, recomiendan un porcentaje de enseñanza práctica de un 80%, con técnicas basadas en la participación proactiva de los asistentes.

\* Los informes de monitoreo y seguimiento de las actividades, deben relacionarse con indicadores de avance o intermedios hacia el logro del resultado final de manera sistemática, para permitir así un análisis del desarrollo del proceso. Dichos informes deben separar claramente la información del período analizado, de la información acumulada.

\* Uno de los aspectos más difíciles de implementar en los proyectos rurales son los registros para uso de la población, en algunos casos por analfabetismo, bajo nivel escolar, o porque no le ven ninguna utilidad. Los registros productivos para beneficiarias rurales analfabetas o con bajo nivel escolar deben ser sencillos, ilustrados, de fácil comprensión y con la mínima cantidad posible de datos, que permitan registrar la información más sustancial.

\* Hubiera reforzado la eficacia de los formatos de Plan de Trabajo Familiar, un análisis posterior de los mismos por parte del Proyecto, y la explicación de su valoración a las personas que los elaboraron.

\* El desarrollo de procesos de concientización de género, facilitando el análisis de género es conveniente desarrollarlo con el apoyo de herramientas o técnicas participativas, prestando especial atención a la identificación de barreras y desigualdades de género. Es muy importante el apoyarse para ello en el establecimiento de alianzas, convenios y/o intercambios con organizaciones de mujeres que trabajan en la promoción y defensa de los derechos de las mujeres y en la formación de liderazgo con conciencia de género. Así mismo, para lograr impactos finales en los procesos de equidad y empoderamiento de la mujer, es imprescindible promover con los hombres procesos de cambio de los modelos de masculinidad vigentes.

\* La Evaluación estima que el análisis de la ejecución del Proyecto aconseja que ADM actualice su Plan Estratégico así como sus diagnósticos del área a intervenir, refuerce las capacidades de sus equipos, especialmente en los sistemas de gestión y monitoreo de proyectos, y revise la estrategia operativa aplicada en este Proyecto. Aspectos en los que el MPDL puede realizar importantes contribuciones, y que debería estar incluido como fortalecimiento institucional de la contraparte en futuras intervenciones.

### **En relación a la aplicación del enfoque de género**

**Informe de Evaluación Externa Final del Proyecto**  
**“Mejora de las condiciones de Seguridad y Soberanía Alimentaria y Nutricional de las familias rurales de tres municipios del departamento de Boaco, Nicaragua”**

- \* Se debe de acompañar a los Grupos, para que las brechas de género identificadas sean contextualizadas en sus comunidades e integradas a las agendas de los planes de incidencia locales.
- \* Apoyar a los y las promotoras en la elaboración de un plan de sensibilización de género en sus comunidades, con acciones o medidas concretas para promover la ruptura de estereotipos y mandatos de género que reproducen las brechas de género identificadas.
- \* Para que los temas puedan estructurarse como procesos que conduzcan a la deconstrucción de las relaciones opresivas de género, se deben de abordar gradualmente estos temas desde el primer año de implementación del proyecto, dosificando sus contenidos y disminuyendo el número de participantes por taller.
- \* Diseñar con el equipo técnico del Proyecto un plan de seguimiento que facilite entre el grupo de promotores y promotoras, el análisis de los avances y limitaciones enfrentadas con la implementación del plan de sensibilización y para lograr la participación de las mujeres, así como las medidas para superarlos.
- \* Definir criterios de selección del personal promotor en los temas de género, procurando integrar a personas que muestren apertura al cambio.

### **En relación al Impacto**

- \* Un impacto más sostenible requeriría mayores niveles de productividad. Los rendimientos observados hasta el momento en la aplicación de técnicas agroecológicas no son suficientes para descartar que una parte de la población meta desestime esta actividad, que si bien es de bajo costo y puede producir rendimientos inmediatos, exige perseverancia en aplicar nuevas técnicas y esta a merced de riesgos impredecibles, especialmente cuando la población ha buscado otras vías para enfrentar la insuficiencia alimentaria como la emigración o el empleo.
- \* Considerando que el proyecto evaluado alcanzó a un 9% de las familias de las comunidades intervenidas y que los grupos promovidos no desarrollaron una proyección comunitaria, el impacto presentable al final del proyecto queda muy reducido. Existen propuestas de multiplicación de beneficios que además de incrementar el impacto, adicionalmente refuerzan aspectos de solidaridad y asociatividad como el “pase en cadena” aplicado por otras organizaciones en la misma área de intervención, y que además de reforzar la proyección comunitaria, así como valores humanos de solidaridad, permiten alcanzar un mayor impacto con los mismos recursos iniciales.

### **Sobre la Sostenibilidad**

- \* La asistencia a capacitaciones, mejor o peor monitoreada, no puede considerarse un factor interno de sostenibilidad. Los logros en la aplicación de las propuestas promovidas y la valoración objetiva de los efectos e impactos alcanzados, sí es un criterio para estimar de manera razonable una futura sostenibilidad.

### **Informe de Evaluación Externa Final del Proyecto**

**“Mejora de las condiciones de Seguridad y Soberanía Alimentaria y Nutricional de las familias rurales de tres municipios del departamento de Boaco, Nicaragua”**

- \* Promover una organización comunitaria específica para el logro de los resultados de un proyecto es una opción arriesgada que en cualquier caso debería contar con una proyección estratégica bien definida, que incluya procesos de fortalecimiento de su representatividad, autosuficiencia, estabilidad y viabilidad, con indicadores y metas concretos sobre empoderamiento y autogestión, representatividad, proyección y reconocimiento comunitario, y viabilidad institucional.
  
- \* Es conveniente que el proceso de formulación de un proyecto de continuidad para afianzar lo resultados logrados en una primera intervención se lleve a cabo a partir de la Evaluación de resultados e impacto de la intervención inicial, de manera que las lecciones aprendidas sean incorporadas en la nueva intervención.