

**Informe de evaluación final externa
Proyecto de cooperación al desarrollo**

“Fortalecidas las capacidades y las condiciones laborales de trabajadoras y trabajadores del sector de la agroindustria del municipio de Yalagüina. Fase II” (CI/2021-C-C-PD-008).



Financiador y año de financiación: Gobierno de La Rioja, convocatoria 2021.

Ejecutado por: Sindicalistas sin Fronteras – Instituto Sindical de Cooperación al Desarrollo (ISCOD).

Socio Local: Cooperativa de Producción Agroindustrial Maná del Cielo (COOPRAMACI R.L.).

Período de ejecución de la intervención: 1 de marzo de 2022 al 28 de febrero de 2025

AVANZIA BIENESTAR SOCIAL Y DESARROLLO S.L

c/. Modesto Lafuente 68; 28003 Madrid. Tel. 915 562 580 Móvil 607207852

www.avanzia.eu

mail: info@avanzia.eu

Evaluación final externa del proyecto de cooperación al desarrollo

“Fortalecidas las capacidades y las condiciones laborales de trabajadoras y trabajadores del sector de la agroindustria del municipio de Yalagüina. Fase II”.

Expediente: CI/2021-C-C-PD-008.



Avanzia Bienestar Social y Desarrollo S.L.

C/ Modesto la Fuente 68 5º 28003 Madrid

Web: www.avanzia.eu email: info@avanzia.eu

Tel (+34) 607 207 852

Evaluadora:

Jeanett Antonia Velásquez Corrales

Agosto 2025

Listado de acrónimos

APRODEIN	Asociación de Profesionales para el Desarrollo Integral de Nicaragua
CAD	Comité de Ayuda al Desarrollo
COOPRAMACI	Cooperativa de Producción Agroindustrial Maná del Cielo
ISCOD	Instituto Sindical de Cooperación al Desarrollo
MARENA	Ministerio del Ambiente y Recursos Naturales de Nicaragua
MEFCCA	Ministerio de Economía Familiar, Comunitaria, Cooperativa y Asociativa
MINSA	Ministerio de Salud de Nicaragua
Mipymes	Microempresas, pequeñas y medianas empresas
MITRAB	Ministerio del Trabajo de Nicaragua
NTON	Norma técnica obligatoria Nicaragüense para la producción
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
OE	Objetivo Específico
OG	Objetivo General
TdR	Términos de Referencia
TTDD	Titulares de Derechos
TTOO	Titulares de Obligaciones

Tabla de contenido

0.	Resumen ejecutivo.....	1
1.	Introducción.....	5
1.1	Antecedentes de la evaluación.....	5
1.2	Objetivos de la evaluación.....	5
1.3	Dimensiones de análisis, preguntas principales y criterios de evaluación.....	6
2.	Descripción del proyecto evaluado y contexto de intervención.....	7
2.1	Antecedentes y resumen del proyecto.....	7
2.2	Organización y gestión.....	10
2.3	Contexto en el que se desarrolló la intervención.....	10
3.	Metodología.....	13
3.1	Actividades realizadas y técnicas aplicadas.....	14
3.2	Condicionantes y límites del estudio realizado.....	15
4.	Análisis de la información recopilada.....	16
4.1	Análisis de diseño.....	16
	Pertinencia.....	16
4.2	Análisis de proceso o gestión.....	18
	Coherencia.....	18
	Eficiencia.....	20
4.3	Análisis de resultados de actuación.....	22
	Eficacia.....	22
	Impacto.....	35
	Sostenibilidad.....	37
	Apropiación.....	39
5.	Conclusiones.....	42
6.	Lecciones aprendidas.....	44
7.	Recomendaciones.....	45
8.	Plan de acceso y difusión de los resultados y los productos generados por la evaluación.....	46

Índice de Tablas

Tabla 1.	Cronograma de la evaluación final externa.....	14
Tabla 2.	Problemáticas identificadas y resultados esperados.....	18
Tabla 3.	Porcentaje de incremento en costos de materiales.....	21
Tabla 4.	Nivel de logro de los indicadores de resultado 1.....	23
Tabla 5.	Nivel de logro de los indicadores de resultado 2.....	26
Tabla 6.	Nivel de logro de los indicadores de resultado 3.....	28
Tabla 7.	Nivel de logro de los indicadores de objetivo específico.....	30
Tabla 8.	Nivel de logro de los indicadores de objetivo general.....	35

Índice de Imágenes

Imagen 1.	Grupo focal con integrantes del Consejo de administración de COOPRAMACI, R.L.....	11
Imagen 2.	Vista parcial de las participantes en taller evaluativo con microempresarias y sus familiares.....	15
Imagen 3.	Entrevista con técnico del Ministerio para los Emprendimientos.....	19
Imagen 4.	Composición fotográfica. Mujeres en su área de elaboración de rosquillas y horno calentándose.....	23
Imagen 5.	Ubicación de áreas reforestadas de bosque energético.....	24
Imagen 6.	Crecimiento actual de planta de mandagual.....	25
Imagen 7.	Certificación de sustitución de la tecnología tradicional por menor consumo de leña y contaminación.....	33
Imagen 8.	Pág. 2 de certificación de la creación de empleo decente y formación de 28 protagonistas.....	34
Imagen 9.	Molino adquirido por una de las protagonistas.....	42
Imagen 10.	Mujer protagonista preparando los productos que serán comercializados en otros departamentos del país.....	42

0. Resumen ejecutivo

Objeto de estudio	Evaluación final externa del Proyecto de cooperación al desarrollo “Fortalecidas las capacidades y las condiciones laborales de trabajadoras y trabajadores del sector de la agroindustria del municipio de Yalagüina” Fase II.
Entidad Financiadora	Gobierno de La Rioja.
Entidad Gestora	Sindicalistas sin fronteras - Instituto Sindical de Cooperación al Desarrollo (ISCOD).
Organización Social Local	Cooperativa de Producción Agroindustrial Maná del Cielo (COOPRAMACI R.L.).
Población beneficiaria directa	7 familias microempresarias, 35 personas, 24 mujeres y 11 hombres. 56 trabajadoras (39) y trabajadores (17) de las microempresas.
Ámbito de intervención	Municipio de Yalagüina, departamento de Madriz, Nicaragua.
Duración	36 meses. Del 1 de marzo de 2022 al 28 de febrero de 2025
Costos del proyecto	Coste total de la intervención: 251.653,79 € Subvención aprobada: 195.939,76 €
Objetivo y propósito de la evaluación	La evaluación final externa se orientó a: conocer el alcance de los resultados y logros concretos del proyecto; conocer en qué medida se ha contribuido a la consecución del Objetivo Específico de la intervención y, a su vez, del Objetivo General planteado; conocer los resultados de gestión del proyecto y extraer lecciones aprendidas y buenas prácticas para reorientar, en su caso, futuras intervenciones de las organizaciones implicadas. Así también, se determinó la pertinencia y el logro de los objetivos del proyecto, así como la eficiencia, la coherencia, el impacto, la sostenibilidad y la apropiación.
Metodología	La evaluación final externa se realizó, al igual que el proyecto, bajo un enfoque basado en derechos humanos. Además, incorporó el enfoque de sostenibilidad ambiental. La metodología aplicada abordó tres niveles de análisis: de diseño, para lo que se analizó la racionalidad y coherencia de la intervención, la definición de los objetivos y el análisis de la lógica de la intervención; de proceso o gestión, para lo que se valoró la capacidad de planificación y gestión de la intervención en relación con su diseño, implementación, seguimiento y evaluación y de resultados de actuación, para lo que se analizó hasta qué punto se han conseguido o se pueden conseguir los resultados establecidos, así como la eficiencia de los recursos empleados para ello. Las dos estrategias de recopilación de información han sido: - Análisis documental. - Trabajo de campo. Las técnicas implementadas fueron: observación in situ del bosque energético, observación in situ de 6 talleres de producción de rosquillas, en los que se realizaron entrevistas colectivas con las microempresarias y las personas trabajadoras y/o familiares que se encontraban en el taller de producción de rosquillas en el momento de la visita, dos sesiones evaluativas: una virtual con ISCOD y una presencial con el equipo de COOPRAMACI, un taller evaluativo con 5 microempresarias acompañadas de una persona de su familia, un grupo focal con 4 integrantes del Consejo de Administración de COOPRAMACI y 4 entrevistas semiestructuradas. La evaluación se realizó dando cumplimiento a las siguientes etapas: Fase de Gabinete: se analizó la información de fuentes secundarias facilitada por el proyecto, se perfeccionaron las herramientas para la recopilación y proceso de los datos que fueron validadas por ISCOD, se identificó y entrevistó a los informantes clave de ISCOD y de COOPRAMACI R.L. y se preparó el trabajo de campo.

2. Fase de trabajo de campo: mediante la aplicación de técnicas cualitativas, se obtuvo información de fuentes primarias de los tres grupos de titulares. Luego se procedió al procesamiento y análisis de la información y elaboración de borrador de informe de resultados de acuerdo a la información obtenida mediante las entrevistas, taller evaluativo, sesión evaluativa e investigación documental. El borrador de informe fue revisado por ISCOD y COOPRAMACI R.L. para su retroalimentación y aprobación una vez subsanado por el equipo
3. Fase de elaboración y presentación del informe final: en esta fase se procederá a incorporar las retroalimentaciones obtenidas al borrador de informe hasta elaborar la versión final del informe de evaluación.
5. Fase de socialización de resultados. De acuerdo al plan de acceso y difusión de los resultados y los productos generados.

LECCIONES APRENDIDAS

El fortalecimiento de capacidades es de carácter estratégico para continuar contribuyendo a la revitalización del tejido productivo de la producción de rosquillas con una visión estratégica, tanto de crecimiento económico como de justicia social.

La participación, que ha sido un eje transversal de la intervención hasta la fecha de finalización, es de gran eficacia para promover la apropiación de los beneficios brindados por el proyecto.

El acercamiento directo, sistemático, por parte del equipo técnico de COOPRAMACI R.L. a cada una de las protagonistas, además de que consolida la relación interpersonal, fortalece los lazos de confianza y cohesión social, contribuye a espacios comprensivos de relaciones e intervención oportuna en caso necesario.

Es de gran importancia desarrollar capacitaciones dirigidas a la habilitación laboral para que nuevas personas aprendan a hornear y a elaborar rosquillas, ante la pérdida de mano de obra que está comenzando a impactar al sector y que, de no ser abordado, podría poner en riesgo de desvanecer la cadena familiar de producción de rosquillas.

El seguimiento sistemático por parte de COOPRAMACI R.L. es estratégico para garantizar la inocuidad en el proceso productivo. Esto implica el vestuario de la población trabajadora, la calidad del queso que se incorpora a la masa y otras buenas prácticas de manufactura. De lo contrario, no se podría avanzar en la marca asociativa.

Una estrategia ya visualizada y que amerita abordar con mayor intencionalidad, es consolidar la cadena de valor hasta lograr volúmenes de exportación que permitan un mejor posicionamiento de la producción de rosquillas.

La instalación de los bosques energéticos requiere de acciones sistemáticas de seguimiento y compromiso compartido.

El proceso de innovación debe mantenerse para que además de que se incorporen los aprendizajes ya obtenidos, se vayan generando nuevos aprendizajes. Constituye un proceso de innovación social y tecnológica.

Es de carácter estratégico que las mujeres protagonistas aprovechen con mayor intensidad su participación en ruedas de negocios, ferias y ecoferias, así como nuevas iniciativas incluyendo redes sociales, para profundizar sus acciones de comercialización.

La visión emprendedora está en permanente construcción.

CONCLUSIONES

Pertinencia. La intervención destaca por su alta pertinencia, se correspondió totalmente con la problemática identificada en la fase de diseño del proyecto, así también, con las necesidades de todas las partes interesadas; en el diseño del proyecto se tomaron en cuenta las características de la población meta. El proyecto es consistente con la característica del sector económico de producción

de rosquillas, con alto porcentaje de población femenina y a su vez, la gestión medioambiental es consistente con el impacto ambiental que generan los talleres de producción de rosquillas. El proyecto se adaptó a los cambios en el contexto, lo que hizo posible la continuidad de la implementación del proyecto en un contexto cambiante.

Coherencia. La intervención evaluada complementa a otras intervenciones implementadas por el socio local inicial de ISCOD en el mismo sector y territorio e interacciona en acción sinérgica con otro proyecto que se encuentra en implementación en el mismo territorio, con el mismo sector de producción de rosquillas y con otro financiamiento. Las componentes del proyecto evaluado están alineados a nivel nacional con el Plan Nacional de Lucha Contra la Pobreza y para el Desarrollo Humano 2022-2026. En el ámbito local, con el proyecto se aportó al avance de la Estrategia denominada: “Innovación tecnológica y ambiental en la cadena de la agroindustria en el municipio de Yalagüina”.

Eficiencia. Se evidencia la eficiencia en la utilización de los recursos financieros, humanos y materiales y en la transformación de los recursos en los resultados. La implementación eficiente del proyecto, garantizó la continuidad de su implementación. El equipo técnico trabajó con una visión integral y con un enfoque interdisciplinario y solidario. Los mecanismos de gestión articulados y específicamente el convenio de alianza de colaboración con la Alcaldía Municipal de Yalagüina, hicieron posible el alcance de los resultados esperados.

Eficacia. El conjunto de indicadores definidos en la formulación del Marco Lógico fue adecuado y refleja el cambio que se esperaba lograr con la intervención; cumplieron su finalidad de ser útiles para medir la reducción del impacto ambiental que generan los talleres de producción de rosquillas con el consumo de leña, la mejora de las condiciones higiénico-sanitarias de las microempresas de producción de rosquillas y el fortalecimiento de capacidades de gestión sostenible en las microempresas de producción de rosquillas. Dos de los indicadores, relacionados con la obtención del Registro sanitario y el Registro de marca de los talleres de producción de rosquillas, estuvieron fuera del alcance del proyecto; continúan en proceso de obtención.

Impacto. Con la intervención se han fortalecido las mujeres adultas y jóvenes como protagonistas de su propio desarrollo y se logró el impacto global propuesto al contribuir a que las mujeres microempresarias que trabajan en el sector de agroindustria del municipio de Yalagüina, puedan ejercer su derecho humano a un nivel de vida digno, con tecnologías que reducen el consumo de leña y la emisión de gases contaminantes; a la vez que son económicamente sostenibles. Se ha contribuido al mejoramiento de condiciones laborales durante el proceso productivo, con la reducción de horas laborales y la mejora de ingresos de la población trabajadora. La evaluadora no identificó ningún impacto negativo no previsto.

Sostenibilidad. Los resultados e impacto evidenciados, llevan a afirmar que los beneficios de la intervención se mantendrán una vez retirada la ayuda externa. Los recursos necesarios para el mantenimiento de las actividades, serán generados por las mismas microempresarias, quienes deberán darle seguimiento a la obtención de la Licencia Sanitaria, Registro Sanitario y Registro de Marca. El proyecto contribuyó a influir positivamente sobre la capacidad institucional de la COOPRAMACI R.L. y sobre su visión estratégica. A nivel institucional, existe un entorno favorable para promover los pequeños negocios. Un desafío que debería ser abordado de futuro es la escasez de mano de obra.

El enfoque de Género ha sido central en toda la intervención, mediante la promoción y fortalecimiento de la participación y liderazgo de las mujeres en todas las etapas del proyecto, desde la planificación hasta la implementación y evaluación. Los roles de género se apartan un poco de los roles tradicionales. El proyecto contribuyó a modificar el acceso y control de los recursos a nivel familiar y comunitario por parte de las mujeres.

La promoción del desarrollo económico con carácter de innovación que ha caracterizado al proyecto, ha asegurado que las acciones vayan dirigidas al **sostenimiento ambiental**. La innovación es un sello distintivo de las acciones del proyecto.

RECOMENDACIONES

De igual modo a las conclusiones de la evaluación, las recomendaciones se presentan en relación con los criterios de evaluación establecidos.

Pertinencia. A ISCOD y COOPRAMACI. Continuar con la buena práctica de actualizar de manera sistemática la información relacionada con el sector de producción de rosquillas. Analizar la viabilidad de complementar la cadena de valor con un mayor impulso al eslabón de marketing y venta bajo la marca colectiva de COOPRAMACI R.L.

Coherencia. A COOPRAMACI R.L. Desarrollar gestiones ante la Alcaldía de Yalagüina para que se realice la revisión y actualización del Acuerdo marco de asociación para la estrategia “Innovación tecnológica y ambiental en la cadena de la agroindustria en el municipio de Yalagüina”.

Eficiencia. A ISCOD. Continuar apoyando a COOPRAMACI R.L. en su fortalecimiento institucional en gestión de proyectos, higiene y seguridad laboral y transformación positiva de los conflictos. **A COOPRAMACI R.L.** Continuar desarrollando la práctica sistemática de mantenerse alerta a los posibles cambios de tipo jurídico-normativo relacionados con el sector agroindustrial de producción de alimentos y promover el cumplimiento de esas disposiciones por parte de todas las asociadas.

Eficacia. A ISCOD y COOPRAMACI R.L. Continuar contribuyendo a la reducción del impacto ambiental en Yalagüina y a la revitalización del tejido productivo de las microempresas de producción de rosquillas. En próximas intervenciones similares, aporte de contrapartida por parte de las microempresarias podría ser el desarrollo de sus gestiones para la legalización del taller de producción de rosquillas.

Impacto. A ISCOD y COOPRAMACI R.L. En el diseño de futuras intervenciones, incorporar como línea de acción el fortalecimiento de la estrategia de abastecimiento de materia prima y de leña certificada, todo ello acompañado de capacitaciones sobre compromiso ambiental. Retomar de manera más intencionada el aseguramiento de las áreas de bosque energético con la elaboración de un plan de manejo de las áreas de bosque energético con distribución de responsabilidades,.

Sostenibilidad. A ISCOD y COOPRAMACI R.L. Incorporar como línea de acción en futuras intervenciones y como parte de la alianza de colaboración con la Alcaldía de Yalagüina, el desarrollo de cursos de habilitación laboral que contribuyan a la transmisión generacional de la actividad productiva de rosquillas. En coordinación con MARENA, asegurar una estrategia de aseguramiento de leña certificada, a costos accesibles para las microempresarias. **A COOPRAMACI R.L.** Elaborar y desarrollar una estrategia de promoción de la apropiación por parte de las protagonistas de su ser de microempresarias con visión estratégica, con proyección de crecimiento, más allá de una visión de sobrevivencia. Promover entre las asociadas, la toma de conciencia de que si bien es cierto como mujeres son titulares de derechos, también son sujetos económicos y como tales, son titulares de responsabilidades.

Apropiación. A ISCOD y COOPRAMACI RL. Fortalecer en futuras intervenciones, el sentido de apropiación de las mujeres protagonistas, del cumplimiento con la inocuidad y condiciones sanitarias en el proceso de producción, empaque y comercialización. Así también, el análisis de los costos de producción y aseguramiento del establecimiento de precios que consideren todo el cumplimiento de la carga impositiva correspondiente, su cumplimiento con las prestaciones sociales y seguridad social y un margen de utilidad que les permita sostenerse y crecer como productoras. **A COOPRAMACI R.L.** Elaborar e implementar un plan de captación e incorporación de nuevas afiliadas a la cooperativa.

1. Introducción

El presente informe de evaluación final externa se realiza sobre el proyecto de cooperación al desarrollo **“Fortalecidas las capacidades y las condiciones laborales de trabajadoras y trabajadores del sector de la agroindustria del municipio de Yalagüina” Fase II. Expediente: CI/2021-C-C-PD-008.**

El proyecto ha sido financiado por el Gobierno de La Rioja en la Convocatoria pública de subvenciones para la ejecución de proyectos de cooperación al desarrollo para 2021.

Las entidades responsables de la implementación del proyecto han sido: la ONG Sindicalistas sin Fronteras - Instituto Sindical de Cooperación al Desarrollo (ISCOD) en conjunto en una primera etapa, (del 1º de marzo de 2022 al 13 de agosto de 2023) con la Asociación de Promotores de la Cultura (APC) y en una segunda etapa, del 23 de octubre de 2023 al 28 de febrero de 2025, con la Cooperativa de Producción Agroindustrial Maná del Cielo (COOPRAMACI, R.L.)

La evaluación final externa ha sido promovida por ISCOD y el Gobierno de La Rioja, siendo ISCOD y COOPRAMACI R.L. las gestoras de la misma.

Los destinatarios finales de la evaluación final externa son la entidad solicitante ISCOD-UGT; la organización socia local del proyecto, COOPRAMACI R.L., las actoras participantes en el proyecto y la entidad financiadora, Gobierno de La Rioja.

El equipo evaluador garantiza su independencia con respecto a la intervención evaluada, al no estar vinculado con la gestión del proyecto o con cualquier elemento que la compone. Así mismo no ha trabajado para ISCOD ni para COOPRAMACI R.L. durante el periodo de identificación y ejecución de la intervención a evaluar.

1.1 Antecedentes de la evaluación

La intervención evaluada se desarrolló del 1 de marzo de 2022 al 28 de febrero de 2025. El proyecto estaba dirigido a:

Contribuir a que las mujeres microempresarias que trabajan en el sector de agroindustria del municipio de Yalagüina (Departamento de Madriz, Nicaragua) puedan ejercer su derecho humano a un nivel de vida digno innovando sus tecnologías tradicionales de producción para que estas sean medioambiental y económicamente sostenibles. (OG).

1.2 Objetivos de la evaluación

La evaluación final externa, tal como se plantea en los términos de referencia, tiene una doble finalidad:

- Conocer el alcance de los resultados del proyecto, su contribución a la consecución del Objetivo Específico de la intervención y, a su vez, del Objetivo General planteado lo cual se enmarca en los objetivos estratégicos de las organizaciones implicadas, de las prioridades de la cooperación riojana y de los objetivos de desarrollo de Nicaragua.
- Conocer los resultados de gestión del proyecto y extraer lecciones aprendidas y buenas prácticas para reorientar, en su caso, futuras intervenciones de las organizaciones implicadas.

Objetivo general:

El objetivo de la evaluación es determinar la pertinencia y el logro de los objetivos del proyecto, así como la eficiencia, la coherencia, el impacto, la sostenibilidad y la apropiación.

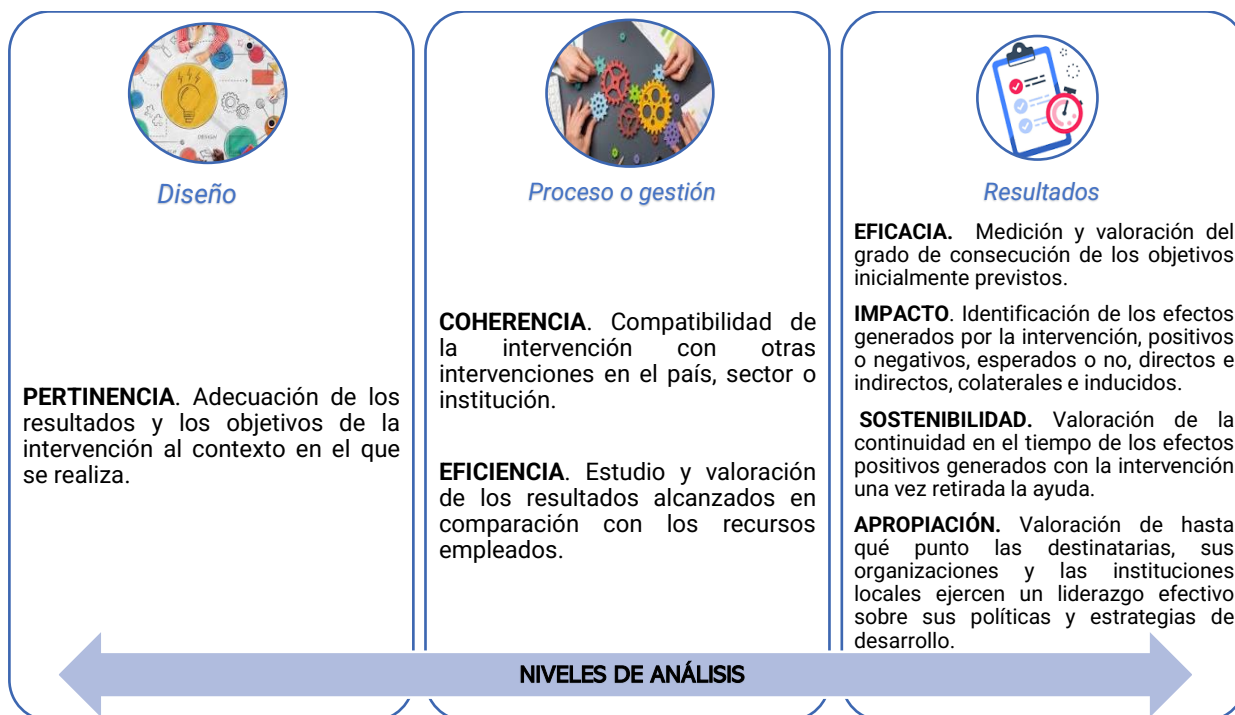
Objetivos específicos:

- Proporcionar información creíble y útil, que permita incorporar las enseñanzas aprendidas en el proceso de toma de decisiones de personas beneficiarias y donantes que ayuden a orientar futuras acciones.
- Permitir la rendición de cuentas a todos los agentes relevantes de la intervención, tanto en el país donante como principalmente en el país socio.

1.3 Dimensiones de análisis, preguntas principales y criterios de evaluación

De acuerdo a lo definido en los términos de referencia, la metodología aplicada abordó tres niveles de análisis: con el análisis de **diseño** se valoró la racionalidad y coherencia de la intervención, la definición de los objetivos y el análisis de la lógica de la intervención. El segundo nivel de análisis consistió en un análisis sintético del **proceso o gestión** de la intervención, para lo que se valoró la capacidad de planificación y gestión desarrollada en relación con su diseño, implementación, seguimiento y evaluación. El tercer nivel de análisis se centró en los **resultados** de la actuación desarrollada; en este sentido se analizó hasta qué punto se han conseguido o se pueden conseguir los resultados establecidos y si los resultados del proyecto han sido de utilidad. Así también, los efectos generados por la actuación y la valoración de la continuidad en el tiempo de los efectos positivos generados.

Ilustración 1. Dimensiones de análisis y criterios de evaluación.



Fuente: Elaboración personal, en base a términos de referencia.

Todo el proceso evaluativo se llevó a cabo, al igual que el proyecto, bajo un enfoque basado en derechos humanos. Además, incorporó el enfoque de sostenibilidad ambiental y se aseguró la participación de todos los colectivos metas del proyecto.

La evaluación se apoyó en la matriz de evaluación (ver en anexos) que se construyó sobre la base de los aspectos a evaluar y las preguntas de evaluación, dando cuenta de las fuentes de información: primarias, esto a partir de la identificación de las/os actoras/es implicados; las técnicas a aplicar para la recolección de datos y la información obtenida de fuentes secundarias.

Tabla 1. Criterios y preguntas de evaluación.

CRITERIOS Y PREGUNTAS DE EVALUACIÓN	
PERTINENCIA	¿Se corresponde la intervención con las prioridades y necesidades de todos los grupos meta interesados?
	¿Se han tomado en cuenta las características específicas (género, edad, contexto rural o urbano, diversidad cultural) de la población meta en el diseño de la intervención?
	¿Se corresponde la intervención con las principales causas de vulneración de los derechos humanos, específicamente los derechos de las mujeres?
	¿Cómo se adaptó el proyecto a los cambios en el contexto sociopolítico, económico o cultural durante su implementación?
	¿Los resultados de la intervención responden a las necesidades de todas las partes interesadas, tal como se identificaron en la etapa de diseño?

CRITERIOS Y PREGUNTAS DE EVALUACIÓN	
COHERENCIA	¿Complementa la intervención a otras estrategias o programas aplicados en el mismo sector y territorio? ¿Por qué actores?
	¿Ha aprovechado esta intervención sinergias con otras estrategias?
EFICIENCIA	¿Se han respetado los presupuestos establecidos inicialmente en el documento?
	¿Se han respetado los cronogramas y tiempos previstos?
	¿Se han utilizado los recursos financieros, humanos y materiales de manera eficiente para lograr los resultados esperados? ¿Ha sido eficiente la transformación de los recursos en los resultados?
	¿Qué factores contribuyeron a posibles retrasos y cómo fueron gestionados?
	¿En qué medida la colaboración institucional y los mecanismos de gestión articulados han contribuido a alcanzar los resultados de la intervención?
EFICACIA	¿Se han alcanzado todos los resultados previstos de la intervención?
	¿Se ha alcanzado el objetivo específico de la intervención?
	¿Se han logrado otros efectos no previstos?
	¿Han encontrado dificultades las personas destinatarias para acceder a las actividades de la intervención? De haberse encontrado, ¿cómo se superaron o se pueden superar?
IMPACTO	¿Ha contribuido la intervención a alcanzar el objetivo global propuesto?
	¿Cómo ha cambiado la percepción de las mujeres y juventudes sobre sus derechos humanos y su capacidad para ejercerlos?
	¿Qué cambios concretos han experimentado las personas beneficiarias en sus vidas a raíz de las actividades del proyecto?
	¿Se ha logrado un impacto positivo sobre las personas beneficiarias directas considerados?
	¿Se han producido impactos positivos no previstos sobre las personas beneficiarias?
	¿Se han producido impactos negativos no previstos sobre las personas beneficiarias?, ¿cómo han sido gestionados?
SOSTENIBILIDAD	¿Es previsible el mantenimiento de los beneficios de la intervención una vez retirada la ayuda externa?
	¿Es previsible que se sigan generando los recursos necesarios para el mantenimiento de las actividades?
	¿Se ha influido positivamente sobre la capacidad institucional?
	¿Cómo se han contemplado los enfoques transversales de la cooperación riojana?
	¿Se ha beneficiado a los colectivos más vulnerables?
	¿Se ha actuado sobre la desigualdad de género?
	¿Qué factores podrían poner en riesgo la continuidad de los beneficios generados por la intervención?
APROPIACIÓN	¿En qué medida han participado las organizaciones locales en el diseño de la intervención?
	¿En qué medida participan las organizaciones locales en la aplicación y gestión de la intervención?
	¿En qué medida participan las organizaciones locales en el seguimiento de la intervención?
	¿En qué medida participan las organizaciones locales en la evaluación de la intervención?
	¿En qué medida han participado las personas beneficiarias en todo el proceso: diseño, implementación, seguimiento y evaluación?

2. Descripción del proyecto evaluado y contexto de intervención

2.1 Antecedentes y resumen del proyecto

ISCOD ha mantenido su compromiso con Nicaragua y su población desde el año 1992 en que inició relaciones de cooperación por intermediación del movimiento obrero sueco.

Con una primera intervención desarrollada en 2017: “Eficiencia energética y ambiental en la cadena del maíz, la ganadería y las rosquillas en el municipio de Yalagüina”, en el marco del Plan de Desarrollo del sector de la Agroindustria en el municipio de Yalagüina, se desencadenó la reflexión acerca de la eficiencia energética y ambiental relacionada con el sector de producción de alimentos. Esta reflexión se profundizó con los hallazgos obtenidos con la Línea Base 2017 mediante la cual se consultó a 72 familias propietarias de los talleres de producción de rosquillas existentes a esa fecha.

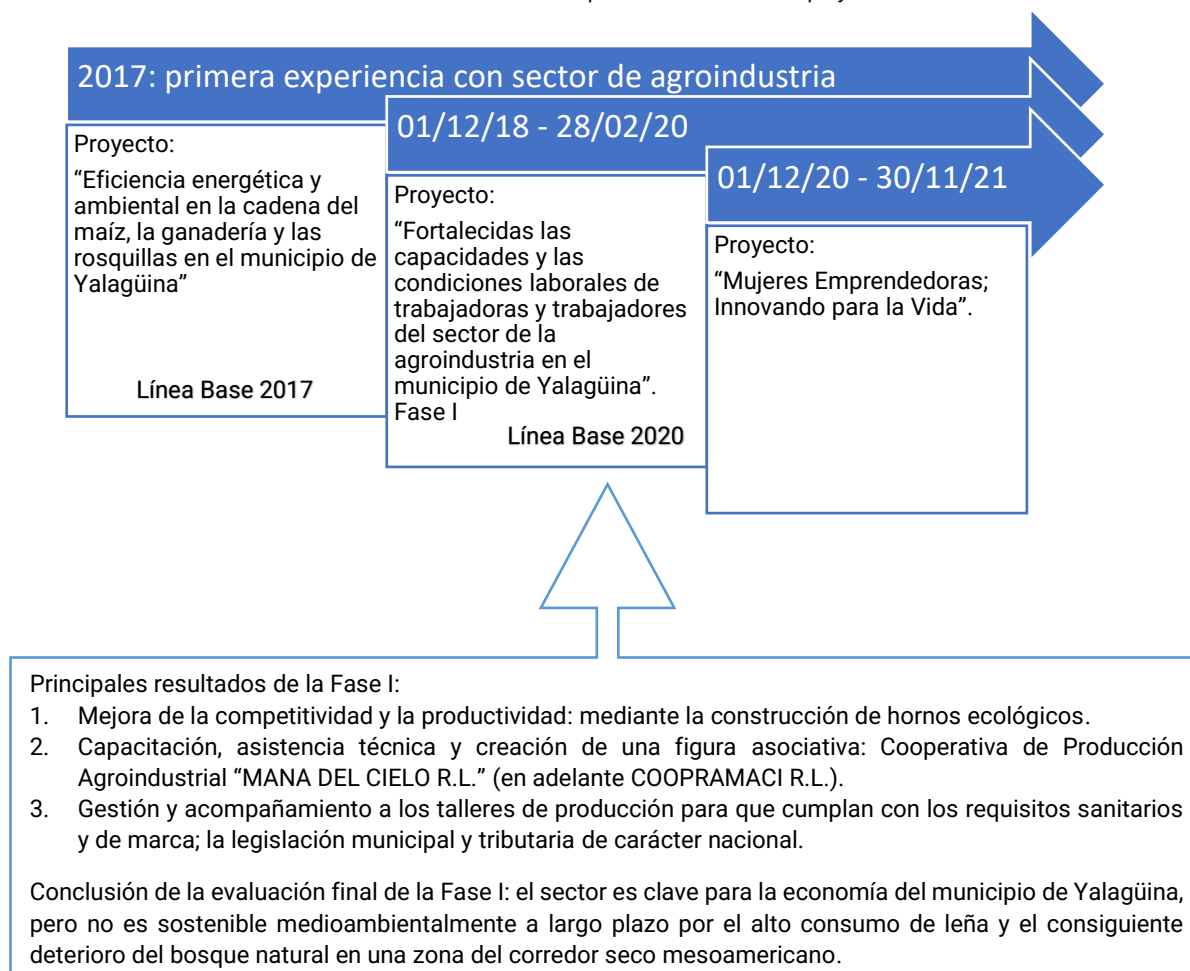
La información diagnóstica que se obtuvo como resultado de esta primera Línea Base, sustentó la formulación del proyecto para la convocatoria del Gobierno de La Rioja: “Fortalecidas las capacidades y las condiciones laborales de trabajadoras y trabajadores del sector de la agroindustria en el municipio de Yalagüina”, elaborado por ISCOD en conjunto con la organización social local de aquella fecha, la APC. El proyecto fue aprobado y se ejecutó en el periodo de 1º diciembre de 2018 al 28 de febrero de 2020, seguido por el proyecto con duración de un año: “Mujeres Emprendedoras; Innovando para la Vida” que contó con el financiamiento del Gobierno de Navarra. Previamente se habían identificado las posibilidades de innovación en la generación y aprovechamiento de energía de los hornos mejorados,

en complementariedad con la Asociación de Profesionales para el Desarrollo Integral de Nicaragua (APRODEIN), que realizó la medición de temperatura generada y la emisión de gases producidos por la combustión de leña.

Con el proyecto “Mujeres emprendedoras...” se retomó el avance logrado por el proyecto anterior en cuanto a la reducción del consumo de leña y de la jornada laboral, así como también las recomendaciones acerca de la reducción de la contaminación, ya reducida con el horno ecológico mejorado. Se incorporó una innovación al horno mejorado, el que pasó a ser un horno ecológico y eficiente, para obtener un mejor aprovechamiento del calor, conseguir la reducción de la contaminación, reducir el consumo de leña y generar alternativas de energía renovable para la combustión, sostenibles medioambientalmente.

La experiencia desarrollada con las intervenciones en mención, además de los hallazgos obtenidos con la Línea Base 2017 y la actualización de la Línea Base en 2020, han sido de utilidad para evidenciar la situación de punto de partida del proyecto “Fortalecidas las capacidades y las condiciones laborales de trabajadoras y trabajadores del sector de la agroindustria en el municipio de Yalagüina”, Fase II y continuar el proceso de innovación. Según datos de enero de 2020, las 81 microempresas de producción de rosquillas del municipio de Yalagüina, que participaron en la Línea Base 2020, tienen la característica de ser microempresas familiares que cuentan con un número promedio de 5 integrantes, es decir 405 personas en total, de las cuales el 60% son mujeres. Cada microempresa genera 7.9 empleos permanentes en promedio, es decir 640 personas laboran en estas unidades productivas, de las cuales el 64% son mujeres. El 12% de los talleres se ubican en el sector urbano y el 88% en el sector rural.

Ilustración 2. Línea de tiempo de antecedentes del proyecto.



Fuente: Elaboración personal, con información del documento de formulación del proyecto.

Las reflexiones generadas y aprendizajes obtenidos con las intervenciones desarrolladas en el sector de agroindustria alimenticia del sector de producción de rosquillas, han hecho posible ir configurando

una línea de acción que aporta a la sostenibilidad medioambiental al generarse un proceso de sustitución gradual de los hornos tradicionales (cuyo requerimiento calculado por año en la Línea Base de 2017 era de 364.8 hectáreas de bosque) por hornos mejorados (con un requerimiento calculado de 165.6 hectáreas de bosque por año) que continúan incorporando innovaciones. La incorporación de la innovación a los componentes ya experimentados exitosamente en las anteriores intervenciones llevó a que, en esta segunda fase del proyecto, se implementase un modelo de horno ecológico y eficiente.

En la etapa de diseño del proyecto evaluado: “*Fortalecidas las capacidades y las condiciones laborales de trabajadoras y trabajadores del sector de la agroindustria en el municipio de Yalagüina*”, Fase II, se identificaron las posibilidades de innovación en la generación y aprovechamiento de energía de los hornos mejorados, contando con los resultados de la medición de temperatura generada y la emisión de gases producidos por la combustión de leña, realizada en complementariedad con la Asociación de Profesionales para el Desarrollo Integral de Nicaragua (APRODEIN).

Con el proyecto evaluado se buscó: *Contribuir a que las mujeres microempresarias que trabajan en el sector de agroindustria del municipio de Yalagüina (Departamento de Madriz, Nicaragua) puedan ejercer su derecho humano a un nivel de vida digno innovando sus tecnologías tradicionales de producción para que estas sean medioambiental y económicamente sostenibles.* (OG).

Para lograr el objetivo general, se dispuso de **un objetivo específico**.

OE1. Revitalizadas 7 microempresas (MiPymes) familiares de producción de rosquillas lideradas por mujeres en el municipio de Yalagüina (Departamento de Madriz, Nicaragua) sustituyendo sus tecnologías tradicionales de producción por tecnologías innovadoras y eficientes, generando capacidades para un desarrollo humano del sector medioambiental y económicamente sostenible.

Para avanzar en el alcance del objetivo general y el cumplimiento del objetivo específico, se definieron tres **resultados esperados**.

Ilustración 3. Resultados esperados del proyecto evaluado.

R1 Reducido el impacto ambiental que generan los talleres de producción de 7 microempresas de producción de rosquillas en el municipio de Yalagüina (Departamento de Madriz, Nicaragua).

R2. Revitalizado el tejido productivo de 7 microempresas de producción de rosquillas del municipio de Yalagüina (Departamento de Madriz, Nicaragua) lideradas por mujeres, creando las condiciones higiénico – sanitarias para la trazabilidad en todo el proceso productivo y la seguridad laboral frente a la pandemia del COVID 19.

R 3: Generadas capacidades de gestión sostenible en las 7 microempresas de producción de rosquillas del municipio de Yalagüina (Departamento de Madriz, Nicaragua) lideradas por mujeres protagonistas de la intervención.

El proyecto incidió en los siguientes sectores CRS del CAD de la OCDE:

- 3213000 Desarrollo pymes
- 3214000 Industria artesanal
- 1516003 Lucha por la igualdad de género y la promoción de los derechos de las mujeres.

El período efectivo de duración del proyecto ha sido de 36 meses, con fecha de inicio del 1 de marzo de 2022 al 28 de febrero de 2025.

A continuación, los actores implicados de manera directa en la intervención.

Ilustración 4. Actores implicados en la intervención.

Actores implicados en el proyecto “Fortalecidas las capacidades y las condiciones laborales de trabajadoras y trabajadores del sector de la agroindustria en el municipio de Yalagüina”, Fase II		
Titulares de derechos	Titulares de responsabilidades	Titulares de obligaciones
• 7 familias microempresarias, 35 personas, 24 mujeres y 11 hombres. • 56 trabajadoras (39) y trabajadores (17) de las microempresas. • 46 trabajadores (32) y trabajadoras (14) por el establecimiento del bosque. • 43 trabajadores indirectos que abastecen de materia prima y participan de actividades de comercialización.	• Cooperativa de Producción Agroindustrial MANA DEL CIELO R.L. (COOPRAMACI R.L.). • Asociación de Profesionales para el Desarrollo Integral de Nicaragua (APRODEIN) • Cooperativa de Servicios Múltiples para la Producción y Comercialización de Materiales de Construcción de Barro “Narciso Buezo Arias R.L.”.	• Alcaldía Municipal de Yalagüina (con convenio de Alianza). Sin ser parte del convenio de Alianza: • Ministerio del Trabajo (MITRAB) • Ministerio de Salud (MINSA) • Ministerio de Fomento Industria y Comercio (MIFIC) • Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua (UNAN) • Hasta 2024, el MEFCCA.

2.2 Organización y gestión

El proyecto evaluado: **“Fortalecidas las capacidades y las condiciones laborales de trabajadoras y trabajadores del sector de la agroindustria en el municipio de Yalagüina”, Fase II**, tal como ha sido expuesto anteriormente, es parte de una línea de acción que se ha venido configurando en el marco del Plan de Desarrollo del sector de la Agroindustria en el municipio de Yalagüina y que se encuentra en marcha. La identificación del proyecto ha sido de carácter participativo.

Una vez recibida la notificación de aprobación del proyecto por parte del Gobierno de La Rioja, el equipo implementador local se dedicó a activar los espacios de coordinación interinstitucional preexistentes con la Alcaldía Municipal de Yalagüina (área de emprendimientos), el Ministerio de la Economía Familiar, Cooperativa y Asociativa (Área de atención a Pequeños y Medianos Negocios y áreas de Agregación de valor y transformación) y la Asociación de Profesionales para el Desarrollo Integral de Nicaragua (APRODEIN).

Tanto la implementación del proyecto como su gestión, se ha caracterizado por una cultura de aprendizaje colaborativo; un aprendizaje permanente, con atención a los cambios en el entorno y apertura y flexibilidad para adaptarse a dichos cambios; con espacio para la innovación continua, con disposición para socializar y compartir lo aprendido y finalmente, con la disposición a evaluar de manera sistemática sus necesidades futuras de conocimiento y adaptación.

Estas características hicieron posible que el proyecto se lograra ejecutar, aunque con ajustes en su cronograma de ejecución como consecuencia de cambios en el entorno. Los cambios en el entorno incidieron en la implementación del proyecto: se comentan en el siguiente apartado y también en el análisis del criterio de eficiencia.

2.3 Contexto en el que se desarrolló la intervención

En Nicaragua, de acuerdo a información del Banco Central (BCN: 2023), el sector agropecuario representa un 16,5 % del producto interior bruto (PIB) del país e impulsa el 35 % de las exportaciones totales. El sector agroindustrial en Nicaragua genera el 32% del empleo nacional y representa el 60% de las exportaciones del país¹. Como parte de los retos de este sector se presenta la necesidad de incrementar la aplicación de tecnologías para pasar de una agroindustria tradicional a una con mayor diversificación y generación de nuevos productos y subproductos que puedan comercializarse en los mercados nacionales e internacionales.

¹ Estrategia nacional para el desarrollo de la pequeña y mediana agroindustria 2020 – 2023.

- **Marco jurídico-normativo nacional**

El proyecto evaluado se ha ejecutado en un contexto de cambios del marco jurídico-normativo nacional que se describen a continuación.

(1) Cambios referidos a la regulación y control de los organismos sin fines de lucro.

El 31 de marzo de 2022, a un mes de iniciada la implementación del proyecto, se promulgó la Ley No. 1115, Ley General de Regulación y Control de Organismos Sin Fines de Lucro (OSFL) que derogó la Ley N°. 147, Ley General Sobre Personas Jurídicas sin Fines de Lucro. La aprobación de la Ley 1115 y sus posteriores reformas, ocasionaron la pérdida de la personería jurídica del socio inicial del proyecto Asociación de Promotores de la Cultura (APC). Esta situación conllevó a todo un proceso de registro y aprobación por parte de las autoridades nacionales, del nuevo Organismo Sin Fines de Lucro (COOPRAMACI R.L.) y su inscripción como Agente Extranjero, en cumplimiento a la Ley No. 1040, de Regulación de Agentes Extranjeros. Mientras esto ocurría, no se autorizaba la recepción de fondos en el país, hasta que fuese revisada y aprobada por las autoridades nacionales toda la documentación de COOPRAMACI R.L.

Imagen 1. Grupo focal con integrantes del Consejo de administración de COOPRAMACI, R.L.



La Ley No. 1040, de Regulación de Agentes Extranjeros, fue aprobada en el año 2020 y se reglamentó en septiembre de 2024, mediante el Decreto Presidencial No. 13-2024, Reglamento especial para la regulación de las alianzas de asociación y las alianzas de agentes extranjeros. Este Decreto es complementario al Decreto Presidencial No. 01-2023, Reglamento de la Ley No. 1115 antes mencionada. De acuerdo a este Reglamento, toda OSFL (Agente Extranjero) que implemente algún tipo de proyectos en el país, deberá establecer una Alianza de Asociación, que consiste en un Acuerdo de colaboración entre los Organismos sin Fines de Lucro (OSFL) y las entidades del Estado, para la implementación de propuestas específicas de programas y proyectos. Por tanto “...deberá presentar ante el Ministerio del Interior, la solicitud de Alianza que corresponda para su validación”. La gestión de Alianza con la Alcaldía Municipal de Yalagüina, implicó otro retraso en la implementación del proyecto.

Los cambios referidos a la regulación y control de los organismos sin fines de lucro y el proceso de adaptación a estos cambios, totalmente fuera de control del proyecto, incidieron en un retraso total en su implementación, de más de 18 meses.

(2) Cambios relacionados con la promoción del desarrollo de pequeños negocios y emprendimientos en el país.

En enero de 2025, dos meses antes de la finalización del proyecto, se creó el Ministerio para la Promoción de Emprendimientos², que reemplaza al MEFCCA (Ministerio de Economía Familiar, Comunitaria, Cooperativa y Asociativa). Durante el proyecto se había coordinado acciones con el MEFCCA, que había sido parte de un nuevo modelo de atención integral a la micro y pequeña producción rural y urbana y con el que se había venido coordinando acciones y promoviendo la participación de las mujeres productoras de rosquillas en distintas ferias. Con este cambio, la continuidad de las acciones desarrolladas durante el proyecto, serán realizadas con el nuevo actor institucional. La promoción del cooperativismo que realizaba el MEFCCA la asume actualmente el Instituto de Fomento Cooperativo (INFOCOOP), con una actividad más centralizada en Managua.

(3) Reformas en la educación superior

Durante la implementación del proyecto, se aprobaron reformas en la educación superior. Como consecuencia de ello, las anteriores Facultades Regionales Multidisciplinarias (FAREM) pasaron a ser Centros Universitarios Regionales (CUR), con menos autonomía y capacidad de gestión, ya que consultan cualquier tipo de convenios y contratos, lo que ralentizó las coordinaciones y gestiones para la realización del Diplomado que sería desarrollado durante el proyecto “GESTIÓN DE LA PRODUCCIÓN, CALIDAD E INOCUIDAD EN LAS MIPYMES” e implicó más tiempo del previsto.

(4) Normativas relacionadas con el proceso de producción de rosquillas

Las nuevas normativas del Ministerio de Salud y el Ministerio de Fomento Industria y Comercio, establecen que además de los trámites ya establecidos para la gestión de la Licencia Sanitaria, Registro Sanitario y Registro de Marca, las protagonistas deben estar inscritas en la Alcaldía Municipal y la Dirección General de Ingresos, lo cual implica mayores costos.

• Contexto local

La intervención evaluada se desarrolló a partir de marzo del año 2022 en el municipio de Yalagüina, que pertenece al departamento de Madriz en la República de Nicaragua. La mayoría de las familias de Yalagüina dependen de la producción agropecuaria y de la industria del ladrillo y las rosquillas.

Yalagüina es uno de los municipios situados en el denominado corredor seco. El corredor seco es una franja de territorio que atraviesa Costa Rica, Nicaragua, Honduras, El Salvador y Guatemala. Es una zona altamente vulnerable a eventos climáticos extremos, donde largos periodos de sequía son seguidos de lluvias intensas que afectan fuertemente los medios de vida y la seguridad alimentaria de las poblaciones locales. El 80% de los pequeños productores viven en pobreza, y muchas personas se ven obligadas a emigrar.

Las migraciones internacionales se dirigen principalmente a Costa Rica, Panamá, El Salvador y España; son por lo general de carácter permanente, aunque en el caso de Costa Rica algunos movimientos migratorios son estacionales, asociados con el desempeño de las cosechas y los impactos climáticos. También se presenta una movilidad interna estacional hacia las zonas de Nicaragua con plantaciones de café y de tabaco.

En Yalagüina, tal como se evidenció en las Líneas Base de 2017 y 2020, el sector de agroindustria de rosquillas, representa el 30% de la economía del municipio y es clave para las fuentes de empleo de mujeres. El desafío para esta actividad económica es la sostenibilidad medioambiental por el impacto que genera en el deterioro del bosque natural y la contaminación de CO₂, sobre todo por su ubicación geográfica en el corredor seco.

Un cambio externo en el contexto local que afectó al proyecto, es la agudización de la emigración. En la etapa de formulación del proyecto la composición en promedio de las familias era de 6 personas, 4 mujeres (66.67%), 2 hombres (33.33%) y dos jóvenes (33.33%), mientras que a la conclusión del

² Mediante a la Ley No. 1233, Ley de reforma a la ley N°. 290, Ley de organización, competencia y procedimientos del Poder Ejecutivo, relacionada al Ministerio para la promoción de emprendimientos y de reforma a la Ley N°. 499 Ley General de Cooperativas, relacionada al INFOCOOP.

proyecto hay menos mujeres y menos jóvenes. En promedio es de 4.14 (-31%) personas por familia, 1.86 (45%) mujeres, 2.29 hombres (55%) y 0.71 jóvenes (17%). El aumento del porcentaje de hombres afecta la mano de obra en el proceso productivo -que es realizado principalmente por mujeres-; así también, afecta la convocatoria a las actividades educativas concebidas para las y los jóvenes (hasta los 35 años).

3. Metodología

La evaluación final externa se realizó bajo un enfoque basado en derechos humanos. La metodología aplicada abordó tres niveles de análisis: **de diseño**, para lo que se analizó la racionalidad y coherencia de la intervención, la definición de los objetivos y el análisis de la lógica de la intervención; **de proceso o gestión**, para lo que se valoró la capacidad de planificación y gestión de la intervención en relación con su diseño, implementación, seguimiento y evaluación y **de resultados** de actuación, para lo que se analizó hasta qué punto se han conseguido o se pueden conseguir los resultados establecidos y si los resultados del proyecto han sido de utilidad.

La evaluación se realizó bajo un modelo sistémico que describe la forma en que el diseño y la implementación de cualquier intervención se traducen en resultados, por medio de una cadena de relaciones causales. Explica cómo se entiende que las actividades produzcan una serie de resultados que contribuyen a lograr los impactos finales previstos.

El proceso evaluativo se llevó a cabo con un enfoque participativo, mediante una estrecha comunicación e implicación de todas las actoras desde el inicio.

En base al enfoque basado en Derechos Humanos, se diseñaron instrumentos para la recogida de información con los tres grupos de titulares: titulares de obligaciones, titulares de responsabilidades y titulares de derecho. De acuerdo al enfoque formativo de la evaluación, se ha entendido ésta como una oportunidad para facilitar la apropiación de los resultados y de la cultura del aprendizaje entre las actoras implicadas.

Para la recolección de información se privilegió el método cualitativo. Las dos estrategias de recopilación de información han sido:

- **Análisis documental.** Se analizó toda la documentación generada por y para el proyecto, la que se puso a disposición del equipo de evaluación por parte de ISCOD.
- **Trabajo de campo.** Observación in situ del bosque energético, observación de los talleres de producción de rosquillas priorizados por el proyecto y aplicación de técnicas cualitativas para la obtención de información de fuentes primarias.

La evaluación se ha realizado en cuatro fases que se detallan a continuación:

- 1) **Fase de gabinete: organizativa y de planificación (6 de junio al 18 de julio de 2025).** En esta fase de trabajo de gabinete se analizó la documentación clave del proyecto; se realizaron reuniones iniciales en modalidad remota, se elaboraron las matrices de documentación y de stakeholders, así como la matriz de evaluación que fue validada por ISCOD. Finalmente se elaboró el diseño metodológico y plan de trabajo con sus respectivos instrumentos. Recibida la retroalimentación por parte de ISCOD se realizaron los ajustes correspondientes y se procedió a la coordinación de la misión de campo.
- 2) **Fase de trabajo de campo (21 de julio al 15 de agosto de 2025):** en esta fase se realizó observación in situ del bosque energético, observación de los talleres de producción de rosquillas priorizados por el proyecto y aplicación de técnicas cualitativas para la obtención de información de fuentes primarias con los tres grupos de titulares. El alcance total de la muestra obtenida fue de 31 personas.
- 3) **Fase de elaboración y presentación de informe final (18 de agosto al 29 de agosto de 2025):** el borrador de informe fue revisado por ISCOD y COOPRAMACI R.L. La evaluadora de AVANZIA subsanó la versión borrador del informe en base a la retroalimentación correspondiente por parte de la Unidad gestora de la evaluación, para proceder a la edición final del informe de

evaluación con sus anexos y el plan de acceso y difusión de los resultados.

Tabla 1. Cronograma de la evaluación final externa.

ACTIVIDADES	6 de junio al 18 de julio						21 de julio al 15 de agosto				18 al 28 de agosto	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Fase I: Fase de gabinete (6 semanas)												
Análisis de documentación clave.												
Concreción de la matriz de evaluación, herramientas y plan de trabajo de campo												
Entrevista colectiva virtual con ISCOD y presencial con equipo de COOPRAMACI R.L.												
Validación de diseño metodológico por parte de la Unidad gestora de la evaluación y ajustes por parte del equipo evaluador.												
Fase II: Trabajo de campo y procesamiento de información (5 semanas)												
Visitas in situ para el trabajo de campo.												
Procesamiento, análisis y triangulación de la información obtenida.												
Redacción y presentación de la versión borrador del informe de evaluación.												
Fase III: Elaboración de informe final (1 semana)												
Revisión y validación del borrador de informe por la Unidad gestora de la evaluación.												
Envío de observaciones al borrador del informe.												
Subsanación del borrador de informe y edición del informe final con todos los productos.												

3.1 Actividades realizadas y técnicas aplicadas

El equipo evaluador trabajó estrechamente con el equipo técnico asignado por ISCOD y COOPRAMACI R.L. quienes se constituyeron como Comité de Seguimiento de la evaluación final externa.

Durante la fase del trabajo de gabinete, se llevó a cabo el estudio y análisis de la documentación e información disponible del programa. ISCOD ha facilitado al equipo de evaluación la documentación necesaria. Entre la documentación facilitada se incluyó:

- ✓ Documento de formulación de la intervención.
- ✓ Presupuesto aprobado.
- ✓ Matriz de indicadores.
- ✓ Estudio de impacto comparativo.
- ✓ Informe técnico final.
- ✓ Fuentes de verificación.

Con esta información la evaluadora realizó una lectura profunda de todos los datos disponibles que complementó con el análisis del contexto actual del país. La información obtenida de las fuentes secundarias se complementó con la que se obtuvo mediante técnicas cualitativas (ver herramientas en anexos). En total, se alcanzó una participación de 31 personas, 20 mujeres (65%) y 11 hombres (35%).

Las técnicas implementadas fueron:

- Observación in situ del bosque energético.
- Observación in situ de 6 talleres de producción de rosquillas, en los que se realizaron entrevistas colectivas en el local de los seis talleres visitados. En las entrevistas participaron las microempresarias y las personas trabajadoras y/o familiares que se encontraban en el taller de producción de rosquillas en el momento de la visita (3 mujeres y 3 hombres).
- Dos sesiones evaluativas: una virtual con ISCOD y una presencial con el equipo de COOPRAMACI R.L. (en total, 4 hombres y 3 mujeres).
- Un taller evaluativo con 10 personas, 5 microempresarias acompañadas de una persona de su familia.

- Un grupo focal con 4 integrantes del Consejo de Administración de COOPRAMACI R.L. (3 mujeres y 1 hombre).
- 4 entrevistas semiestructuradas (3 hombres y 1 mujer).

El procesamiento de información se ha realizado en medios electrónicos. La información procedente de los talleres evaluativos, entrevistas y grupo focal, fue grabada y para procesarla, se digitalizó de manera manual, utilizando el programa Word para el procesamiento de datos. Luego se consolidó la información en matrices por categorías de análisis de acuerdo a los criterios de evaluación. La redacción del informe borrador se sustentó en la triangulación de la información recopilada. De este modo se garantizó la validez y confiabilidad de la información recopilada y el análisis de la misma, de acuerdo a los criterios de evaluación.

Imagen 2. Vista parcial de las participantes en taller evaluativo con microempresarias y sus familiares.



3.2 Condicionantes y límites del estudio realizado

En términos generales la realización del trabajo de campo se desarrolló sin mayores inconvenientes y dificultades. La realización del proceso evaluativo contó con los siguientes elementos facilitadores:

- 1) La excelente disposición de la coordinación y equipo técnico a cargo del proyecto por parte de COOPRAMACI R.L. que aseguró la convocatoria y coordinación con los tres grupos de titulares: de derechos, de responsabilidades y de obligaciones. Así también, facilitó en todo momento la logística en transporte de la evaluadora y los locales en que se llevó a cabo la recopilación de información.
- 2) Las principales personas titulares de obligaciones relacionadas con el proyecto, se dispusieron a conceder la entrevista que se les solicitó y evidenciaron conocimiento e involucramiento en las acciones del proyecto. La propuesta metodológica inicial no consideró actores institucionales cuya única relación con el proyecto es en el desempeño de su rol institucional, sin mayor acercamiento a las acciones implementadas por el proyecto.
- 3) Todas las entrevistas y grupos de discusión han podido ser grabados con el consentimiento de las personas participantes en la evaluación, lo que ha facilitado el posterior procesamiento y análisis de datos cualitativos.
- 4) La información cuantitativa se obtuvo de las fuentes de verificación del proyecto.

Una limitante para el proceso evaluativo es que la construcción de tres de los siete hornos previstos, se concluyó en los últimos meses del proyecto; esto incidió en que estas productoras/es, sus familiares y trabajadoras/as solamente mencionasen la mejora en infraestructura, más no contasen con mayor visión acerca de la mejora a la que ha contribuido el proyecto en cuanto a condiciones de trabajo y jornada laboral.

La recogida de datos se ha llevado a cabo de acuerdo a lo planificado, con excepción de uno de los talleres de producción de rosquillas que no fue visitado ni se logró entrevistar a la microempresaria por condiciones de salud que no le permitieron participar en las técnicas aplicadas durante el trabajo de campo.

4. Análisis de la información recopilada

4.1 Análisis de diseño

La **evaluación del diseño** consistió en analizar la racionalidad y coherencia de la intervención, la definición de los objetivos y el análisis de la lógica de la intervención, teniendo como pauta el análisis correspondiente al criterio de pertinencia.

Pertinencia

Adecuación de los resultados y los objetivos de la intervención al contexto en el que se realiza. Correspondencia con las prioridades y necesidades de todos los grupos meta interesados.

El análisis de la pertinencia lleva a concluir que la intervención se correspondió totalmente con la problemática identificada en la fase de diseño del proyecto. La decisión de orientar el proyecto a la revitalización económica y la gestión medioambiental de microempresas familiares encabezadas por mujeres artesanas que trabajan en la producción de rosquillas en el municipio de Yalagüina, es consistente con: el impacto ambiental que generan los talleres de producción de rosquillas con el consumo de leña, la necesidad de mejora de las condiciones higiénico-sanitarias de las microempresas de producción de rosquillas y la necesidad de fortalecer las capacidades de gestión sostenible en las microempresas de producción de rosquillas.

En el diseño del proyecto se tomaron en cuenta las características de la población meta. (1) La medida afirmativa de considerar población meta del proyecto a 7 mujeres, responde a la característica del sector económico de producción de rosquillas, con alto porcentaje de población femenina. (2) De acuerdo a lo identificado en la Línea Base 2020, el 88% de talleres se encuentran ubicados en el sector rural; con el proyecto evaluado, el 86% de los talleres beneficiados con el proyecto, están ubicados en el sector rural. (3) los talleres de producción de rosquillas constituyen pequeñas unidades económicas familiares en los que se cuenta con población joven y en este sentido, con el proyecto se implementaron varias acciones dirigidas a la población joven como una medida estratégica para la continuidad de la actividad económica familiar.

Los criterios de selección de las protagonistas beneficiarias directas del proyecto evidencian que se priorizó las siguientes características de la población meta: 1. Microempresas lideradas por mujeres, que enfrentan circunstancias especialmente difíciles, como madres solteras y madres con hijos con algún tipo de discapacidad. 2. Microempresas de producción de rosquillas propiedad de mujeres jefas de hogar. 3. Que no disponen de recursos propios para hacer las mejoras. 4. Que cuentan con documentos de propiedad de los terrenos donde se haría la inversión. 5. Que tengan un volumen promedio de actividad (hornear al menos tres veces por semana) 6. Que tengan la disponibilidad de asumir los compromisos del proyecto (Hacer uso correcto de equipos y materiales, establecer bosques energéticos para la producción de material energético, participar de proceso de construcción aportando mano de obra comunitaria, garantizar el uso cuido y preservación conforme las indicaciones del manual). 7. Que participen activamente en los procesos de capacitación y fortalecimiento de conocimientos desarrollados en el marco del proyecto.

La intervención se correspondió con dos principales causas de vulneración de los derechos humanos de las mujeres: la discriminación por razones de género y la dependencia económica. El proceso de autoreconocerse como microempresarias y gestionar sus propios medios de producción, puede contribuir a un mejor posicionamiento de las mujeres como sujetos económicos y en su proceso organizativo, irse consolidando como sujetos sociales. Con ello, también la intervención se corresponde con los derechos de las mujeres al acceso equitativo a la participación al garantizar su participación plena y equitativa en todos los ámbitos de la vida (ODS 5), incluyendo el empleo y la participación en la toma de decisiones políticas y económicas.

El proyecto tuvo que adaptarse a los cambios en el contexto. Los cambios en el marco jurídico-normativo nacional se enfrentaron por las organizaciones gestoras del proyecto con cambios internos. Con el cierre de la organización socia local, se desencadenaron una serie de decisiones y acciones que

hicieron posible la continuidad de la implementación del proyecto, aunque con modificaciones sustanciales que contaron con la flexibilidad del Gobierno La Rioja. La COOPRAMACI R.L. que había sido constituida como cooperativa en la Fase I de la intervención, pasó a constituirse como organización social local; se presentó ante las autoridades nacionales para oficializar su registro como agente extranjero e iniciar las gestiones para la apertura de la cuenta bancaria; así también, gestionó el establecimiento de alianza con la alcaldía de Yalagüina, todo ello en apego al nuevo marco jurídico-normativo. Una vez solventados todos los requerimientos de ley, la Unidad de Análisis Financiero autorizó al sistema bancario la recepción de la transferencia de fondos con lo que se continuó implementando el proyecto. Este proceso ocasionó un retraso total de más de 18 meses, además de costos no previstos para la cobertura de gestiones asociadas.

Los resultados de la intervención respondieron a las necesidades de todas las partes interesadas, tal como se identificaron en la etapa de diseño: se contribuyó a la mejora en la innovación de los hornos ecológicos y eficientes; se contribuyó a asegurar las condiciones higiénico-sanitarias adecuadas para todo el proceso productivo, además de que producto de la acción sinérgica con otro proyecto financiado por ISCOD y la Junta de Extremadura, se facilitó a las protagonistas del proyecto la materia prima para el proceso productivo, con lo que se garantizó mejor calidad, precio y acceso a una modalidad de pago adaptada a sus flujos productivos y comerciales; además, se contribuyó a la generación de capacidades de gestión principalmente en lo que se refiere al análisis de mercado, plan de producción y plan financiero.

El principal factor que ha incidido en la correspondencia de la intervención con las necesidades de las mujeres productoras y del sector de producción de rosquillas, es la actualización periódica de la información relacionada con este sector de población; a partir del 2017 se han realizado 3 líneas base (2017, 2020 y 2022). El proyecto contribuyó a cambiar la realidad identificada con los hallazgos obtenidos con los estudios previos de línea base:

- La necesidad de reducir el consumo de leña.
- La necesidad de reducir la contaminación ambiental.
- La generación de alternativas de energía renovable para la combustión de los hornos, mediante la plantación de áreas de bosque energético.
- La mejora de la calidad de los empleos, con la reducción de las horas laborales.
- La mejora de la calidad del proceso productivo.

De acuerdo a lo que expresaron en el taller evaluativo las mujeres protagonistas que fueron beneficiarias directas durante el proyecto:

"El hornero tenía que hacer hasta tres prendidas (calentar hasta 3 veces el horno) porque el horno era muy pequeño. Ahora no, basta con una sola prendida y eso hace que trabajemos menos horas".

"Antes trabajábamos en unos hornitos de que, sinceramente, necesitábamos de todo, ni comparado con las condiciones que tenemos ahora".

"Antes el techo de mi horno se me estaba cayendo. El hornero a veces se mojaba o se me mojaba el horno. Y ahora han mejorado estas condiciones".

"Antes nos faltaba todo: tinas, cazuelejas; teníamos el horno en mal estado. Ahora, gracias a Dios, tenemos un horno mejorado y nos han abastecido de cazuelejas".

"Ahora tenemos hasta cajón de revolver la masa de las rosquillas y de los rosquetes. Hasta mesa tenemos".

"Antes trabajábamos en el corredor de la casa, llegaban las visitas y en la misma área estábamos trabajando".

"Ahora trabajamos tranquilas porque tenemos un área específica donde procesar la producción".

"Tenemos áreas separadas: áreas para secar el maíz, áreas para procesar la harina, áreas para el proceso de las rosquillas con suficientes bandejas y áreas donde empacar".

"Antes era una tristeza y no teníamos cómo resolver esas condiciones aunque supiéramos que necesitábamos mejorarlas".

"Entonces ahora estamos sonriendo de la felicidad que tenemos. Y le damos gracias a Dios porque tenemos ese apoyo".

En conclusión, se constata que la estrategia de intervención diseñada para abordar la problemática identificada, se correspondió con los problemas e intereses de la población meta y ha tenido en cuenta las características específicas por razones de género, grupo etario y condiciones de vulnerabilidad de las mujeres protagonistas y las personas trabajadoras del sector de producción de rosquillas.

En la tabla siguiente se observa que la estrategia de intervención se articula en 3 componentes que abordan de forma integral la problemática identificada en la fase de diseño del proyecto. Los tres ejes de intervención del proyecto, están en total correspondencia con los resultados establecidos en el marco lógico y replican componentes ya experimentados exitosamente en anteriores intervenciones.

Tabla 2. Problemáticas identificadas y resultados esperados.

Problemática	Componente	Resumen de resultados esperados
Problemática 1. Alto consumo de leña y alta emisión de gases contaminantes.	Componente medio ambiental.	Resultado 1. Reducido el impacto ambiental que generan los talleres de producción de 7 microempresas de producción de rosquillas en el municipio de Yalagüina.
Problemática 2. En el sector rosquillas que pertenece al sector alimentos se requiere producir con un alto grado de inocuidad y aplicación de buenas prácticas de manufactura.	Funcionamiento acorde a la legislación del país.	Resultado 2. Revitalizado el tejido productivo de 7 microempresas de producción de rosquillas del municipio de Yalagüina (Departamento de Madriz, Nicaragua) lideradas por mujeres.
Problemática 3. Necesidad de profesionalización en calidad de la producción, abastecimiento y distribución de productos, mercadeo.	Fortalecimiento de capacidades de gestión sostenible.	Resultado 3. Generadas capacidades de gestión sostenible en las 7 microempresas de producción de rosquillas del municipio de Yalagüina.

Fuente: Elaboración personal en base al documento de formulación del proyecto.

4.2 Análisis de proceso o gestión

El análisis de la gestión del proyecto y el proceso desarrollado durante su ejecución, consistió en valorar la capacidad de planificación y gestión de la intervención en relación con su diseño, implementación, seguimiento y evaluación. Se realizó de acuerdo a los criterios: Coherencia y Eficiencia.

Coherencia
Compatibilidad de la intervención con otras intervenciones en el país, sector o institución.

La evaluadora ha constatado que los objetivos propuestos por el proyecto, se encuentran en total correspondencia con los problemas identificados en la fase de diseño. En base a los problemas y necesidades identificadas en la fase de diseño, se definió de manera consistente la estructura de objetivos, resultados y actividades de la intervención, lo que ha garantizado que las actividades programadas hayan contribuido a lograr los objetivos de la intervención.

La intervención evaluada complementa a otras intervenciones implementadas por el socio local inicial de ISCOD en el mismo sector y territorio, entre las que se cuentan principalmente:

- La firma del Acuerdo marco de asociación para la estrategia: **"Innovación tecnológica y ambiental en la cadena de la agroindustria en el municipio de Yalagüina"** de la cual formaron parte además de APC, la Alcaldía Municipal de Yalagüina, el Ministerio de la Economía Familiar y la Asociación de Profesionales para el Desarrollo Integral de Nicaragua (APRODEIN).

- El proyecto “Plan de acción de la cadena de valor del frijol del municipio de Yalagüina”. La valoración positiva por parte del Ministerio de Economía Familiar, Cooperativa y Asociativa (MEFCCA) y la Alcaldía Municipal de Yalagüina, de los alcances logrados con esta experiencia, los llevaron a solicitar a APC que atendiese las necesidades del sector de la agroindustria en el municipio.
- El proyecto “Eficiencia energética y ambiental en la cadena del maíz, la ganadería y las rosquillas en el municipio de Yalagüina” en el marco del Plan de Desarrollo del sector de la Agroindustria en el municipio de Yalagüina.
- El proyecto “Fortalecidas las capacidades y las condiciones laborales de trabajadoras y trabajadores del sector de la agroindustria en el municipio de Yalagüina”.

Las componentes del proyecto evaluado están alineados a nivel nacional con el Plan Nacional de Lucha Contra la Pobreza y para el Desarrollo Humano 2022-2026, principalmente en el eje VIII mediante el que se propone DESARROLLAR LA ECONOMÍA CREATIVA, FAMILIAR Y EMPRENDEDORA, CON ÉNFASIS EN MODELOS ASOCIATIVOS, *“a partir de los sectores que generan productos y servicios que interactúan con la innovación y la tecnología; con potencial para la generación de puestos de trabajo, ingresos y ganancias por exportación, así como propiedad intelectual”*.

En el ámbito local, con el proyecto se aportó al avance de la Estrategia denominada: **“Innovación tecnológica y ambiental en la cadena de la agroindustria en el municipio de Yalagüina”**. De acuerdo a las valoraciones realizadas por los actores institucionales entrevistados durante el proceso evaluativo, se constató que se ha logrado avanzar en un esfuerzo coordinado entre el gobierno local, los actores institucionales y la Cooperación al Desarrollo.

“Anteriormente con el MEFCCA hemos trabajado con la cooperativa COOPRAMACI aquí en Yalagüina y atendíamos en temas de asesoramiento y actualización de la cooperativa... Ahora nos llamamos Ministerio para la Producción y Emprendimientos. Entonces, siempre trabajamos con emprendedoras... Hemos desarrollado ferias, ecoferias, ruedas de negocios, encuentros, intercambios de experiencias, y ahí hemos coordinado con los emprendimientos de agroindustria de producción de rosquillas”. (Entrevista con técnico del Ministerio para los Emprendimientos).

Imagen 3. Entrevista con técnico del Ministerio para los Emprendimientos.



En términos similares se expresó la alcaldesa de Yalagüina, quien manifestó que han montado eventos de manera conjunta entre la Cooperativa COOPRAMACI R.L., la Alcaldía Municipal y el Ministerio que antes era el MEFCCA. La alcaldesa valoró este esfuerzo conjunto como de gran importancia, porque les ha permitido a las emprendedoras de rosquillas, el establecimiento de lazos de comercialización y comunicaciones con proveedores de queso, de lácteos, con industrias. Además, consideró que se ha dado un salto grande, *“con todo ese esfuerzo que se ha venido haciendo por el gobierno local, los protagonistas, y también la cooperación, que ha sido como la parte fundamental de todo este proceso que hemos trabajado”*.

Las acciones del proyecto evaluado interaccionan en acción sinérgica con una subvención de ISCOD y la Junta de Extremadura desde el mes de julio de 2024, con lo que se está logrando reducir la intermediación y mejorar los ingresos de las protagonistas del proyecto y otras asociadas a COOPRAMACI, R.L. que tienen acceso a un Fondo Rotatorio para el abastecimiento de materia prima que les permite obtener un producto de mejor calidad, mejor precio y modalidades de pago acorde al flujo de cada protagonista. Esto se constató durante el proceso evaluativo, con las expresiones de las protagonistas.

“La cooperativa es un apoyo. Es un apoyo, que nos brindan a nosotras... si yo les digo que me den dos quintales de maíz y una cantidad de queso, eso me lo vienen a cobrar a los quince días, o a los ocho días, o a cualquier momento que uno quiera pagar”.

“En la cooperativa nos ponemos de acuerdo con la muchacha que está a cargo en la cooperativa (del fondo rotatorio de materia prima) y me pongo de acuerdo con ella de qué día le voy a pagar”.

Además, durante la implementación del proyecto se establecieron acciones sinérgicas con las acciones que ya venía realizando APRODEIN acerca de programas de captura de carbono y plantaciones forestales; con la Alcaldía, se obtuvo el apoyo de un espacio donde se almacena la materia prima y para hacer un cuarto frío, con otra fuente de financiamiento.

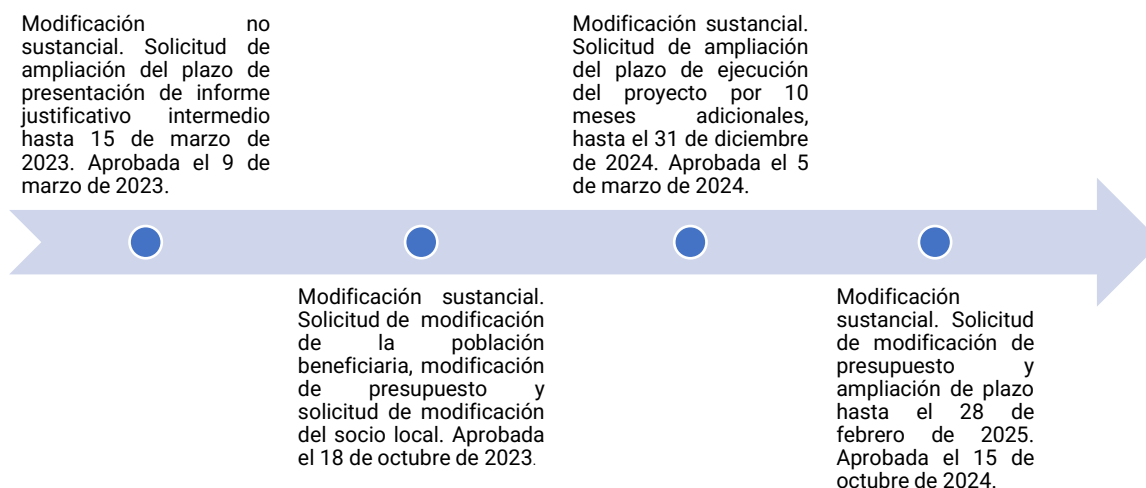
En conclusión, durante la intervención del proyecto se desarrollaron acciones sinérgicas con las que se logró aprovechar el espacio de oportunidad del Acuerdo Marco de Asociación para la estrategia local “Innovación tecnológica y ambiental en la cadena de la agroindustria en el municipio de Yalagüina” y el contexto nacional de promoción de la economía creativa, familiar y emprendedora, con énfasis en modelos asociativos. Un aspecto que es necesario analizar de futuro, es la vigencia de este Acuerdo Marco, teniendo en cuenta el cierre de APC y del MEFCCA.

Para próximas intervenciones, se podría ir explorando la posibilidad del establecimiento de nuevas acciones sinérgicas con la estrategia de desarrollo del municipio que está potenciando la oferta turística con la oferta de productos de elaboración local en redes sociales. De esta manera se potencializaría principalmente a aquellas microempresarias que ya están comenzando a diversificar su producción con nuevos productos (biscotelitas, mazapanes y otros). De acuerdo a la entrevista con la alcaldesa, se está trabajando el mapa de turismo del municipio, incluyendo la producción de miel y café en lo que se ha involucrado población joven.

Eficiencia

Estudio y valoración de los resultados alcanzados en comparación con los recursos empleados.

La distribución presupuestaria establecida inicialmente en el documento, se modificó en dos ocasiones: el 18 de octubre de 2023 y el 15 de octubre del 2024. De igual manera, los cronogramas y tiempos previstos se fueron adaptando de acuerdo a los cambios en el contexto de las acciones, lo que llevó a dos solicitudes de ampliación de plazo. En total fueron aprobadas tres modificaciones sustanciales y una no sustancial.

Ilustración 5. Línea de tiempo de las modificaciones solicitadas y aprobadas.

Parte del tensionamiento en el presupuesto, fue consecuencia de costos no previstos en los que se tuvo que incurrir. Uno de ellos fue el incremento en los materiales de construcción y en el equipamiento a enero de 2023, que motivó la solicitud de modificación sustancial que fue aprobada en octubre de 2023 mediante la cual se redujo la población beneficiaria de 7 a 6 protagonistas. En la tabla a continuación se detalla el porcentaje de incremento del costo de materiales de construcción y equipamiento.

Tabla 3. Porcentaje de incremento en costos de materiales

Materiales	Porcentaje de incremento
Materiales de construcción de horno ecológico y eficiente	21.32%
Materiales de construcción del área de techo	26.08%
Materiales de construcción del área de procesamiento	25.61%
Equipos de acero inoxidable	94%

Fuente: Informe final del proyecto.

En agosto de 2024, se realizaron ajustes al presupuesto, aprovechando que se redujeron los costos del equipamiento en 6,988.52 € (26.04%); con ello, más la modificación del gasto en sede a ejecución en terreno por la cantidad de 13,000 € y un aporte dinerario del socio local por 407.75 €, se logró completar el costo de la reincorporación de una microempresa y se logró beneficiar a las 7 que estaban previstas en la formulación inicial del proyecto.

El cambio de socio local incidió en atrasos en la apertura de las cuentas bancarias, ya que la cooperativa no tenía antecedentes de ingresos vía cooperación. La implicación fue un atraso de 15 meses que se gestionó mediante una primera solicitud de ampliación del plazo de ejecución del proyecto por un periodo de 10 meses adicionales, hasta el 31 de diciembre de 2024. Luego, la gestión de Alianza con la Alcaldía Municipal de Yalagüina, implicó un atraso adicional de 3 meses y 5 días. Esta situación motivó una segunda solicitud de ampliación de plazo hasta el 28 de febrero de 2025. Ambas solicitudes fueron aprobadas.

El alcance de los resultados esperados, como se detalla en el criterio de eficacia, evidencia la eficiencia en la utilización de los recursos financieros, humanos y materiales y en la transformación de los recursos en los resultados, aun en un contexto de permanente incertidumbre y constantes cambios. La única meta que no fue alcanzada en su totalidad, es la obtención del Registro Sanitario y el Registro de Marca que estuvo fuera del alcance del proyecto.

El cambio de la organización social local antes comentado, como forma de enfrentar los cambios en el contexto, ocasionó a su vez cambios en el personal local del proyecto que inicialmente estaba contratado hasta diciembre de 2022 (coordinadora del proyecto, coordinador de actividades educativas, coordinador de actividades administrativas y contables). Ante la realidad de tener que organizar la partida de personal local a la primera ampliación de plazos de ejecución del proyecto solicitada, se fusionó el cargo de la Coordinación general del proyecto con la coordinación de actividades educativas, manteniéndose el coordinador de actividades administrativas y contables.

En el presupuesto de la segunda ampliación del proyecto por dos meses adicionales, no se incluyó la partida de personal local. Una de las personas, coordinadora del proyecto, se contrató con cargo a COOPRAMACI, R.L. y la coordinación de actividades administrativas y contables la asumió la responsable administrativa y contable de los proyectos ISCOD – COOPRAMACI, R.L. con cargo a otro proyecto.

Tenemos hasta febrero 2026 para presentar estados financieros de la cooperativa. Tenemos una cuenta de ahorro que exigen que la tengamos. Antes, cuando estaba el MEFCCA, nos fueron encaminando en cómo ir haciendo las gestiones incluyendo la presentación de los estados financieros y llevar los libros de acta al día. Todo eso se presenta ante un ente regulador de las cooperativas que en este momento es el INFOCOOP (Sesión evaluativa con COOPRAMACI, R.L.)

En conclusión, las modificaciones no afectaron el cumplimiento de los objetivos, resultados y actividades del proyecto. En gran medida esto se logró por el desempeño del equipo técnico que trabaja con una visión integral y con un enfoque interdisciplinario y solidario. La constante comunicación y el trabajo en equipo fueron clave para cumplir con lo planificado.

Otro factor que contribuyó a alcanzar los resultados de la intervención fue la colaboración institucional establecida con el gobierno local y con representantes de instituciones relacionadas con el sector de producción de rosquillas. Los mecanismos de gestión articulados hicieron posible el cumplimiento de las actividades previstas y con ello, el alcance de los resultados esperados, como es el caso del convenio de alianza con la Alcaldía Municipal de Yalagüina, que facilitó un área de terreno para el establecimiento del bosque energético en áreas comunales y facilitó espacio en la Estación de Carretera para la ubicación del centro logístico para la distribución de materia prima. Además, estableció facilidades para el pago de impuestos de las protagonistas (arreglos de pago), necesarios para continuar con el proceso de trámite de licencia sanitaria.

4.3 Análisis de resultados de actuación

Con el análisis de resultados de actuación, se valoró hasta qué punto se han conseguido o se pueden conseguir los resultados establecidos, así como la eficiencia de los recursos empleados para ello. Es decir, si los resultados del proyecto han sido de utilidad. Los criterios de evaluación para realizar el análisis de resultados fueron: eficacia, impacto, sostenibilidad y apropiación.

Eficacia

Medición y valoración del grado de consecución de los objetivos inicialmente previstos.

Para valorar el grado de consecución de los resultados previstos por la intervención, se hizo hincapié en una perspectiva de evaluación de resultados y la medida numérica de todos los indicadores previstos por el marco lógico. La verificación se realizó a través de fuentes secundarias para los aspectos cuantitativos y primarias para los aspectos cualitativos, con la participación de las y los titulares en las entrevistas, grupo de discusión y taller evaluativo, todo ello a fin de contrastar lo planificado frente a lo que reportaron los informes y el punto de vista de la población titular de derechos, de responsabilidades y de obligaciones.

El conjunto de indicadores definidos en la formulación del Marco Lógico fue adecuado y refleja el cambio que se esperaba lograr con la intervención; cumplieron su finalidad de ser útiles para medir la reducción del impacto ambiental que generan los talleres de producción de rosquillas con el consumo de leña, la mejora de las condiciones higiénico-sanitarias de las microempresas de producción de

rosquillas y el fortalecimiento de capacidades de gestión sostenible en las microempresas de producción de rosquillas.

Imagen 4. Composición fotográfica. Mujeres en su área de elaboración de rosquillas y horno calentándose



En todos los indicadores se constató el significativo aporte brindado por la intervención. Además, se constató que las actividades previstas y realizadas, condujeron al logro de los resultados formulados; los cambios observados se corresponden con los resultados planteados en la Matriz de Marco Lógico, lo que hizo posible que se haya alcanzado el objetivo específico de la intervención y se haya contribuido al alcance del objetivo general.

La evaluadora constató que, de acuerdo a lo planificado, se alcanzaron todos los resultados y objetivos. Todo esto se logró gracias a los recursos, servicios y beneficios proporcionados por el proyecto, en los que destaca la dotación de infraestructura y los procesos formativos para el fortalecimiento de capacidades.

- **Alcance de los resultados previstos de la intervención**

Resultado 1: Reducido el impacto ambiental que generan los talleres de producción de 7 microempresas de producción de rosquillas en el municipio de Yalagüina (Departamento de Madriz, Nicaragua).

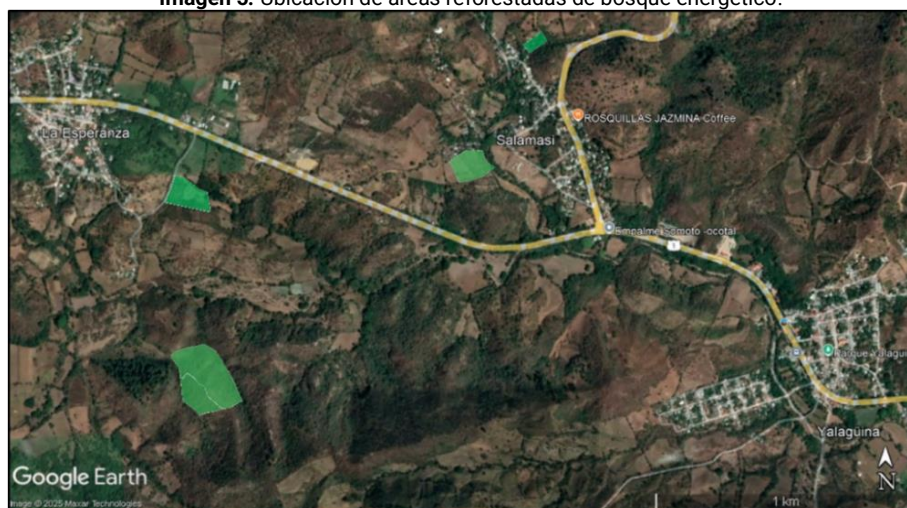
Las actividades que se propusieron y se desarrollaron, fueron las más adecuadas para reducir el impacto ambiental; se orientaron a reducir el consumo de leña, a reducir la contaminación ambiental y para lograrlo, se construyeron 7 hornos ecológicos y eficientes. Los cuatro indicadores de este resultado fueron cumplidos en un 100% o más en su dimensión cuantitativa. Por tanto, se concluye que la eficacia de este resultado fue **alta**.

Tabla 4. Nivel de logro de los indicadores de resultado 1.

Indicadores de resultado	Nivel de logro
IOV1.R1. A la finalización del proyecto se ha reducido un 76% el consumo de leña de las 7 microempresas de producción de rosquillas del municipio de Yalagüina (Departamento de Madriz, Nicaragua) participantes en el proyecto.	META: 76% de reducción del consumo de leña de las 7 microempresas de producción de rosquillas participantes en el proyecto. Logros: con la construcción de los hornos ecológicos y eficientes se redujo un 76% del consumo de leña en las 7 microempresas. Fuente de verificación: certificación del área de medio ambiente de la Alcaldía Municipal de Yalagüina (Departamento de Madriz, Nicaragua). Anexo 6. Nivel de logro: 100%

Indicadores de resultado	Nivel de logro
IOV2.R1. A la finalización del proyecto se ha reducido un 70% las emisiones de CO ₂ de los talleres de producción de las 7 microempresas de producción de rosquillas del municipio de Yalagüina (Departamento de Madriz, Nicaragua) participantes en el proyecto.	META: las emisiones de CO₂ de los talleres de producción de las 7 microempresas de producción de rosquillas del municipio de Yalagüina se reducen en un 70%. Logros: con la construcción de los hornos ecológicos y eficientes se redujo en un 73% las emisiones de CO₂ de los talleres de producción de las 7 microempresas. Fuente de verificación: certificación de institución especializada en la medición de emisiones de CO₂. Anexo 4. Nivel de logro: + del 100%
IOV3.R1. A la finalización del proyecto los talleres de producción de las 7 microempresas de producción de rosquillas del municipio de Yalagüina (Departamento de Madriz, Nicaragua) participantes en la intervención se proveen exclusivamente de leña procedente del bosque energético de 9 hectáreas establecidas por el proyecto dejando de proveerse de bosques naturales.	META: 9 hectáreas de bosque energético establecidas por el proyecto. Logros: se establecieron 9.34 hectáreas de bosques energéticos en dos modalidades: un total de 3.42 hectáreas en terrenos de tres protagonistas y 5.92 hectáreas en terreno comunal en la comunidad de la Esperanza. Fuente de verificación: certificación del área de medio ambiente de la Alcaldía Municipal de Yalagüina (Departamento de Madriz, Nicaragua). Anexo 7. Nivel de logro: + del 100%.
IOV4.R1. A la finalización del proyecto se han construido 7 hornos ecológicos y eficientes energéticamente con su correspondiente área techada en los talleres de producción de las 7 microempresas de producción de rosquillas del municipio de Yalagüina (Departamento de Madriz, Nicaragua) participantes en el proyecto.	META: se han construido 7 hornos ecológicos y eficientes energéticamente con su correspondiente área techada. Logros: se han construido 7 hornos ecológicos y eficientes energéticamente con su correspondiente área techada en los talleres de producción de las 7 microempresas. Fuente de verificación: diseños, planos y especificaciones técnicas de los hornos y del área de techo, informes de supervisión y acta de recepción del proyecto. Anexo 8. Nivel de logro: 100%
NIVEL DE LOGRO DEL RESULTADO 1: ALTO	

Imagen 5. Ubicación de áreas reforestadas de bosque energético.



Resiembra Área Comunal de
Alcaldía Municipal de
Yalagüina
5.92ha / 1408 plantas.

Luz Adilia López.
0.91ha / 1500 plantas.

Blanca Esperanza Cruz
Obando.
1.70ha / 1740 plantas.

Teresa García Sánchez.
0.81ha / 852 plantas.

Para el alcance de este resultado se desarrollaron las siguientes actividades:

Construcción de 7 hornos ecológicos y eficientes energéticamente en los talleres de producción de 7 microempresas de producción de rosquillas del municipio de Yalagüina (Departamento de Madriz, Nicaragua). La construcción se realizó mediante contrato incluyendo materiales, transporte, mano de obra especializada y no especializada y todos los impuestos de ley. Se construyó un área de mesa de mampostería (ladrillo cuarterón) confinada, viga sísmica de piso y 4 columnas, con su viga corona, el

horno con un diámetro interno de 3.20 con lana de porcelana industrial en el piso, paredes y chimenea del horno para conservar el calor; depósito de carbón y depósito de ceniza construida de ladrillo de barro cocido, con puerta metálica para evitar pérdida de calor.

La construcción se realizó en dos etapas: abril a diciembre 2022 (construcción de 4 hornos) y noviembre 2023 a febrero 2025 (construcción de 3 hornos). Además, se construyó el área de techo conforme los diseños y especificaciones.

Todo el proceso de innovación y construcción fue supervisado técnicamente para asegurar el cumplimiento de las especificaciones indicadas, lo que igualmente se realizó bajo contrato externo en dos etapas: una primera para los primeros 4 hornos y una segunda para los últimos 3 hornos. Para asegurar el cuidado adecuado de los hornos, se procedió a desarrollar el proceso inductivo del uso del nuevo tipo de horno, acompañado de un Manual Técnico del Usuario que fue elaborado para respaldar el proceso de capacitación. Los temas abordados con el manual fueron: definición y características de horno ecológico y eficiente, instrucciones de uso y recomendaciones para garantizar un funcionamiento óptimo, especificaciones sobre los tipos de leña más adecuados, orientación para el aprovechamiento de residuos en su funcionamiento, guía sistematizada para el mantenimiento del horno ecológico y eficiente.

El proceso de capacitación se desarrolló en el mes de febrero 2025 y contó con la participación de 21 personas, incluyendo familiares de las microempresarias y horneadores, quienes se involucraron activamente en el aprendizaje y la práctica.

Imagen 6. Crecimiento actual de planta de mandagual.



Establecimiento de un bosque energético que provea de leña a los talleres de producción de las 7 microempresas de producción de rosquillas del municipio de Yalagüina. Las hectáreas de bosque energéticas previstas se establecieron en dos modalidades: a) en terrenos de tres de las siete protagonistas, dado que solo tres de ellas contaban con disponibilidad de terreno para el establecimiento de área de bosque. La suma de hectáreas en los tres terrenos alcanzó un total de 3.42 hectáreas y b) 5.92 hectáreas en terreno comunal en la comunidad de la Esperanza. Las variedades plantadas son: Mandagual, cedro real, caoba, roble macuelizo y pochote.

El indicador IOV3.R1. vincula directamente con la actividad de establecimiento del bosque energético y en este sentido es oportuno señalar que se cumplió con la dimensión cuantitativa del indicador, aunque no con la dimensión cualitativa. El indicador se proponía que los 7 talleres de producción *"se provean exclusivamente de leña procedente del bosque energético de las 9 hectáreas establecidas por el proyecto dejando de proveerse de bosques naturales"* y esto no fue así, principalmente porque el ciclo de crecimiento de las plantas no coincide con la duración del proyecto.

En próximas iniciativas similares a ésta, debe tomarse en cuenta el ciclo de crecimiento de las plantas seleccionadas para proveer energía y además el tipo de planta que es seleccionada para proveer energía.

Junto a la caoba, el cedro real, roble macuelizo y pochote son maderas preciosas.

El aprovechamiento de las maderas preciosas solo puede realizarse bajo la autorización de MARENA.

Sería oportuno establecer contacto con el MARENA para tener claridad en el proceso de aprovechamiento del bosque energético.

El mandagual, especie que se considera que sí podría ser aprovechada para la obtención de leña a ser utilizada en los talleres de producción de rosquillas, aun no muestra el crecimiento óptimo para ser aprovechada. De acuerdo a la certificación de la alcaldía, se estima que pueda ser aprovechada en un plazo aproximado de cinco años.

Resultado 2: Revitalizado el tejido productivo de 7 microempresas de producción de rosquillas del municipio de Yalagüina (Departamento de Madriz, Nicaragua) lideradas por mujeres, creando las condiciones higiénico – sanitarias para la trazabilidad en todo el proceso productivo y la seguridad laboral frente a la pandemia del COVID 19.

Las actividades fueron formuladas y desarrolladas con un carácter sinérgico unas con otras, lo que permitió asegurar las condiciones higiénico – sanitarias para la trazabilidad en todo el proceso productivo y la seguridad laboral frente a la pandemia del COVID 19; todo ello con el liderazgo de las mujeres protagonistas del proyecto. Cuatro de los seis indicadores a los que se dio seguimiento, fueron cumplidos en un 100%.

El menor alcance de lo previsto en dos de los indicadores, estuvo fuera del alcance del proyecto, al ser requerimientos institucionales; aunque están en proceso de ser alcanzados. Probablemente, con el seguimiento debido, se logren alcanzar a fines de este año 2025. Por tanto, se considera que la eficacia de este resultado fue **moderada**. Las razones se comentan después de la siguiente tabla.

Tabla 5. Nivel de logro de los indicadores de resultado 2.

Indicadores de resultado	Nivel de logro
IOV1.R2 A la finalización del proyecto se han construido 7 áreas de procesamiento conforme a la Norma Técnica Centroamericana en las microempresas de producción de rosquillas del municipio de Yalagüina (Departamento de Madriz, Nicaragua) lideradas por mujeres protagonistas del proyecto.	META: construidas 7 áreas de procesamiento conforme a la Norma Técnica Centroamericana. Logro: 7 áreas de procesamiento construidas conforme los requerimientos de la Norma Técnica Centroamericana RTCA 67.01.33:06 que establece las disposiciones generales sobre prácticas de higiene y de operación durante la industrialización de los productos alimenticios, a fin de garantizar alimentos inocuos y de calidad. Fuente de verificación: planos, diseños, informe de supervisión y actas de entrega del área de procesamiento. Anexo 9. Nivel de logro: 100%.
IOV2.R2 A la finalización del proyecto se han equipado los 7 talleres de producción de rosquillas conforme las normas técnicas, sanitarias, seguridad y contabilidad en las microempresas de producción de rosquillas del municipio de Yalagüina (Departamento de Madriz, Nicaragua) lideradas por mujeres protagonistas del proyecto.	META: equipamiento de los 7 talleres de producción de rosquillas. Logro: 7 talleres de producción de rosquillas equipados conforme las normas técnicas, sanitarias, seguridad laboral e informática para las operaciones contables, de seguridad social y mercadeo, y son propietarias de estos las mujeres protagonistas líderes de las microempresas. Fuente de verificación: Actas de entrega a las protagonistas del proyecto. Anexo 10. Nivel de logro: 100%
IOV3.R2 A la finalización del proyecto 28 protagonistas de las microempresas de producción de rosquillas del municipio de Yalagüina (Departamento de Madriz, Nicaragua) participantes del proyecto están capacitadas en Legislación, Higiene y Seguridad del Trabajo con Equidad de Género.	META: 28 protagonistas capacitadas en Legislación, Higiene y Seguridad del Trabajo con Equidad de Género. Logro: 28 protagonistas de las familias, trabajadoras y trabajadores de las microempresas se han capacitado en derechos laborales con equidad de género. Fuente de verificación: Certificación extendida por el Ministerio del Trabajo de Nicaragua. Anexo 2. Nivel de logro: 100%
IOV4.R2 A la finalización del proyecto las 7 microempresas de producción de rosquillas del municipio de Yalagüina (Departamento de Madriz, Nicaragua) lideradas por mujeres protagonistas del proyecto cuentan con Licencia Sanitaria que les certifica la producción con su inocuidad para la comercialización del producto por dos años.	META: 7 microempresas de producción de rosquillas cuentan con licencia sanitaria. Logro: 7 microempresas lideradas por mujeres cuentan con su Licencia Sanitaria, la cuales certifican la inocuidad de su producción para la comercialización del producto durante dos años. Fuente de verificación: copias de las Licencias extendidas por el Ministerio de Salud (MINSAL) de Nicaragua. Anexos 11 y 12. Nivel de logro: 100%
IOV5.R2 A la finalización del proyecto las 7 microempresas de producción de rosquillas del municipio de Yalagüina (Departamento de Madriz, Nicaragua)	META: 7 microempresas cuentan con Registro Sanitario. Logro: 3 microempresas lideradas por mujeres cuentan con sus Registros Sanitarios, con los cuales pueden comercializar su producción en supermercados.

Indicadores de resultado	Nivel de logro
lideradas por mujeres protagonistas del proyecto cuentan con Registro Sanitario que les posibilita la comercialización en supermercados y la exportación por cinco años.	Fuente de verificación: copias de los Registros extendidos por el Ministerio de Salud (MINSa) de Nicaragua. Anexos 11 y 12. Nivel de logro: - del 100%
IOV6.R2 A la finalización del proyecto las 7 microempresas de producción de rosquillas del municipio de Yalagüina (Departamento de Madriz, Nicaragua) lideradas por mujeres protagonistas del proyecto cuentan con Registro de marca que establece la propiedad intelectual del producto por diez años.	META: 7 microempresas cuentan con Registro de marca. Logro: 3 microempresas lideradas por mujeres cuentan con sus Registros de Marca, que establecen la propiedad intelectual de la producción de cada microempresa por un período de diez años. Fuente de verificación: copias de los Registros de marca extendidos por el Ministerio de Fomento Industria y Comercio (MIFIC) de Nicaragua. Anexo 13. Nivel de logro: -del 100%
NIVEL DE LOGRO DEL RESULTADO 2: MODERADO	

Las actividades desarrolladas que han contribuido al alcance de este segundo resultado, han sido las siguientes:

Construcción de las áreas de procesamiento de los talleres de producción de rosquillas artesanales de las 7 microempresas protagonistas del proyecto **y equipamiento** de los mismos conforme a la norma técnica obligatoria Nicaragüense para la producción (NTON), informática, higiene, prevención y seguridad laboral. La construcción fue supervisada mediante un contrato externo. Primero, 4 módulos para procesamiento en igual número de microempresas y luego, la construcción en 3 microempresas.

Contrato de la supervisión técnica especializada de la construcción de las áreas de procesamiento del producto.

Adquisición de equipamiento para las microempresas protagonistas, en cumplimiento con la Norma Técnica Obligatoria Nicaragüense para la Producción (NTON). El equipamiento consistió en:

Equipo informático (computadora e impresora) y escritorios metálicos, con el objetivo de facilitar el registro contable, elaboración de planillas de seguridad social adaptadas a sus necesidades y actividades de mercadeo y comercialización.

Equipos para la prevención y seguridad laboral, y botiquines de primeros auxilios, con el fin de cumplir la Ley 618, Ley General de Higiene y Seguridad del Trabajo en Nicaragua. Este esfuerzo se realizó con el objetivo de promover la seguridad ocupacional a través del uso de equipos de protección personal, implementación de herramientas y equipos adecuados, vigilancia continua de la salud y prevención de condiciones inseguras.

Selladoras eléctricas de bolsas, para impulsar la comercialización, fortaleciendo la competitividad y sostenibilidad de las microempresas protagonistas del proyecto, mediante un sellado eficiente que mejora la presentación y conservación de los productos, cumpliendo con estándares de calidad y seguridad.

Compra e instalación de tanques tricapa con todos sus accesorios, para el almacenamiento de 450 litros de agua, necesarios para garantizar el suministro continuo de agua segura y de calidad a las microempresas, optimizando los procesos de producción y cumpliendo con estándares de higiene.

Capacitación sobre legislación, higiene y seguridad del trabajo con equidad de género a 28 protagonistas de las microempresas de producción de rosquillas del municipio de Yalagüina (Departamento de Madriz, Nicaragua) protagonistas del proyecto. Para ello se contrató personal técnico en docencia, se elaboraron los correspondientes planes y programas de estudio y se adquirió el material de estudio.

Dos de los indicadores tuvieron un alcance menor al 100% por razones fuera del alcance del proyecto. Son los indicadores relacionados con el Registro sanitario y el Registro de marca. Para el trámite de Licencias Sanitarias, Registros Sanitarios y Registros de Marca se realizó un contrato de servicios profesionales externos con una profesional del derecho. Debido a que hay un nuevo requisito institucional, de que las microempresas, antes de solicitar su Registro sanitario y Registro de marca,

deben estar matriculadas en la alcaldía municipal e inscritas en la Dirección General de Ingresos; no fue posible concluir todo este proceso en el período del proyecto. Se esperaba obtener todos los registros sanitarios y registros de marca en julio de 2025. No obstante, a la fecha de elaboración de este informe no se han obtenido.

En los casos de protagonistas que ya estaban inscritas deberán pagar los años acumulados y una multa. Se realizaron gestiones con la Alcaldía Municipal para que les faciliten un arreglo de pago y ha sido aceptado, la misma gestión se hará con la DGI. El costo de los trámites de la Licencia y Registro Sanitario, lo mismo que el Registro de marca tienen un incremento del 70.96%.

En el proceso fueron surgiendo otros requisitos como:

- Certificados de Salud de las protagonistas, las y los Trabajadores (Sangre, orina, heces, prueba de Papanicolaou, tarjeta de vacunación COVID 19).
- Capacitación e inspección del Cuerpo de Bomberos (para lo cual se deben realizar las mejoras requeridas en la instalación eléctrica), en general, la instalación eléctrica en las viviendas tiene deficiencias, aunque con la inversión del proyecto se realizó la instalación eléctrica del área de techo del horno y el área de procesamiento.
- Pago para el poder de Inscripción ante la autoridad Nacional de Alimentos del Ministerio de Salud para los Registros Sanitarios.

Estos requisitos complejizan el proceso de legalización que las productoras están tramitando. Finalmente, la delegada del Ministerio de Salud en el municipio de Yalagüina, encargada de la supervisión exige un área de empaque y otros requisitos que no se corresponden con la realidad actual de las microempresarias del sector.

"Nos piden que delimitemos con un muro la vivienda del área de producción, que cada una de las áreas estén separadas. Y que el taller de producción tenga una salida independiente de la salida de la casa". (Taller evaluativo con microempresarias y sus familias).

Esto complica las gestiones para la obtención de la Licencia Sanitaria que es extendida por el Ministerio de Salud y que es requisito para la comercialización de los productos. La gestión implica la verificación de las instalaciones y el equipamiento para el proceso de fabricación del producto y que en el proceso se cumpla con las buenas prácticas de manufactura.

Un ejemplo de esta situación es el siguiente: La protagonista Mayra Rodríguez, beneficiaria de este proyecto, ha sido seleccionada por la Alcaldía Municipal para la entrega de un reconocimiento el próximo 29 de agosto 2025, como la microempresaria de más rápido crecimiento en el año 2025, pero aún no tiene la Licencia Sanitaria ni le flexibilizan las condiciones para obtenerla, siendo que es una de las que cuenta con mejores condiciones que la mayoría de las protagonistas del sector en el municipio de Yalagüina.

La consecuencia de esta situación en las mujeres protagonistas es que se sienten inseguras de aportar información porque no tienen claro lo que harán con ella, así también, temen el incremento de más impuestos y controles, de ahí la resistencia con la Alcaldía y con la Dirección General de Ingresos.

Resultado 3: *Generadas capacidades de gestión sostenible en las 7 microempresas de producción de rosquillas del municipio de Yalagüina (Departamento de Madriz, Nicaragua) lideradas por mujeres protagonistas de la intervención.*

La eficacia de este resultado fue alta. Se alcanzó una convocatoria del 100% y más en uno de los indicadores.

Tabla 6. Nivel de logro de los indicadores de resultado 3.

Indicadores de resultado	Nivel de logro
IOV1.R3 A la finalización del proyecto 14 protagonistas de las microempresas de producción de rosquillas del municipio de Yalagüina (Departamento de Madriz, Nicaragua) participantes del proyecto están formadas profesionalmente en modalidad de	META: 14 protagonistas formadas profesionalmente en modalidad de diplomado sobre "Gestión de la Producción, Calidad e inocuidad en las MiPymes" Logro: 14 protagonistas, 12 mujeres (86%) participaron del proceso de formación para la Producción, Calidad e Inocuidad en las Mipymes del Sector de la Agroindustria en el municipio de Yalagüina, en 5 cursos divididos en 11 encuentros.

diplomado sobre "Gestión de la Producción, Calidad e inocuidad en las MiPymes"	Fuente de verificación: certificación extendida por una Institución de Educación Superior. Anexo 5. Nivel de logro: 100%
IOV2.R3 A la finalización del proyecto está fortalecida la cooperativa sectorial con un plan de capacitación dirigido a 32 protagonistas (84% mujeres) que incluye: Filosofía cooperativa, gobernabilidad y gestión cooperativa, uso y manejo de libros sociales y contables, deberes y derechos, funciones de los órganos de gestión, aplicación de reserva y distribución de excedentes, relevo generacional y retos de una buena administración	META: plan de capacitación dirigido a 32 protagonistas, con temáticas que fortalecen la cooperativa sectorial. Logro: 34 protagonistas, 91% mujeres, participaron del plan de capacitación. Con este proceso de formación se contribuyó al fortalecimiento de la cooperativa, en el funcionamiento de sus órganos de dirección y comisiones de trabajo, gestión y administración de proyectos, establecimiento de alianzas para la complementariedad e incremento de sus asociadas. Fuente de verificación: certificados de participación de la capacitación: "Fortalecimiento de las capacidades de las y los asociados de la Cooperativa". Anexo 14. Nivel de logro: +del 100%
NIVEL DE LOGRO DEL RESULTADO 3: ALTA	

El fortalecimiento de capacidades de gestión sostenible se desarrolló mediante dos procesos formativos.

El **proceso de formación que estaba propuesto como Diplomado**, se realizó en modalidad de Cursos de Formación para la producción, Calidad e Inocuidad en las Mipymes del Sector de la Agroindustria en el municipio de Yalagüina, debido a que solamente 4 protagonistas habían alcanzado el bachillerato, que era el requisito de ingreso para el Diplomado. En total se desarrollaron 5 cursos divididos en 11 encuentros presenciales y 13 encuentros prácticos de 5 horas de duración cada uno, en los que participaron 14 protagonistas (86% mujeres). El promedio de asistencia de los encuentros presenciales fue del 96%. Los cursos se ejecutaron con la Universidad Nacional Autónoma de Managua CUR Estelí con la siguiente temática:

1. Gestión Empresarial y financiera, con 3 encuentros: gestión del proceso administrativo, gestión financiera y registro de costos.
2. Agregación de valor diseño y transformación en el proceso productivo dividido en 2 encuentros.
3. Gestión de la calidad e inocuidad en el proceso productivo dividido en gestión de la calidad en el proceso productivo y gestión de la inocuidad en el proceso de manufactura.
4. Mercadeo para emprendimientos dividido en dos encuentros: segmentación del mercado aplicado a emprendimientos familiares y servicio al cliente, comercialización y técnicas aplicadas a las ventas.
5. Sociedad, género y medio ambiente, con dos encuentros: sociedad y medio ambiente y el taller de género.

El proceso de **fortalecimiento de la cooperativa sectorial con un plan de capacitación**, se llevó a cabo en los últimos dos meses del proyecto. El plan de capacitación se desarrolló con 7 temas claves enfocados en fortalecer las capacidades de las socias de COOPRAMACI, R.L. Durante los encuentros formativos, se abordaron temas como la legislación cooperativa, incluyendo su contexto histórico, los principios y valores fundamentales de la Ley 499, así como la gobernanza cooperativa, con énfasis en los derechos y deberes de las socias.

También se impartieron sesiones sobre la distribución de excedentes, gestión y desarrollo empresarial, estrategias para el relevo generacional con enfoque de género, y actividades destinadas a motivar y reforzar el compromiso de las asociadas con los objetivos cooperativos. La capacitación se estructuró en sesiones de 4 horas por cada uno de los temas, distribuidas en 2 grupos de 17 participantes. En total, se completaron 56 horas de formación. Se lograron resultados significativos en el fortalecimiento de conocimientos y habilidades de las socias, a la vez que se promovió la sostenibilidad y desarrollo de COOPRAMACI, R.L. En todo el proceso formativo participaron 34 protagonistas (91% mujeres), con un promedio de asistencia del 95%.

- **Alcance del objetivo específico de la intervención**

OE. Revitalizadas 7 microempresas (MiPymes) familiares de producción de rosquillas lideradas por mujeres en el municipio de Yalagüina (Departamento de Madriz, Nicaragua) sustituyendo sus tecnologías tradicionales de producción por tecnologías innovadoras y eficientes, generando capacidades para un desarrollo humano del sector medioambiental y económicamente sostenible.

El alto grado de alcance de los indicadores de resultado, aseguró el cumplimiento de la revitalización de las 7 microempresas con la sustitución de sus tecnologías tradicionales de producción por tecnologías innovadoras y eficientes, además de generar capacidades para un desarrollo humano del sector, medioambiental y económicamente sostenible (OE). Los cuatro indicadores del objetivo específico fueron cumplidos en un 100% o sobrecumplidos. Se concluye que se logró un alcance muy alto del objetivo específico.

La implementación del proyecto se desarrolló con un enfoque integral que combinó innovación, dotación de infraestructura y equipamiento, acciones orientadas al sostenimiento medioambiental y desarrollo de capacidades individuales con la Formación para la producción, calidad e Inocuidad en las Mipymes del Sector de la Agroindustria en el municipio de Yalagüina. Así también, capacidades organizativas de las socias de COOPRAMACI, R. L.

Tabla 7. Nivel de logro de los indicadores de objetivo específico.

Indicadores de resultado	Nivel de logro
IOV1.OE. A la finalización de la intervención, el 100% de las MiPymes participantes en el proyecto sustituyen la tecnología tradicional de sus talleres de producción, por una tecnología de producción emprendedora, creativa e innovadora.	META: finalización de la intervención, el 100% de las MiPymes participantes en el proyecto sustituyen la tecnología tradicional de sus talleres de producción, por una tecnología de producción emprendedora, creativa e innovadora. Logro: Las 7 microempresas protagonistas de la intervención sustituyeron sus hornos tradicionales por hornos ecológicos y eficientes, que reducen el consumo de leña, la contaminación, la jornada laboral e incrementan los ingresos. Fuente de verificación: certificación de institución especializada en el proceso de innovación. Anexo 4. Nivel de logro: 100%
IOV2.OE. A la finalización de la intervención, el 100% de las Mipymes revitalizadas por el proyecto promueven la creación de empleo decente en condiciones de igualdad y con derechos.	META: 100% de las Mipymes revitalizadas por el proyecto promueven la creación de empleo decente en condiciones de igualdad y con derechos. Logro: Las 7 microempresas protagonistas del proyecto han mejorado las condiciones laborales, salariales y de seguridad. Fuente de verificación: certificación del Ministerio del Trabajo de Nicaragua. Anexo 2. Nivel de logro: 100%
IOV3. OE. A la finalización de la intervención el 60% de los integrantes de cada familia de las Mipymes apoyadas por el proyecto, participan de procesos formativos con lo cual se asegura el acceso en condiciones de igualdad para todos los hombres y las mujeres a una formación técnica, profesional y superior de calidad, incluida la enseñanza universitaria.	META: 60% de los integrantes de cada familia de las Mipymes apoyadas por el proyecto, participan de procesos formativos (dado que cada empresa familiar cuenta con un promedio de 5 integrantes, el 60% son 4 integrantes por cada una de 7 familias=28 personas). Logro: 104 protagonistas, de ellas 95 mujeres (91.35%) han participado en los distintos procesos formativos durante el proyecto: 34 sobre cooperativismo; 28 en legislación, higiene y seguridad del trabajo con equidad de género; laboral, 14 en formación para la producción, calidad e inocuidad en las Mipymes, 21 sobre el uso, cuidado y preservación del horno ecológico y eficiente; 7 en preparación de la muestra, Licencias y Registros Sanitarios. Fuente de verificación: certificación de una institución de Educación Superior, certificación del Ministerio del Trabajo de

Indicadores de resultado	Nivel de logro
	Nicaragua, certificación del "Fortalecimiento de las capacidades de las y los asociados de la Cooperativa". Anexos 2 y 5. Nivel de logro: + del 100%
IOV4. OE. A la finalización de la intervención se incrementa en un 10% la generación de ingresos brutos de las Mipymes participantes en el proyecto, lo cual se invierte en la promoción de la calidad, la dignidad, la seguridad e higiene en el desempeño productivo.	META: incrementa en un 10% la generación de ingresos brutos de las Mipymes participantes en el proyecto. Logro: en promedio las 7 microempresas participantes, incrementaron en un 53% la generación de ingresos brutos, pasando de C\$ 1,207,542.86 a C\$ 1,852.800.00 córdobas, lo cual se invierte en las prioridades establecidas en el POA: Trabajar con cada protagonista un plan de negocio práctico, un presupuesto (ingresos, egresos) donde se incluya las mejoras salariales, la seguridad social, el mantenimiento de la infraestructura, la reposición de equipamiento y materiales de trabajo. Fuente de verificación: Informe de estudio impacto a la finalización del proyecto. Anexo 3. Nivel de logro: + del 100%
NIVEL DE LOGRO DEL OBJETIVO ESPECÍFICO: MUY ALTO	

- **Otros efectos no previstos**

La evaluadora identificó los siguientes efectos no previstos en la fase de diseño del proyecto.

Las protagonistas del proyecto, como efecto de la acción sinérgica con otro proyecto que implementa COOPRAMACI, R.L. con subvención de ISCOD y la Junta de Extremadura, tienen acceso al Fondo Rotatorio para el abastecimiento de materia prima que les permite obtener un producto de mejor calidad, mejor precio y modalidades de pago acorde al flujo de cada protagonista.

"Al 28 de febrero se ha trabajado con 5 protagonistas del proyecto, a las cuales se les han otorgado 42 paquetes de productos de materia prima (queso, maíz, margarina, azúcar, manteca, suero dulce) en modalidad de crédito, equivalentes a C\$286,854.00 (Doscientos ochenta y seis mil ochocientos cincuenta y cuatro córdobas netos)". Sesión evaluativa con COOPRAMACI, R.L.

Las protagonistas del proyecto, han fortalecido su sentido de identidad y de pertenencia a la COOPRAMACI, R.L. mientras que COOPRAMACI ha fortalecido su compromiso con las asociadas.

"Nos proponemos buscar cómo integrar más talleres a la cooperativa. De 84 talleres de producción de rosquillas existentes, solo 34 están organizados en nuestra cooperativa. También nos proponemos mantener el cumplimiento de la rendición de cuentas y toda la documentación legal. Queremos seguir fortaleciendo la organización". (COOPRAMACI R.L.)

- **Dificultades de las personas destinatarias para acceder a las actividades de la intervención**

La evaluadora constató que la población meta no tuvo dificultades para acceder a las actividades de la intervención. La única dificultad relacionada con las metas establecidas por el proyecto, es que, tal como lo señalan las protagonistas, están teniendo muchas dificultades en cumplir las nuevas exigencias para obtener su Licencia Sanitaria, Registro Sanitario y Registro de Marca.

Cuando se promovió la reflexión acerca de las dificultades enfrentadas para acceder a las actividades de la intervención, expresaron que no tuvieron dificultades, que durante el proyecto se sintieron escuchadas y tomadas en cuenta. Cuando se debían programar reuniones o establecer fechas para alguna actividad, se establecían de común acuerdo. Además, que destacaron que gracias a su integración a la cooperativa y al proyecto, han sido convocadas más fácilmente por el MEFCCA para participar en las ferias que se desarrollan en el municipio.

De manera unánime las protagonistas mencionaron dificultades relacionadas con el proceso productivo, o con la comercialización o con su legalización.

En cuanto al proceso productivo, las mujeres protagonistas del proyecto se encuentran enfrentando tres grandes dificultades:

(1) la escasez de mano de obra como consecuencia de la migración al exterior. De acuerdo a las protagonistas ha habido un fuerte movimiento migratorio al exterior que ha afectado la disponibilidad de mano de obra. Para enfrentar esta situación, la estrategia que han desarrollado, es que la misma persona trabaja en dos talleres diferentes; debido a esta situación, no pueden ampliar su producción porque afectarían los días u horario que la persona trabajadora ya tiene destinado para trabajar en un segundo taller.

Además de la pérdida de mano de obra directa por la migración al exterior, también se ha perdido mano de obra de manera indirecta porque algunas mujeres que eran “hacedoras” de rosquillas, han dejado de laborar porque han comenzado a recibir remesas. Otra manera en que se manifiesta la mano de obra, es que la población joven se traslada a solicitar empleo a las tabacaleras, que les aseguran prestaciones sociales que aún no son aseguradas por los talleres de producción de rosquillas.

En este sentido, habría que identificar las acciones sinérgicas que podrían desarrollarse en la dirección de capacitar nuevas personas para laborar en los talleres de producción de rosquillas, aprovechando las escuelas de oficios que se promueven desde la Alcaldía.

(2) el incremento de los costos de materia prima. La materia prima básica la constituyen en mayor proporción maíz y queso. En el período en que se realizó la evaluación, el queso había pasado de un precio de C\$600 a C\$1350.

(3) las dificultades para obtener leña. En algunos períodos del año se ha escaseado tanto la leña, que prefieren comprar toda la carga y guardarla, así aseguran que la tienen disponible.

En cuanto a la comercialización, enfrentan la dificultad de que las ventas se han bajado; según lo que relatan, los mejores meses para las ventas se ubican en el período de octubre a marzo de cada año. Ante esta situación, han bajado sus volúmenes de producción para no enfrentar la dificultad de tener almacenado el producto elaborado a la espera de que se activen las ventas. La estrategia que han implementado es bajar sus volúmenes de producción.

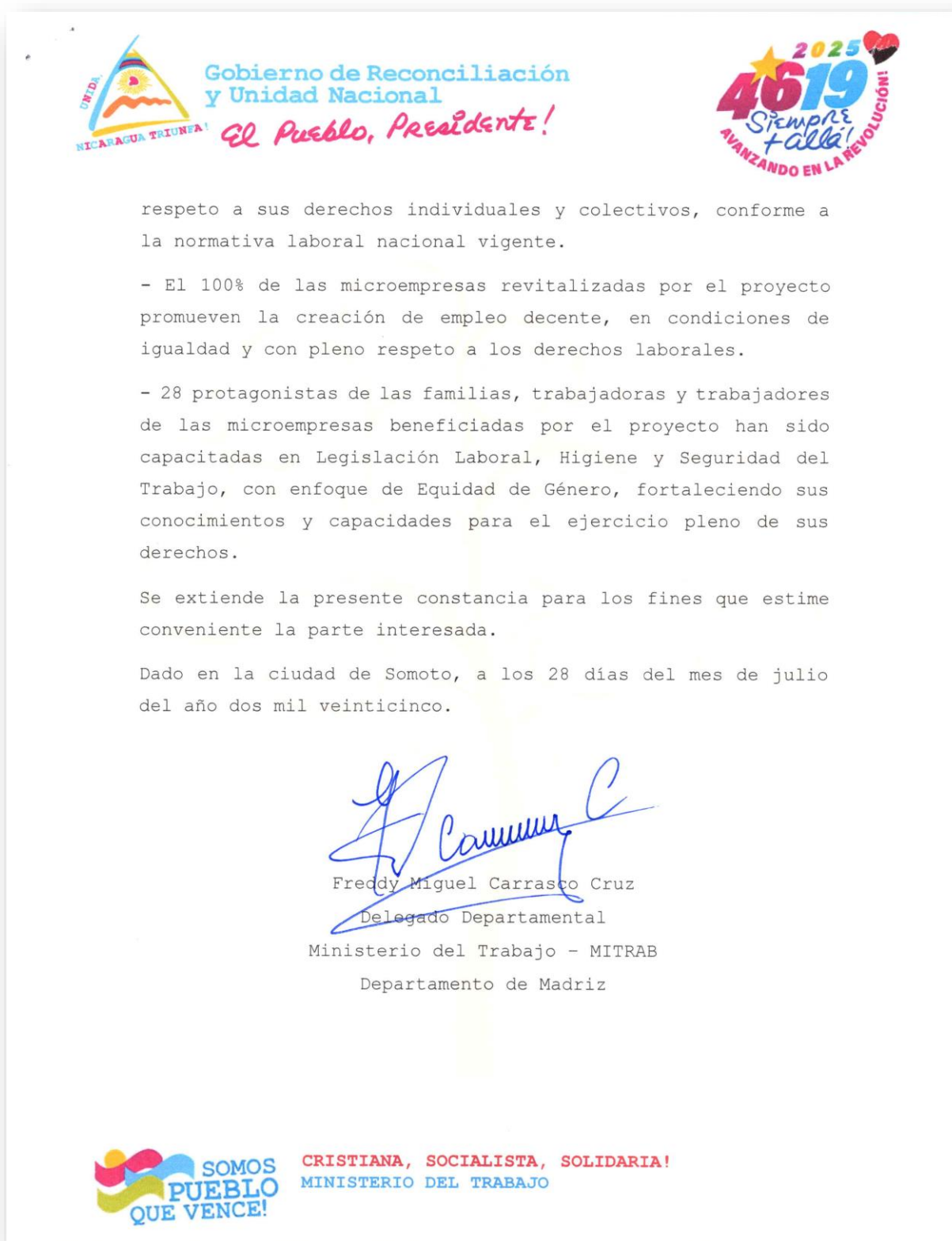
Sin embargo, una de las 7 microempresarias, con apoyo familiar, presenta una historia de éxito, porque han aumentado sus volúmenes de producción, se han lanzado a comercializar a otros departamentos del país y a pesar que han aumentado su producción, aun necesitarían producir más para cubrir la demanda del mercado. Una evidencia de su crecimiento productivo, es que han adquirido recientemente un camioncito para cubrir su ruta de entrega de productos y han ampliado la variedad de productos.

Ante esta situación, la evaluadora considera las siguientes áreas de mejora: debe mejorarse la visión empresarial de los emprendimientos; es necesario fortalecer la actitud emprendedora y la perspectiva estratégica de crecimiento y desarrollo. La evaluadora también identifica que hace falta fortalecer la cadena de comercialización.

Imagen 7. Certificación de sustitución de la tecnología tradicional por menor consumo de leña y contaminación.

	CENTRO DE PRODUCCIÓN APRODEIN / BOSNICA	
<u>Certificación</u>		
<u>Siete Hornos Ecológicos y Eficientes en el municipio de Yalagüina</u>		
Somoto, 31 de julio de 2025		
Conste por el presente documento que El Centro de Producción APRODEIN / BOSNICA, con domicilio en la ciudad de Somoto Departamento de Madriz – Nicaragua, certifica que:		
I. Se han sustituido siete hornos tradicionales por siete Hornos Ecológicos y Eficientes, ubicados en las comunidades de Salamasí (3), La Esperanza (3) y Casco Urbano (1), dichos hornos poseen una tecnología de producción emprendedora, creativa e innovadora y según los ensayos de funcionamiento, se ha registrado una disminución del 76% en el consumo de leña en comparación a los hornos tradicionales.		
II. Los Hornos Ecológicos y Eficientes ganan más rápido y conservan por mucho más tiempo el calor, permitiendo una combustión más limpia de la leña seca, proceso que genera menos humo y hollín.		
III. Las observaciones y valoraciones de los gases emitidos por las chimeneas concluyen que se nota una disminución del 73% en las emisiones de gases y partículas contaminantes en la atmosfera.		
Se expide el siguiente documento para sus fines pertinentes.		
		
Ing. Elvin de Jesús Castellón Alvarado		
Centro de Producción APRODEIN/BOSNICA		
B° Los Maestros, ciudad de Somoto, departamento de Madriz		
Teléfono: (+505) 27220175		

Imagen 8. Pág. 2 de certificación de la creación de empleo decente y formación de 28 protagonistas.



Impacto

Efectos generados por la intervención, positivos o negativos, esperados o no, directos e indirectos, colaterales e inducidos.

Con la intervención se han fortalecido las mujeres adultas y jóvenes como protagonistas de su propio desarrollo. La revitalización de las 7 microempresas familiares de producción de rosquillas lideradas por mujeres en el municipio de Yalagüina (Departamento de Madriz, Nicaragua), ha contribuido a alcanzar el objetivo global propuesto.

El impacto global logrado, es que se ha contribuido a que las mujeres microempresarias que trabajan en el sector de agroindustria del municipio de Yalagüina, puedan ejercer su derecho humano a un nivel de vida digno, con tecnologías que reducen el consumo de leña y la emisión de gases contaminantes; a la vez que son económicamente sostenibles.

Objetivo General: Contribuir a que las mujeres microempresarias que trabajan en el sector de agroindustria del municipio de Yalagüina (Departamento de Madriz, Nicaragua) puedan ejercer su derecho humano a un nivel de vida digno innovando sus tecnologías tradicionales de producción para que estas sean medioambiental y económicamente sostenibles.

Los cambios concretos que la población beneficiaria directa ha experimentado en sus vidas a raíz de las actividades del proyecto, son:

Mujeres microempresarias

- El mejoramiento de las instalaciones y equipamiento en el taller de producción de rosquillas: Instalación de hornos ecológicos y eficientes, áreas de proceso higiénicas, mesas de acero inoxidable, bandejas, cajones.
- Mejores condiciones para el proceso productivo.
- Estamos gastando menos en leña.
- Mejora de ingresos gracias a mayor volumen y rapidez de producción (una de las protagonistas).
- Expansión de mercados de una de las protagonistas (Managua, Matagalpa, Sébaco, Condega, etc.).

Familiares de las microempresarias

- Reducción de tiempos de trabajo (horas laborales), que a su vez contribuye a que dispongan de más tiempo para la convivencia familiar.

Personas trabajadoras de los talleres de producción de rosquillas

- Mejores condiciones laborales.
- Equipamiento de protección y seguridad para desempeñar sus labores, aunque consideran que las gabachas son de una tela muy caliente.

Cooperativa

- Mayor organización y capacitación en cooperativismo, administración y comercialización.
- Creación de cuota de afiliación y ahorro interno.
- Legalización y actualización formal de la cooperativa.

De acuerdo al diseño del proyecto, se establecieron cinco indicadores de objetivo general. Durante la evaluación se obtuvieron evidencias de que cuatro de los cinco indicadores fueron cumplidos en un 100% y más. Por esta razón, se concluye que se ha alcanzado un alto nivel de logro.

El indicador que presentó un cumplimiento menor al promedio está relacionado con la cantidad de nuevos empleos generados por el sector productivo; el porcentaje de aumento en cantidad de empleos

no alcanzó la meta establecida en el diseño. Parte de ello probablemente tenga que ver con la dificultad antes comentada, de escasez de mano de obra.

Tabla 8. Nivel de logro de los indicadores de objetivo general.

Indicadores de resultado	Nivel de logro
IOV1.OG. Desde el inicio de la intervención el 100% de las microempresas participantes del proyecto están lideradas por mujeres.	META: 100% de las microempresas participantes del proyecto están lideradas por mujeres. Logro: 7 microempresas familiares protagonistas del proyecto (100%) están lideradas por mujeres. Fuente de verificación: certificación del área de emprendimientos económicos de la Alcaldía Municipal de Yalagüina (Departamento de Madriz, Nicaragua). Anexo 1. Nivel de logro: 100%
IOV2.OG. A la finalización de la intervención se han generado 56 nuevos empleos, 70% mujeres, con ingresos y condiciones de trabajo dignas y seguras, y con respeto a sus derechos individuales y colectivos acorde a la normativa nacional.	META: 56 nuevos empleos, 70% mujeres, con ingresos y condiciones de trabajo dignas y seguras, y con respeto a sus derechos individuales y colectivos acorde a la normativa nacional. Logro: En las 7 microempresas están laborando 51 personas, 35 mujeres (68.63%). Fuente de verificación: certificación emitida por el Ministerio de Trabajo de Nicaragua. Anexo 2. Nivel de logro: - del 100%
IOV3.OG. Número de familias de trabajadores del sector de la agroindustria en el municipio de Yalagüina (Departamento de Madriz, Nicaragua), desagregados por sexo, que a la finalización de la intervención disponen de ingresos dignos acorde con la normativa nacional y que les permiten el pleno disfrute de sus derechos humanos	META: Número de familias de trabajadores del sector de la agroindustria en el municipio de Yalagüina (Departamento de Madriz, Nicaragua), desagregados por sexo, que a la finalización de la intervención disponen de ingresos dignos acorde con la normativa nacional. Logro: 7 Familias de trabajadoras y trabajadores protagonistas de la intervención del proyecto, 45% mujeres, disponen de un ingreso promedio de C\$ 9,771.43 mensualmente, por encima del salario mínimo de la micro y pequeña industria artesanal. Fuente de verificación: estudio de línea de base al inicio del proyecto y estudio de impacto a la conclusión del proyecto. Anexo 3. Nivel de logro: + del 100%
IOV4.OG. A la finalización de la intervención los emprendimientos participantes en el proyecto y la generación de empleo lograda en el municipio de Yalagüina (Departamento de Madriz, Nicaragua) son sostenibles económica y medioambientalmente.	META: los emprendimientos participantes en el proyecto y la generación de empleo lograda en el municipio de Yalagüina (Departamento de Madriz, Nicaragua) son sostenibles económica y medioambientalmente. Logro: los 51 empleos generados son sostenibles, económicamente porque la innovación e inversión realizada les garantiza el desarrollo de la actividad con menos costos, y medioambientalmente porque con la inversión en el horno ecológico y eficiente reduce el consumo de leña y la contaminación ambiental. Fuente de verificación: estudio de línea de base al inicio del proyecto y estudio de impacto a la conclusión del proyecto. Anexo 3. Nivel de logro: 100%
IOV5.OG Porcentaje de incremento del salario medio de los y las trabajadoras del municipio de Yalagüina (Departamento de Madriz, Nicaragua) participantes en la intervención, a su finalización.	META: incremento del salario medio de los y las trabajadoras del municipio de Yalagüina, participantes en la intervención. Logro: 7 microempresas protagonistas del proyecto incrementaron un 36% del salario medio, ya que paso de C\$7,165.71 córdobas, a C\$ 9,771.43 córdobas. Fuente de verificación: estudio de línea de base al inicio del proyecto y estudio de impacto a la conclusión del proyecto. Anexo 3. Nivel de logro: 100%
NIVEL DE LOGRO DEL OBJETIVO GENERAL: ALTO	

El nivel alto de alcance logrado con el proyecto, ha hecho posible alcanzar un impacto positivo sobre las personas beneficiarias directas, de acuerdo a lo previsto.

Toda la población implicada de manera directa en la intervención: las mujeres microempresarias, sus familiares, las personas trabajadoras de las microempresas, aseveraron por unanimidad que no se han producido impactos negativos de ningún tipo.

A juicio de la evaluadora, todos los servicios y productos ofrecidos por el proyecto, contribuyeron al aseguramiento de efectos positivos de acuerdo a lo planificado. La evaluadora no identificó ningún impacto negativo no previsto.

Sostenibilidad

Valoración de la continuidad en el tiempo de los efectos positivos generados con la intervención una vez retirada la ayuda.

Los resultados e impacto evidenciados, llevan a afirmar que los beneficios de la intervención se mantendrán una vez retirada la ayuda externa. Es previsible que los talleres de producción de rosquillas continúen sus operaciones, ahora mejor equipados y con mejores condiciones laborales.

"Estos negocios históricamente los han mantenido familiares, o sea, el núcleo familiar... el esposo, la esposa, sus hijos, la nuera, el yerno. Esa ha sido una fortaleza, el núcleo familiar ha mantenido los negocios y entre todos van a continuar sosteniendo el negocio." (Entrevista con técnico del Ministerio para los Emprendimientos).

Los recursos necesarios para el mantenimiento de las actividades, serán generados por las mismas microempresarias, quienes deberán darle seguimiento a la obtención de la Licencia Sanitaria, Registro Sanitario y Registro de Marca. Para ello, las protagonistas deberán apropiarse de su ser de microempresarias, con visión estratégica, más allá de una visión de sobrevivencia.

El proyecto contribuyó a influir positivamente sobre la capacidad institucional de la COOPRAMACI R.L. y sobre su visión estratégica.

"Antes hasta me daba miedo ir a una reunión, me daba como pena, pero hoy en día no. Tenemos capacidad para seguir avanzando. Hemos aprendido mucho sobre la cooperativa, porque yo nunca había estado en cooperativismo, hasta ahora. Vamos a seguir avanzando". (Sesión evaluativa con COOPRAMACI R.L.)

El Consejo de Administración de COOPRAMACI R.L. se propone continuar consolidando su espacio organizativo sectorial. De futuro se proponen buscar cómo integrar más talleres de producción de rosquillas a la cooperativa, mantener el cumplimiento de los aspectos legales y la rendición de cuentas. Para ello se proponen continuar gestionando proyectos externos y cumplir con las regulaciones correspondientes. Destacan que es necesario promover mayor unidad para fijar precios justos, justos para la población consumidora y con un margen de utilidad que les permita sostenerse y crecer como productoras. Han desarrollado la visión de brindar seguridad social y respaldo a las socias de la tercera edad y de futuro, se proponen avanzar hacia una marca propia que les permita comercializar la producción conjunta.

"Lo que anhelamos como cooperativa es un día poder tener nuestro propio espacio, nuestra propia área de proceso, que un día tengamos un solo producto con una misma receta, que podamos nosotros tener nuestra propia marca". (Consejo de administración de COOPRAMACI R.L.)

A nivel institucional, es posible afirmar que existe un entorno favorable para promover los pequeños negocios, aunque tal como se mencionó anteriormente, eso implica cumplir una serie de requisitos que están siendo difíciles de cumplimentar por las mujeres protagonistas. Una evidencia de que se está buscando cómo promover los pequeños negocios es que, a nivel municipal y departamental, la Alcaldía Municipal de Yalagüina tiene como objetivos estratégicos para el sector los siguientes:

- Impulsar y desarrollar la Economía Familiar rural y urbana, a través de Planes, Programas y Estrategias Socio Productivas para protagonistas de los Pequeños Negocios.

- Trabajar para la multiplicación, el fortalecimiento, desarrollo y promoción de los Talleres y Pequeños Negocios de la Economía Familiar.
- Promover el Cooperativismo y otras formas asociativas, como una necesidad que debe ser identificada por las protagonistas para enfrentar de mejor forma el mercado y agregar valor a sus productos.

Por su parte, el nuevo Ministerio para los emprendimientos, está desarrollando dos enfoques: el emprendedurismo y el apoyo al fortalecimiento de capacitaciones para la promoción y comercialización de los productos mediante ferias, ecoferias, ruedas de negocios, encuentros, intercambios de experiencias.

"Hace poco, en mayo, montamos un festival de las horneadas, muy bonito, aquí en Yalagüina, y montamos también una rueda de negocios donde participaron miembros de la cooperativa de rosquillas, proveedores de lácteos, quesos, y proveedores de maquinarias y equipos para la industria local". (Entrevista con técnico del Ministerio para los Emprendimientos).

En realidad, el único factor que podría poner en riesgo la continuidad de los beneficios generados por la intervención, es que las mujeres se desanimen y paralicen el proceso productivo. De acuerdo a los hallazgos obtenidos durante la evaluación, este es un riesgo poco probable al ser la única fuente de ingresos de la que las mujeres protagonistas disponen, quienes se perciben como mujeres resilientes. En este sentido, es importante destacar que desde el gobierno local ya se está motivando para la continuidad de la transmisión generacional de la actividad productiva de rosquillas.

Los enfoques transversales de la cooperación riojana se evidencian claramente en el desarrollo de la intervención.

El **enfoque de Género** ha sido central en toda la intervención, mediante la promoción y fortalecimiento de la participación y liderazgo de las mujeres en todas las etapas del proyecto, desde la planificación hasta la implementación y evaluación. También se evidencia la incorporación del enfoque de género en el fortalecimiento de capacidades de las mujeres y su empoderamiento como sujetos sociales y económicos. Las capacidades se han fortalecido tanto en el nivel **individual**, con el proceso de formación y fortalecimiento de capacidades de las mujeres, como en el nivel **organizativo**, con el fortalecimiento de la COOPRAMACI R.L. donde las mujeres son mayoría absoluta con 31 mujeres y 3 hombres asociadas; en su órgano de dirección también se evidencia el liderazgo femenino en la presidencia, tesorería y secretaría.

Las acciones desarrolladas durante el proyecto han beneficiado principalmente a las mujeres y en general, a los colectivos en riesgo de exclusión: población de escasos recursos y con bajo nivel académico.

El impacto del proyecto se evidencia en una mejor organización, capacitación y respaldo económico para las mujeres. Mejores ingresos y condiciones laborales que reducen la sobrecarga de trabajo y les deja más tiempo para la convivencia familiar. El proyecto contribuyó a modificar el acceso y control de los recursos a nivel familiar y comunitario por parte de las mujeres, el cual se oficializó con las actas de entrega de infraestructura y equipamiento para la producción a nombre de las mujeres. En ocasión de las visitas a cada uno de los talleres de producción de rosquillas, se observó que los hombres se ubican en posición de compañeros del trabajo que realizan las mujeres y reconocen a las mujeres como protagonistas.

Los roles de género se apartan un poco de los roles tradicionales: las mujeres lideran la producción y comercialización; los esposos, hijos y nueras colaboran como apoyo. Hay mujeres que realizan labores de horneado. Las mujeres son reconocidas como motor de la cooperativa y ejemplo de resiliencia; como mujeres luchadoras que son las principales responsables de la producción.

Persiste el desafío de continuar fortaleciendo la unidad familiar sin sobrecargar a las mujeres con las tareas de cuidado; así también, de incorporar más mujeres jóvenes al proceso productivo como forma de asegurar el relevo generacional.

El **enfoque ambiental**. La promoción del desarrollo económico con carácter de innovación que ha caracterizado al proyecto, ha asegurado que las acciones vayan dirigidas al sostenimiento ambiental. La innovación es un sello distintivo de las acciones del proyecto; se continúa avanzando en identificar la incorporación de otros materiales como la cascarilla de arroz por ejemplo que contribuyan a asegurar el mantenimiento del calor en los hornos y con ello continuar reduciendo el gasto de leña. Se ha avanzado también en la propuesta de producción de leña a partir de bosques energéticos y en la identificación de propuestas para trabajar con leña certificada.

Uno de los aspectos que se debe retomar con mayor énfasis en una nueva intervención será el aseguramiento del bosque energético. De acuerdo a la observación in situ realizada durante la evaluación en la plantación ubicada en el área comunal, se encontró que no se tiene un dato reciente acerca del porcentaje de sobrevivencia de las plantas. Por tanto, se carece de un dato actualizado de la densidad de la plantación. Además, en la plantación, las plantas de mandagual compiten con la maleza; ha faltado el manejo de la plantación. Si bien estos aspectos no fueron considerados en el diseño del proyecto, se recomienda que en próximas iniciativas se incorporen estos aspectos para aportar a la sostenibilidad.

Existen condiciones institucionales en el municipio de Yalagüina que podrían aprovecharse para fortalecer el enfoque ambiental. En la entrevista desarrollada con la alcaldesa, se identificó que el sueño del gobierno local es que Yalagüina se constituya en un municipio verde y que para ello la estrategia es el desarrollo de viveros. Tal como la alcaldesa lo manifestó: **“A veces la pobreza la tenemos en la cabeza”**.

El **enfoque Basado en Derechos Humanos** se puso en práctica alejándose de un enfoque basado en las necesidades y más bien basado en el fortalecimiento de capacidades de las mujeres adultas y jóvenes, para que conozcan sus derechos y se apropien de ellos como titulares de derechos. Así también, este enfoque ha sido puesto en práctica con el establecimiento de alianzas y coordinaciones con titulares de obligaciones.

Habrà que seguir fortaleciendo la toma de conciencia de que mujeres productoras, además de ser titulares de derechos, son titulares de responsabilidad ante la población que consume los productos que elaboran y de acuerdo a ello, es necesario integrar a su cultura productiva, la dimensión de dar cumplimiento a todos los procesos de legalización de las acciones productivas y aseguramiento de la inocuidad en el proceso productivo. También son titulares de responsabilidad ante la población que labora en los talleres de producción de rosquillas incluyendo sus familiares y que por tanto, deben asegurar el cumplimiento de los derechos laborales y de seguridad, incluyendo la seguridad social. En próximas intervenciones será necesario hacer un mayor énfasis en esta dimensión laboral.

Apropiación

Valoración de hasta qué punto las destinatarias, sus organizaciones y las instituciones locales ejercen un liderazgo efectivo sobre sus políticas y estrategias de desarrollo.

Las destinatarias del proyecto, las 7 mujeres microempresarias que lideran los talleres de producción de rosquillas priorizados por el proyecto, han participado desde la etapa de diseño de la intervención, en su carácter de socias de la cooperativa COOPRAMACI, R.L.

Una vez aprobada la subvención del proyecto e iniciada la implementación del mismo, se sumaron a las acciones desarrolladas durante el proyecto, las familias de las 7 microempresas protagonistas seleccionadas. A partir de ello, han participado de todo el proceso: Organización, ejecución y evaluación de todas las actividades.

La metodología implementada durante la intervención, fue altamente participativa. Las mujeres protagonistas han participado en todo el proceso de la intervención, desde la fase de diseño y luego en la implementación, los cursos de formación, el seguimiento de acciones y la evaluación final.

COOPRAMACI, R.L. en la primera etapa del proyecto, participaba como organización representante de las 34 socias (31 mujeres y 3 hombres). A partir de que se constituyó como organización socia local, participó con mayor grado de responsabilidad en la gestión y seguimiento de la intervención. Con el convenio de alianza de cooperación entre COOPRAMACI, R.L. y la Alcaldía Municipal de Yalagüina, los roles y responsabilidades se delimitaron de la siguiente manera:

COOPRAMACI, R.L. Como socia local, le corresponde:

- La ejecución del programa, conforme los objetivos, actividades aprobadas y resultados esperados, que forman parte del acuerdo de colaboración con el Instituto Sindical de Cooperación al Desarrollo (ISCOD) de España.
- La ejecución del presupuesto, conforme los montos, partidas y líneas presupuestarias.
- La rendición económica conforme el informe previo presentado a la Dirección de registro de Agentes Extranjeros y los establecidos en el acuerdo de colaboración con ISCOD.
- La relación laboral, contratos de personal laboral, de servicios profesionales y actividades docentes.
- Gestionar que las protagonistas participes del programa estén legalmente inscritas en la Alcaldía Municipal, la Dirección General de Ingresos y cotizando en la Seguridad Social, a fin de cumplir con la legislación y garantizar empleo de calidad y con derechos.

La gestión de todo el proceso de organización, ejecución técnica y económica, y evaluación de las actividades del proyecto, descansó en el equipo técnico del proyecto.

LA ALCALDIA MUNICIPAL DE YALAGÜINA, como parte de la Alianza le compete acompañar todo el proceso, conforme lo establecido en el convenio de alianza:

- Participar activamente en la ejecución del programa, incluye la selección de las y los protagonistas, supervisión del desarrollo de las actividades y la evaluación de éstas.
- El seguimiento a la ejecución del presupuesto conforme lo acordado en el presente documento y los informes previos aprobados por la Dirección de Agentes Extranjeros del Ministerio del Interior.
- Facilitar el proceso de inscripción de todos los talleres de producción de rosquillas con opciones de pago gradual.
- Pondrá a disposición de la Estrategia un área de la Estación de Carretera para el funcionamiento del Centro Logístico, para las actividades de abastecimiento de materia prima y comercialización.
- Brindar apoyo técnico para el levantamiento físico de los talleres.
- Facilitar los terrenos (áreas comunales) propiedad de la municipalidad para el establecimiento de viveros y bosques energéticos, priorizando las áreas de recarga hídrica y áreas en riesgo de deslaves.
- Garantizar las condiciones de acceso a los talleres, lo mismo que las actividades de recolección de la basura.

Otras instituciones locales, sin ser parte del convenio de alianza, participaron de acuerdo a su área de competencia en la ejecución de las correspondientes actividades del proyecto.

El Ministerio de Salud (MINSA); entre sus funciones está la emisión de Licencia Sanitaria que certifica que las MIPYMES cuentan con las condiciones (instalaciones físicas y equipamiento adecuado) para dar cumplimiento a las normativas y reglamentos del sector agroindustrial para producir alimentos con inocuidad y calidad. El MINSA también emite el Registro Sanitario que certifica mediante prueba de laboratorio que el producto elaborado está libre de impurezas y contaminantes. Por tanto, es apto para el consumo humano. En el marco del proyecto han realizado labores de supervisión y de acuerdo a ello, han dejado las orientaciones a seguir para la obtención de la Licencia Sanitaria, incluyendo el registro previo de su actividad económica ante la Alcaldía y ante la Dirección General de Ingresos.

El Ministerio de Fomento Industria y Comercio (MIFIC), la entidad gubernamental facultada por la ley para la emisión de certificados de registros de Marcas y signos distintivos como parte de la formalización de las empresas y la protección intelectual que garantiza el derecho de uso exclusivo del nombre y logotipo para diferenciarlos de sus competidores. La importancia de este Registro es que

permite al consumidor que identifique el producto relacionado a la calidad, naturaleza, valor y origen, lo que a su vez permite el posicionamiento de la marca en el mercado nacional e internacional.

Ministerio del Trabajo: Interviene en el proyecto para certificar la capacitación sobre Derechos Laborales e Higiene y Seguridad del Trabajo con Equidad de Género, y certificar la adquisición del conjunto de equipos, indumentarias y materiales para la seguridad laboral. El Ministerio del Trabajo certificó la capacitación sobre Derechos Laborales con enfoque de Género, así como también el conjunto de indumentarias, equipos y materiales para la seguridad laboral.

“La cooperativa se ha insertado, y lo conocemos por la vinculación que tenemos, en el contacto directo con las autoridades de la cooperativa, que es hasta cierto punto lo interesante del proyecto, que también lleva consigo ese elemento de seguridad laboral, al llevar un elemento de seguridad para nosotros resulta muy atractivo, porque tiene que ver con establecer las condiciones mínimas de seguridad para proteger la vida de los trabajadores, con condiciones que les aseguren evitar riesgos laborales, accidentes laborales y establecer condiciones mínimas para su salud” (Entrevista con el Delegado del Ministerio del Trabajo).

La dinámica participativa implementada, principalmente las acciones formativas para el desarrollo de capacidades, facilitó el proceso de apropiación de conocimientos y competencias relacionadas con:

- Una mayor apropiación del cuidado del horno en el caso de los horneros.
- Apropiación del cumplimiento con la inocuidad y condiciones sanitarias en el caso de las mujeres protagonistas. Así también con ellas la Legislación, Higiene y Seguridad del Trabajo con Equidad de Género y la preparación de la muestra para el trámite de Licencias y Registros Sanitarios.
- El taller sobre el Cooperativismo ha contribuido a fortalecer el sentido de pertenencia e identidad asociativa de las integrantes de la COOPRAMACI, R.L. Debe recordarse que en las capacitaciones sobre cooperativismo participaron mujeres protagonistas asociadas que no fueron beneficiadas con este proyecto.

Otros elementos de apropiación avanzaron con menor intensidad que los antes señalados:

Hace falta una mayor apropiación del componente ambiental. Por ejemplo, cuando las protagonistas expresan que gastan menos leña que antes, continúan haciendo énfasis en que se reducen los costos de producción, sin llegar a la conciencia de que de esa manera se contribuye a la sostenibilidad ambiental.

Otro ejemplo de que falta mayor apropiación del componente ambiental, es que durante la evaluación no se encontraron evidencias acerca de que se esté dando cumplimiento a responsabilidades propias del seguimiento al bosque energético: labores como deshierbe, resiembra, control de plagas y enfermedades. etc.

Hace falta que las mujeres se autoperciban como microempresarias. Cuando se les preguntaba acerca de esto, la tendencia fue expresar: “ahora a esto le dicen que yo tengo una empresa pequeña”; una de ellas incluso expresó “soy ama de casa”. Estas frases son reveladoras de que hace falta desarrollar una visión empresarial que les haga posible consolidar su autopercepción como microempresarias.

De esta manera podrán situarse con un mejor posicionamiento ante las dificultades que deban enfrentar en el proceso productivo, de comercialización y de legalización de sus operaciones como productoras de alimentos. Dos de las siete mujeres protagonistas han potencializado los beneficios obtenidos por el proyecto y han ido más allá con sus propios recursos. Una de ellas, adquirió su propio molino para elaborar la masa de maíz para las rosquillas y la segunda, en los próximos días recibirá un reconocimiento por parte de la Alcaldía por su rápido crecimiento. Una evidencia de ello es que ha adquirido su propio camión para la distribución.

Imagen 9. Molino adquirido por una de las protagonistas.



Imagen 10. Mujer protagonista preparando los productos que serán comercializados en otros departamentos del país.



5. Conclusiones

Las conclusiones se presentan en relación con los criterios de evaluación establecidos.

Pertinencia. La intervención destaca por su alta pertinencia, se correspondió totalmente con la problemática identificada en la fase de diseño del proyecto, así también, con las necesidades de todas las partes interesadas; en el diseño del proyecto se tomaron en cuenta las características de la población meta. La decisión de orientar el proyecto a la revitalización económica y la gestión medioambiental de microempresas familiares encabezadas por mujeres artesanas, responde a la característica del sector económico de producción de rosquillas, con alto porcentaje de población femenina. Por otro lado, la gestión medioambiental es consistente con el impacto ambiental que generan los talleres de producción de rosquillas.

La intervención se correspondió con dos principales causas de vulneración de los derechos humanos de las mujeres: la discriminación por razones de género y la dependencia económica. El proyecto se adaptó a los cambios en el contexto, lo que hizo posible la continuidad de la implementación del

proyecto, aunque con modificaciones sustanciales que contaron con la flexibilidad del Gobierno La Rioja

Coherencia. En base a los problemas y necesidades identificadas en la fase de diseño, se definió de manera consistente la estructura de objetivos, resultados y actividades de la intervención. La intervención evaluada complementa a otras intervenciones implementadas por el socio local inicial de ISCOD en el mismo sector y territorio e interacciona en acción sinérgica con otro proyecto que se encuentra en implementación en el mismo territorio, con el mismo sector de producción de rosquillas y con otro financiamiento. Las componentes del proyecto evaluado están alineados a nivel nacional con el Plan Nacional de Lucha Contra la Pobreza y para el Desarrollo Humano 2022-2026. En el ámbito local, con el proyecto se aportó al avance de la Estrategia denominada: “Innovación tecnológica y ambiental en la cadena de la agroindustria en el municipio de Yalagüina”.

Eficiencia. Se evidencia la eficiencia en la utilización de los recursos financieros, humanos y materiales y en la transformación de los recursos en los resultados, aun en un contexto de constantes cambios que llevó a modificaciones sustanciales que tuvieron consecuencias en la modificación de presupuesto y una considerable ampliación de plazo, sin que esto afectase el cumplimiento de objetivos y resultados. La implementación eficiente del proyecto, garantizó la continuidad de su implementación. En gran medida esto se logró por el desempeño del equipo técnico que trabajó con una visión integral y con un enfoque interdisciplinario y solidario. Los mecanismos de gestión articulados y específicamente el convenio de alianza con la Alcaldía Municipal de Yalagüina, hicieron posible el alcance de los resultados esperados.

Eficacia. El conjunto de indicadores definidos en la formulación del Marco Lógico fue adecuado y refleja el cambio que se esperaba lograr con la intervención; cumplieron su finalidad de ser útiles para medir la reducción del impacto ambiental que generan los talleres de producción de rosquillas con el consumo de leña, la mejora de las condiciones higiénico-sanitarias de las microempresas de producción de rosquillas y el fortalecimiento de capacidades de gestión sostenible en las microempresas de producción de rosquillas. Se constató que las actividades previstas y realizadas, condujeron al logro de los resultados formulados; los cambios observados se corresponden con los resultados planteados en la Matriz de Marco Lógico, lo que hizo posible que se haya alcanzado el objetivo específico de la intervención y se haya contribuido al alcance del objetivo general. Dos de los indicadores, relacionados con la obtención del Registro sanitario y el Registro de marca de los talleres de producción de rosquillas, estuvieron fuera del alcance del proyecto; continúan en proceso de obtención.

Impacto. Con la intervención se han fortalecido las mujeres adultas y jóvenes como protagonistas de su propio desarrollo y se logró el impacto global propuesto al contribuir a que las mujeres microempresarias que trabajan en el sector de agroindustria del municipio de Yalagüina, puedan ejercer su derecho humano a un nivel de vida digno, con tecnologías que reducen el consumo de leña y la emisión de gases contaminantes; a la vez que son económicamente sostenibles. Se evidencian cambios en las vidas de la población beneficiaria directa: con el mejoramiento de condiciones laborales durante el proceso productivo, con la reducción de horas laborales, que a su vez contribuye a que dispongan de más tiempo para la convivencia familiar y con la mejora de ingresos de la población trabajadora. A juicio de la evaluadora, todos los servicios y productos ofrecidos por el proyecto, contribuyeron al aseguramiento de efectos positivos de acuerdo a lo planificado. La evaluadora no identificó ningún impacto negativo no previsto.

Sostenibilidad. Los resultados e impacto evidenciados, llevan a afirmar que los beneficios de la intervención se mantendrán una vez retirada la ayuda externa. Es previsible que los talleres de producción de rosquillas continúen sus operaciones, ahora mejor equipados y con mejores condiciones laborales. Los recursos necesarios para el mantenimiento de las actividades, serán generados por las mismas microempresarias, quienes deberán darle seguimiento a la obtención de la Licencia Sanitaria, Registro Sanitario y Registro de Marca. Además, el proyecto contribuyó a influir positivamente sobre la capacidad institucional de la COOPRAMACI R.L. y sobre su visión estratégica. A nivel institucional, es posible afirmar que existe un entorno favorable para promover los pequeños negocios, solo que el desafío es que las mujeres protagonistas logren dar cumplimiento a los requisitos que corresponden para obtener los registros correspondientes. En realidad, el único factor que podría poner en riesgo la continuidad de los beneficios generados por la intervención, es que las mujeres se desanimen y paralicen el proceso productivo, lo cual es poco probable porque las mujeres se perciben como resilientes y los talleres de producción de rosquillas son parte de una tradición familiar. Un desafío que debería ser abordado de futuro es la escasez de mano de obra.

El **enfoque de Género** ha sido central en toda la intervención, mediante la promoción y fortalecimiento de la participación y liderazgo de las mujeres en todas las etapas del proyecto, desde la planificación hasta la implementación y evaluación. Las acciones desarrolladas durante el proyecto han beneficiado principalmente a las mujeres y en general, a los colectivos en riesgo de exclusión: población de escasos recursos y con bajo nivel académico. El impacto del proyecto se evidencia en una mejor organización, capacitación y respaldo económico para las mujeres; mejores ingresos y condiciones laborales que reducen la sobrecarga de trabajo y les deja más tiempo para la convivencia familiar. Los roles de género se apartan un poco de los roles tradicionales. El proyecto contribuyó a modificar el acceso y control de los recursos a nivel familiar y comunitario por parte de las mujeres.

La promoción del desarrollo económico con carácter de innovación que ha caracterizado al proyecto, ha asegurado que las acciones vayan dirigidas al **sostenimiento ambiental**. La innovación es un sello distintivo de las acciones del proyecto. Uno de los aspectos que se debe retomar con mayor énfasis en una nueva intervención será el aseguramiento del bosque energético.

Habrà que seguir fortaleciendo la toma de conciencia de que mujeres productoras, además de ser titulares de derechos, son titulares de responsabilidad ante la población que consume los productos que elaboran y ante la población que labora en los talleres de producción de rosquillas. Hace falta que las mujeres fortalezcan su autopercepción como microempresarias.

6. Lecciones aprendidas

El fortalecimiento de capacidades es de carácter estratégico para continuar contribuyendo a la revitalización del tejido productivo de la producción de rosquillas con una visión estratégica, tanto de crecimiento económico como de justicia social.

La participación, que ha sido un eje transversal de la intervención hasta la fecha de finalización, es de gran eficacia para promover la apropiación de los beneficios brindados por el proyecto.

El acercamiento directo, sistemático, por parte del equipo técnico de COOPRAMACI R.L. a cada una de las protagonistas, además de que consolida la relación interpersonal, fortalece los lazos de confianza y cohesión social, contribuye a espacios comprensivos de relaciones e intervención oportuna en caso necesario.

Es de gran importancia desarrollar capacitaciones dirigidas a la habilitación laboral para que nuevas personas aprendan a hornear y a elaborar rosquillas, ante la pérdida de mano de obra que está comenzando a impactar al sector y que, de no ser abordado, podría poner en riesgo de desvanecer la cadena familiar de producción de rosquillas.

El seguimiento sistemático por parte de COOPRAMACI R.L. es estratégico para garantizar la inocuidad en el proceso productivo. Esto implica el vestuario de la población trabajadora, la calidad del queso que se incorpora a la masa y otras buenas prácticas de manufactura. De lo contrario, no se podría avanzar en la marca asociativa.

Una estrategia ya visualizada y que amerita abordar con mayor intencionalidad, es consolidar la cadena de valor hasta lograr volúmenes de exportación que permitan un mejor posicionamiento de la producción de rosquillas.

La instalación de los bosques energéticos requiere de acciones sistemáticas de seguimiento y compromiso compartido.

El proceso de innovación debe mantenerse para que además de que se incorporen los aprendizajes ya obtenidos, se vayan generando nuevos aprendizajes. Constituye un proceso de innovación social y tecnológica.

Es de carácter estratégico que las mujeres protagonistas aprovechen con mayor intensidad su participación en ruedas de negocios, ferias y ecoferias, así como nuevas iniciativas incluyendo redes sociales, para profundizar sus acciones de comercialización.

La visión emprendedora está en permanente construcción.

7. Recomendaciones

De igual modo a las conclusiones de la evaluación, las recomendaciones se presentan en relación con los criterios de evaluación establecidos.

Pertinencia. A ISCOD y COOPRAMACI. Continuar con la buena práctica de actualizar de manera sistemática la información relacionada con el sector de producción de rosquillas, que asegura la identificación oportuna de los problemas, necesidades y prioridades de las mujeres protagonistas y las personas trabajadoras del sector. Analizar la viabilidad de complementar la cadena de valor con un mayor impulso al eslabón de marketing y venta bajo la marca colectiva de COOPRAMACI R.L.

Coherencia. A COOPRAMACI R.L. Desarrollar gestiones ante la Alcaldía de Yalagüina para que se realice la revisión y actualización del Acuerdo marco de asociación para la estrategia “Innovación tecnológica y ambiental en la cadena de la agroindustria en el municipio de Yalagüina” de modo que se involucren los nuevos actores tales como COOPRAMACI R.L., Ministerio para los Emprendimientos, Ministerio del Ambiente y Recursos Naturales (que no es un actor nuevo, pero no estaba involucrado en la estrategia inicial) y otros que puedan identificarse en el ámbito local.

Eficiencia. A ISCOD. Continuar apoyando a COOPRAMACI R.L. en su fortalecimiento institucional que incluye fortalecimiento de capacidades y competencias de gestión de proyectos, de higiene y seguridad laboral y de transformación positiva de los conflictos; esto último para desarrollar know how ante algunas inconformidades que pudiesen surgir entre las asociadas, cuando COOPRAMACI tuviese que insistir en el compromiso de cumplimiento de buenas prácticas de manufactura y responsabilidades como empleadoras ante el personal que labora en los talleres de producción de rosquillas. **A COOPRAMACI R.L.** Continuar desarrollando la práctica sistemática de mantenerse alerta a los posibles cambios de tipo jurídico-normativo relacionados con el sector agroindustrial de producción de alimentos y promover el cumplimiento de esas disposiciones por parte de todas las asociadas.

Eficacia. A ISCOD y COOPRAMACI R.L. Continuar contribuyendo a la reducción del impacto ambiental en Yalagüina y a la revitalización del tejido productivo de las microempresas de producción de rosquillas. En próximas intervenciones similares al proyecto evaluado, como parte de la selección de las protagonistas beneficiarias directas, será necesaria la firma de compromiso de realización de gestiones para la legalización del taller de producción de rosquillas como aporte de contrapartida.

Impacto. A ISCOD y COOPRAMACI R.L. En el diseño de futuras intervenciones, incorporar como línea de acción el fortalecimiento de la estrategia de abastecimiento de materia prima y de leña certificada, todo ello acompañado de capacitaciones sobre compromiso ambiental. En futuras intervenciones, retomar de manera más intencionada el aseguramiento de las áreas de bosque energético con la elaboración de un plan de manejo de las áreas de bosque energético con distribución de responsabilidades, de modo que además de instalar la plantación se dé seguimiento a las tareas de deshierbe, replantación y otras acciones asociadas, bajo la responsabilidad de las protagonistas como forma de evidenciar su conciencia ambiental y aportar a la reposición de las áreas de bosque que se han venido degradando con esta actividad económica.

Sostenibilidad. A ISCOD y COOPRAMACI R.L. Incorporar como línea de acción en futuras intervenciones y como parte de la alianza de colaboración con la Alcaldía de Yalagüina, el desarrollo de cursos de habilitación laboral que contribuyan a la transmisión generacional de la actividad productiva de rosquillas. Fortalecer el proceso de innovación social y tecnológica que ha caracterizado al proyecto evaluado, de manera que se optimice el mantenimiento del calor en los hornos y continuar reduciendo el gasto de leña. En coordinación con MARENA, asegurar una estrategia de aseguramiento de leña certificada, a costos accesibles para las microempresarias.

A COOPRAMACI R.L. Elaborar y desarrollar una estrategia de promoción de la apropiación por parte de las protagonistas de su ser de microempresarias con visión estratégica, con proyección de crecimiento, más allá de una visión de sobrevivencia. Promover entre las asociadas, la toma de conciencia de que si bien es cierto como mujeres son titulares de derechos, también son sujetos económicos. Como tales, son titulares de responsabilidades y deben asumir mayor protagonismo en sus gestiones ante las

instituciones vinculadas al sector de producción de rosquillas. El posicionamiento como microempresarias implica el cumplimiento como contribuyentes, de impuestos y controles a los que no han estado habituadas. Será necesario verificar que las microempresarias tienen disponible información relacionada con sus pagos como contribuyentes y en su ejercicio como empleadoras tienen evidencia de contratos del personal que labora en los talleres de producción de rosquillas y del pago de planillas en los que se refleje la distribución de prestaciones sociales pagadas. Con esto pueden contar con evidencias de que están dando cumplimiento a lo normado por el Ministerio del Trabajo.

Apropiación. A ISCOD y COOPRAMACI R.L. Fortalecer en futuras intervenciones, el sentido de apropiación de las mujeres protagonistas, del cumplimiento con la inocuidad y condiciones sanitarias en el proceso de producción, empaque y comercialización. Así también, analizar los costos de producción y asegurar el establecimiento de precios que consideren todo el cumplimiento de la carga impositiva ante la Alcaldía y la Dirección General de Ingresos, así como también su responsabilidad de cumplimiento con las prestaciones sociales y seguridad social; todo ello con un margen de utilidad que les permita sostenerse y crecer como productoras. **A COOPRAMACI R.L.** Elaborar e implementar un plan de captación e incorporación de nuevas afiliadas a la cooperativa. que debería incluir la divulgación de los beneficios de estar asociadas.

8. Plan de acceso y difusión de los resultados y los productos generados por la evaluación

PLAN DE SOCIALIZACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN				
Título del proyecto	"Fortalecidas las capacidades y las condiciones laborales de trabajadoras y trabajadores del sector de la agroindustria del municipio de Yalagüina. Fase II". Expediente: CI/2021-C-C-PD-008.			
Entidades Involucradas	ISCOD_UGT y COOPRAMACI R.L.			
Fecha de la evaluación	Junio a agosto 2025.			
Segmento	Medio de difusión	Lugar	Responsable	Fecha
Equipo técnico ISCOD y Gobierno de La Rioja.	Reunión de presentación de resultados	Video-conferencia	Equipo evaluador del proyecto	Septiembre 2025
OCE AECID y representación de cooperación en Nicaragua.	Reunión de presentación de resultados con documento síntesis.	Presencial en Managua	Equipo evaluador del proyecto y equipo técnico de COOPRAMACI R.L.	Septiembre-octubre 2025
Representantes de instituciones del municipio de Yalagüina	Reunión de presentación de resultados. Formato corto de presentación de resultados (tríptico)	Video-conferencia	Equipo evaluador del proyecto	Septiembre-octubre 2025
Microempresarias productoras de rosquillas.	Reunión de presentación de resultados.	Municipio de Yalagüina	Equipo técnico de COOPRAMACI R.L.	Septiembre-octubre 2025
Público en general.	Campaña difusión de resultados: memoria anual, tríptico, cortos audiovisuales.	Web.	Área técnica de ISCOD	Permanente a partir de octubre 2025

