

INFORME FINAL

Evaluación Final del Proyecto de Cooperación al Desarrollo “Empoderamiento económico de mujeres para la sostenibilidad ambiental y económica de la agroindustria en el municipio de Yalagüina, Madriz” (2022/PRYC/000900)



Financiador y año de financiación: Agencia Española de Cooperación Internacional al Desarrollo (AECID), convocatoria 2022.

Ejecutado por: Sindicalistas sin fronteras - Instituto Sindical de Cooperación al Desarrollo (ISCOD).

Socia Local: Cooperativa de Producción Agroindustrial Maná del Cielo

Período de ejecución de la intervención: 3 de enero de 2023 al 2 de enero de 2026.

Evaluación final externa del proyecto de cooperación al desarrollo

“Empoderamiento económico de mujeres para la sostenibilidad ambiental y económica de la agroindustria en el municipio de Yalagüina, Madriz”

Expediente: 2022/PRYC/000900

Consultora en Proyectos Sociales y de Desarrollo

Jeanett Velásquez Corrales

Praderas del Doral No. 256. Managua, Nicaragua

email: aveplena@yahoo.com

Tel (+505) 77941558

Evaluadoras:

Jeanett Antonia Velásquez Corrales

Heika Auxiliadora Mendoza

Junio 2026

Listado de acrónimos

APC	Asociación de Promotores de la Cultura
APRODEIN	Asociación de Profesionales para el Desarrollo Integral de Nicaragua
CAD	Comité de Ayuda al Desarrollo
COOPRAMACI R.L.	Cooperativa de Producción Agroindustrial Maná del Cielo R.L.
CRS	Creditor Reporting System ¹ (Sistema de Informes de Acreedores).
INFOCOOP	Instituto Nicaragüense de Fomento Cooperativo
ISCOD	Instituto Sindical de Cooperación al Desarrollo
LdB	Línea de Base
MARENA	Ministerio del Ambiente y Recursos Naturales de Nicaragua
MEFCCA	Ministerio de Economía Familiar, Comunitaria, Cooperativa y Asociativa
MIFIC	Ministerio de Fomento, Industria y Comercio
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
TT00	Titulares de Obligaciones

¹ Es una base de datos gestionada por la OCDE que registra, clasifica y rastrea la Ayuda Oficial al Desarrollo (AOD) y otros flujos financieros internacionales.

Tabla de contenido

0.	Resumen ejecutivo	1
1.	Introducción	6
1.1	Antecedentes de la evaluación	6
1.2	Objetivos de la evaluación.....	6
1.3	Niveles de análisis, preguntas principales y criterios de evaluación	7
2.	Descripción del proyecto evaluado y contexto de intervención	8
2.1.	Antecedentes del proyecto	8
2.2	Organización y gestión	12
2.3	Actores implicados	13
2.4	Contexto en el que se desarrolló la intervención	13
3.	Metodología.....	15
3.1	Metodología y técnicas aplicadas.....	17
3.2	Condicionantes y límites del estudio realizado	18
4.	Análisis de la información recopilada y evidencias en torno a los criterios y preguntas de evaluación	18
4.1	Análisis de diseño	18
	Pertinencia	19
4.2	Análisis de proceso o gestión	21
	Coherencia	21
	Eficiencia.....	23
4.3	Análisis de resultados de actuación	24
	Eficacia.....	24
	Impacto	35
	Sostenibilidad	37
	Apropiación.....	38
5.	Conclusiones de la evaluación	41
6.	Lecciones aprendidas	43
7.	Recomendaciones derivadas de la evaluación	43
8.	Anexos	45

Índice de Tablas

Tabla 1.	Criterios y preguntas de evaluación.	8
Tabla 2.	Actores implicados en la intervención.	13
Tabla 3.	Cronograma de la evaluación final externa.	16
Tabla 4.	Problemáticas identificadas y resultados esperados.....	20
Tabla 5.	Nivel de logro de los indicadores de resultado 1.	25
Tabla 6.	Nivel de logro de los indicadores de resultado 2.	27
Tabla 7.	Nivel de logro de los indicadores de resultado 3.	32
Tabla 8.	Nivel de logro de los indicadores de objetivo específico.	33

Índice de Imágenes

Imagen 1.	Taller evaluativo con microempresarias beneficiadas por el proyecto y familiares.....	18
Imagen 2.	Bodega de almacenamiento de materia prima e insumos del Fondo Rotatorio.	23
Imagen 3.	Fragmento de la certificación extendida por el área de medio ambiente de la Alcaldía de Yalagüina.	26
Imagen 4.	Plantación de mandagual como cerca viva productiva.....	26
Imagen 5.	Horno y área de procesamiento construida.	28
Imagen 6.	Detalle de obras de construcción y equipamiento a cada microempresaria.	29
Imagen 7.	Certificación del Registro de Marca, 10 años de vigencia.	30
Imagen 8.	Área de empaque ampliada con recursos de una de las protagonistas.	31
Imagen 9.	Delimitación del taller con muro construido con recursos propios de una de las protagonistas.....	31
Imagen 10.	Certificado de curso 1. Gestión Empresarial y Financiera.	34

0. Resumen ejecutivo

Objeto de estudio	Evaluación final externa del Proyecto de cooperación al desarrollo "Empoderamiento económico de mujeres para la sostenibilidad ambiental y económica de la agroindustria en el municipio de Yalagüina, Madriz". Expediente 2022/PRYC/000900.
Entidad Financiadora	Agencia Española de Cooperación Internacional al Desarrollo (AECID)
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	6 propietarias de MIPYMES ² , personas trabajadoras de las MIMPYMES, participantes en actividades de capacitación promovidas por el proyecto.
Ámbito de intervención	Municipio de Yalagüina, departamento de Madriz, Nicaragua.
Duración	El proyecto inició el 3 de enero de 2023 y tuvo una ampliación del periodo inicial de ejecución hasta el 2 de enero de 2026.
Costos del proyecto	Coste total de la intervención: 378.207,66 € Subvención aprobada: 347.640,65 €
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, la coherencia y el logro de los objetivos del proyecto; la eficiencia, el impacto, la sostenibilidad para el desarrollo y la apropiación democrática.
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 en dos plantaciones, observación in situ de 6 talleres de producción de rosquillas; 6 entrevistas 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, cinco talleres evaluativos: (1) con integrantes del Consejo de Dirección de COOPRAMACI R.L. (2) con mujeres protagonistas propietarias de MIPYMES; (3) con participantes en talleres y cursos de formación; (4) en Yalagüina, con personal técnico a cargo del proyecto; y (5) en Managua, con personal técnico y administrativo a cargo del proyecto; dos entrevistas semiestructuradas con TTOO: alcaldesa de Yalagüina y técnico por parte del Ministerio para los Emprendimientos y reuniones de

² Con la autorización de la reducción de una protagonista como consecuencia del incremento del costo en general de los materiales de construcción, la cantidad de microempresas se redujo a 6. Por tanto, en adelante, se sustituye toda referencia a 7 microempresas, por 6 microempresas.

coordinación y evaluación con ISCOD y el gerente del proyecto.

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 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 procedentes 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 técnicas aplicadas. 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

La estrategia de revitalización del tejido productivo, específicamente en el sector de producción de rosquillas, permite transformar talleres familiares artesanales en microempresas sostenibles, eficientes y resilientes ante el cambio climático.

El fortalecimiento de capacidades es de carácter estratégico para que las propietarias, sus familiares y personas trabajadoras de las microempresas de producción de rosquillas, adquieran o mejoren las habilidades, competencias y estructuras necesarias (aspectos organizativos, físicos, normativos y comerciales) que sostienen la cadena de valor en este sector, para gestionar sus propios objetivos de manera autónoma y sostenible.

El abordaje de temas regulatorios tales como la afiliación a la seguridad social y la firma de contratos laborales que aseguren esta afiliación, es altamente sensible por el alto impacto económico que representa a las microempresas que están en proceso de consolidación económica.

La sostenibilidad de las microempresas requiere vincular las capacidades gerenciales de las mujeres microempresarias con agendas de innovación tecnológica, aseguramiento de la inserción comercial y eficiencia ambiental.

El enfoque de "Acción sin Daño" es de alta relevancia para minimizar el riesgo de generar consecuencias imprevistas negativas y para reducir los riesgos de exacerbación de tensiones, fragmentación del tejido social o aumento de la vulnerabilidad de las poblaciones priorizadas por los proyectos de cooperación al desarrollo.

El acercamiento directo, sistemático, ético, 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.

El seguimiento sistemático por parte de COOPRAMACI R.L. es estratégico para garantizar la inocuidad en el proceso productivo.

También es estratégico el fortalecimiento de COOPRAMACI R.L. como referente ante los nudos críticos que se han identificado en el funcionamiento de las MIPYMES y para avanzar hacia la sostenibilidad de la cadena de suministro.

Desde una visión integral del desarrollo, los aspectos psicosociales y emocionales, son las bases que sostienen la viabilidad de las intervenciones.

El uso de metodologías cualitativas basadas en la confianza mutua y el cumplimiento de aspectos éticos en los procesos investigativos, son la única vía para obtener diagnósticos sinceros y profundos.

El proceso de innovación asegura que se incorporen los aprendizajes ya obtenidos y se vayan

generando nuevos aprendizajes.

CONCLUSIONES

Pertinencia. El proyecto “Empoderamiento económico de mujeres para la sostenibilidad ambiental y económica de la agroindustria en Yalagüina, Madriz” destaca por su alta pertinencia. Uno de sus mayores logros fue transformar el perfil de las protagonistas, de actividades económicas artesanales, bajo condiciones de vulnerabilidad y con altos costos ambientales, a constituirse en microempresarias agroindustriales, propietarias de tecnología ecoeficiente, en proceso de contar con marcas protegidas por la ley y garantizar la seguridad social de las personas trabajadoras en los talleres de producción. La estrategia de gestión medioambiental desplegada durante la intervención es consistente con el impacto ambiental que generan los talleres de producción de rosquillas. Además, se promovió el relevo generacional y se contribuyó a la preservación de una actividad emblemática, con gran arraigo cultural.

Coherencia. La intervención evaluada ha complementado la Estrategia del Desarrollo Local del municipio de Yalagüina, consolidando una línea de continuidad que aporta al avance de la Estrategia “Innovación tecnológica y ambiental en la cadena de la agroindustria en el municipio de Yalagüina”. Las componentes del proyecto evaluado se corresponden principalmente con el eje VIII del Plan Nacional de Lucha Contra la Pobreza y para el Desarrollo Humano 2022-2026, mediante el que se propone el desarrollo de la economía creativa, familiar y emprendedora, con énfasis en modelos asociativos. Se aprovechó la acción sinérgica con otro proyecto implementado por ISCOD y COOPRAMACI R.L. con otro financiamiento y la acción sinérgica con las estrategias desarrolladas por la Alcaldía Municipal de Yalagüina, el MIFIC, Ministerio para la Promoción de los Emprendimientos, Instituto de Fomento Cooperativo y MITRAB.

Eficiencia. Los recursos económicos se ejecutaron conforme a las partidas presupuestarias autorizadas. La implementación eficiente del proyecto garantizó la continuidad de su implementación a pesar de los retrasos enfrentados, los que fueron gestionados adecuadamente por el equipo técnico a cargo del proyecto en conjunto con COOPRAMACI R.L. La colaboración institucional y los mecanismos de gestión articulados, específicamente el convenio de alianza de colaboración con la Alcaldía Municipal de Yalagüina, hicieron posible el alcance de los resultados esperados y objetivos propuestos.

Eficacia. Se alcanzó de manera sustantiva el objetivo específico de empoderar económicamente a las mujeres de Yalagüina vinculándolas a la sostenibilidad ambiental y económica de la agroindustria, así como también se alcanzaron los resultados esperados de reducción del impacto ambiental que generan las microempresas de agroindustria en Yalagüina; de reforzamiento de las condiciones higiénico-sanitarias y de seguridad laboral en el proceso productivo y de fortalecimiento de las capacidades de gestión sostenible en las microempresas lideradas por mujeres y priorizadas por el proyecto. Dos de los indicadores, relacionados con la obtención de la Licencia y Registro sanitario y la afiliación a la Seguridad Social de las personas trabajadoras en los talleres de producción de rosquillas, estuvieron fuera del alcance del proyecto y continúan en proceso de obtención. Como efecto no previsto de la acción sinérgica con otro proyecto implementado en el mismo territorio y por los mismos actores, las mujeres microempresarias tienen acceso a un Fondo Rotatorio para el abastecimiento de materia prima e insumos.

Impacto. Con la intervención se ha facilitado la innovación de las tecnologías de producción de las mujeres microempresarias para que sean medioambiental y económicamente sostenibles. Se ha contribuido significativamente a la reducción de la pobreza rural, a avanzar en la equidad de género y a la mitigación del cambio climático en el Corredor Seco de Nicaragua. Se observa un incremento cualitativo en la autopercepción de las mujeres y jóvenes como sujetos de derechos económicos. Además, 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. Para profundizar el impacto logrado, será necesario afrontar los desafíos que se han identificado durante esta evaluación, principalmente los relacionados con la inserción comercial, la obtención de Licencias y Registros Sanitarios, la afiliación a la Seguridad Social y la superación de la persistencia de relaciones de poder por razones de género.

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 e inscripción ante el Seguro Social. 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 y completar la cadena de valor con la comercialización.

Apropiación. En el diseño de la intervención participaron activamente junto con ISCOD, la organización socia local inicial: APC y COOPRAMACI, R.L. que se constituyó posteriormente como organización socia local. La Alcaldía Municipal de Yalagüina y las 6 mujeres microempresarias que lideran los talleres de producción de rosquillas priorizados por el proyecto, han participado desde la etapa de diseño de la intervención; estas últimas en su carácter de socias de la cooperativa COOPRAMACI R.L. definieron las necesidades de infraestructura de sus propios talleres y durante la implementación, participaron en todas las actividades convocadas por el proyecto.

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. 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 manera 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. **A propietarias de MIPYMES.** Dar seguimiento sistemático al proceso de obtención de licencias y registros sanitarios.

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". **A COOPRAMACI R.L. en conjunto con el equipo técnico local.** Analizar la estrategia actual del Fondo Rotatorio para diseñar un plan de fortalecimiento de este Fondo, Sistematizar un modelo regulador de propuestas de contratos adaptados al sector. Continuar implementando alianzas estratégicas ambientales y continuar promoviendo la corresponsabilidad ambiental.

Eficiencia. 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. **A COOPRAMACI R.L. en conjunto con ISCOD.** Continuar con el escalonamiento tecnológico y la producción más limpia en los talleres de rosquillas inclinando la continuidad del proyecto a las Convocatorias de Innovación y/o Alianzas. **A ISCOD.** Contribuir a la optimización del rendimiento del equipo técnico local, con un plan de fortalecimiento psicosocial

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 COOPRAMACI R.L. en conjunto con ISCOD y el equipo técnico local. Mitigar el riesgo de mediano plazo ante exigencias del MINSA que comprometan las autorizaciones para continuar las operaciones de producción. Para ello hace falta resolver la disyuntiva de continuidad: ¿Más hornos ecológicos hasta alcanzar la sustitución de todos los hornos tradicionales? o ¿priorizar el aseguramiento de que los que ya cuentan con hornos ecológicos y eficientes, se formalicen y se orienten a procesos de comercialización más efectivos?

Sostenibilidad. A COOPRAMACI R.L. en conjunto con el equipo técnico local. Desarrollar un análisis a profundidad que permita resolver dos nudos críticos que las protagonistas mencionan como las razones por las que no pueden trabajar más de dos o tres días a la semana: escasez de mano de obra y problemas de comercialización. Elaborar un mapeo local de mano de obra existente y un diagnóstico de necesidades de personal por MIPYME; luego, diseñar ofertas de formación específicas basadas en los datos del mapeo de mano de obra. Completar las fases de la cadena de valor diseñando una estrategia de marketing y ventas para potenciar. Realizar visitas de seguimiento técnico a los talleres para garantizar que las computadoras cumplan su función en la gestión contable del negocio.

Apropiación. A COOPRAMACI R.L. en conjunto con las socias. Diseñar y consolidar una estrategia de relevo generacional que incluya procesos formativos y transferencia de la gestión empresarial. Institucionalizar una "Escuela de Oficios" en la Cooperativa.

1. Introducción

El presente informe de evaluación final externa corresponde al proyecto de cooperación al desarrollo "Empoderamiento económico de mujeres para la sostenibilidad ambiental y económica de la agroindustria en el municipio de Yalagüina, Madriz". Expediente 2022/PRYC/000900.

El proyecto ha sido financiado por la Agencia Española de Cooperación Internacional al Desarrollo (AECID) en la Convocatoria de subvenciones a las Organizaciones No Gubernamentales de Desarrollo para la realización de proyectos de cooperación para el desarrollo, correspondiente al año 2022.

Las entidades responsables de la implementación del proyecto han sido: la ONG Sindicalistas sin Fronteras - Instituto Sindical de Cooperación al Desarrollo (ISCOD) en conjunto con la Asociación de Promotores de la Cultura (APC) en una primera etapa desde el inicio del proyecto el 3 de enero de 2023 hasta el 18 de septiembre de 2023. Con el cambio de socio local aprobado el 19 de septiembre de 2023 por AECID, se transitó a una segunda etapa en la implementación del proyecto, que se extendió al 2 de enero de 2026, con la Cooperativa de Producción Agroindustrial Maná del Cielo (COOPRAMACI, R.L.).

La evaluación final externa ha sido promovida por ISCOD y AECID, 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, Agencia Española de Cooperación Internacional al Desarrollo.

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 3 de enero de 2023 al 2 de enero de 2026. El proyecto estaba concebido en una alianza de multiactores y multinivel, orientada a la innovación tecnológica para la sostenibilidad ambiental y económica de microempresas familiares encabezadas por mujeres artesanas que trabajan en el sector de la agroindustria, como estrategia para alcanzar el Objetivo General: *"La producción de agroindustria del municipio Yalagüina es sostenible medioambiental y económicamente"*.

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 y logros concretos 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 Española 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:

Determinar la pertinencia, la coherencia y el logro de los objetivos del proyecto, así como la eficiencia, el impacto, la sostenibilidad para el desarrollo y la apropiación democrática.

Objetivos específicos:

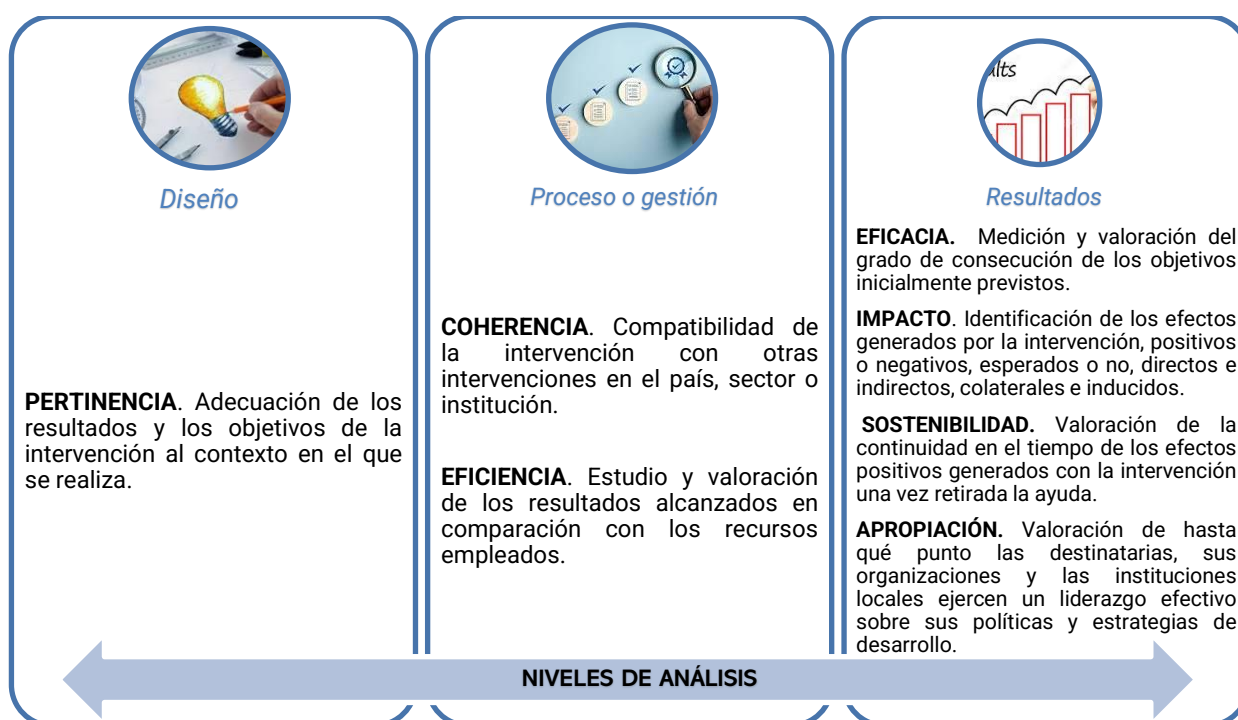
- Proporcionar información creíble y útil, que permita incorporar las enseñanzas aprendidas en el proceso de toma de decisiones de personas beneficiarias y donantes que ayuden a orientar futuras acciones.

- Permitir la rendición de cuentas a todos los agentes relevantes de la intervención, tanto en España como principalmente en Nicaragua.

1.3 Niveles 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; además de la eficiencia de los recursos empleados a la luz de los resultados alcanzados. 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, si los resultados del proyecto han sido de utilidad y cuál ha sido el impacto logrado. Así también, se analizaron las pistas para la continuidad en el tiempo de los efectos positivos generados con la intervención y hasta qué punto las destinatarias, sus organizaciones y las instituciones locales ejercen un liderazgo efectivo sobre sus políticas y estrategias de desarrollo.

Ilustración 1. Niveles de análisis y criterios de evaluación.



Fuente: Elaboración propia, 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 y un enfoque de género. Además, se 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, 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?
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 española?
	¿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 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). En alianza estratégica con su socio local histórico en Nicaragua, la APC (Asociación de Promotores de la Cultura), inició sus intervenciones estructurales en el municipio de Yalagüina en el año 2017 con el proyecto: "Eficiencia energética y ambiental en la cadena del maíz, la ganadería y las rosquillas en el municipio de Yalagüina". Con este proyecto se aportó una visión de sostenibilidad energética y ambiental, alineada y

complementaria a la Estrategia del Desarrollo Local del municipio de Yalagüina elaborada en 2009 con énfasis en aspectos socioeconómicos, competitividad y sostenibilidad. En dicha estrategia se había identificado el sector de producción de rosquillas en el primer lugar de alta prioridad.

La información diagnóstica que se obtuvo como resultado de esta primera Línea Base (2017)³, 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, Fase I"*. El proyecto fue aprobado y se ejecutó por ISCOD en conjunto con la APC en el periodo del 1º de diciembre de 2018 al 28 de febrero de 2020, llegándose a la conclusión de que el sector de producción de rosquillas es clave para la economía del municipio de Yalagüina, pero no es sostenible medioambientalmente a largo plazo por el alto consumo de leña y el consiguiente deterioro del bosque natural en esta zona del corredor seco mesoamericano. Los principales resultados a los que se aportó con este proyecto fueron:

1. Mejora de la competitividad y la productividad: mediante la construcción de hornos ecológicos.
2. Capacitación, asistencia técnica y creación de una figura asociativa: Cooperativa de Producción Agroindustrial "MANA DEL CIELO R.L." (en adelante COOPRAMACI R.L.).
3. Gestión y acompañamiento a los talleres de producción para que cumplan con los requisitos sanitarios y de marca; así como también la legislación municipal y la legislación tributaria nacional.

Es importante mencionar que los hallazgos obtenidos con la Línea Base 2017, contribuyeron a desencadenar la reflexión acerca de la eficiencia energética y ambiental relacionada con el sector de producción de alimentos, en el marco del Plan de Desarrollo del sector de la Agroindustria en el municipio de Yalagüina, que fue elaborado en el año 2020.

La Línea Base de 2017 se actualizó en enero de 2020, logrando consultar a 81 familias propietarias de los talleres existentes a esa fecha; se identificó que el 12% de los talleres se ubican en el sector urbano y el 88% en el sector rural.

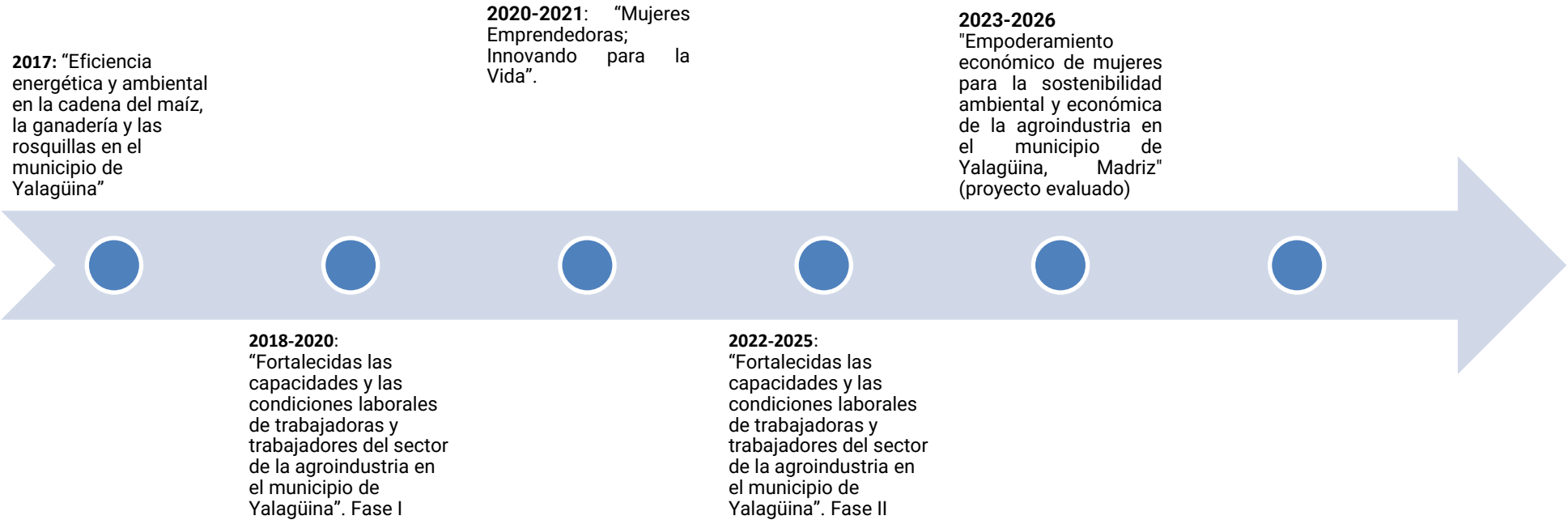
La Línea Base actualizada al mes de enero de 2020, sirvió de base diagnóstica para la formulación del proyecto *"Mujeres Emprendedoras; Innovando para la Vida"*, que contó con el financiamiento del Gobierno de Navarra y tuvo una duración de un año⁴. Con este proyecto se retomaron los avances logrados por el proyecto anterior en cuanto a la reducción del consumo de leña y la contribución a la reducción de la jornada laboral, así como también las recomendaciones acerca de la reducción de la contaminación, que ya se había logrado reducir con el horno ecológico mejorado. Con la innovación incorporada al horno mejorado, se pasó a 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. En alianza con la Asociación de Profesionales para el Desarrollo Integral de Nicaragua de (APRODEIN), se establecieron 4 manzanas de bosque energético y se realizó la medición de temperatura generada y la emisión de gases producidos por la combustión de leña.

La experiencia desarrollada con las intervenciones anteriores, fueron 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. En la etapa de diseño de este proyecto 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). Este proyecto es el antecedente más inmediato del proyecto evaluado: *"Empoderamiento económico de mujeres para la sostenibilidad ambiental y económica de la agroindustria en el municipio de Yalagüina, Madriz"*, para el que sirvió de base diagnóstica la Línea Base actualizada en 2021.

³ Durante la Línea Base 2017 se consultó a 72 familias propietarias de los talleres de producción de rosquillas existentes a esa fecha.

⁴ El proyecto "Mujeres Emprendedoras" dio inicio el 1/12/2020 y finalizó el 30/11/2021.

Ilustración 2. Línea de tiempo de antecedentes 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 avanzando en la consolidación de 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) y luego hornos ecológicos y eficientes, que continúan incorporando innovaciones tal como se evidenció con la presente evaluación.

La última actualización de la Línea Base en 2024 reveló que la producción de rosquillas es un sector dinámico y feminizado de la economía, pues se identificaron 84 microempresas que emplean a unas 100 familias. 78 de las 84 empresas son propiedad de mujeres (92.85%) y del total de 547 personas que emplean, el 64.89% son mujeres. Estas mujeres forman parte del segmento poblacional económicamente activo (PEA) que en el municipio representa el 57% de la población (7,183 habitantes de un total de 12,602) teniendo una participación de mujeres del 49% en esta fuerza laboral (3,520 mujeres). En conclusión, las mujeres que laboran en el sector de producción de rosquillas (355) representan el 10% del total de mujeres que laboran en el municipio.

La población destinataria del proyecto: "Empoderamiento económico de mujeres para la sostenibilidad ambiental y económica de la agroindustria en Yalagüina, Madriz" son las mujeres microempresarias del sector de producción de rosquillas en el municipio de Yalagüina, departamento de Madriz. Estas mujeres representan el núcleo productivo y social de sus comunidades y desempeñan un papel clave en la sostenibilidad de los medios de vida locales y en la preservación de la identidad cultural, especialmente teniendo en cuenta que la producción de rosquillas es una tradición con más de siete décadas de historia en la zona. Aun así, las mujeres microempresarias continúan enfrentando múltiples condiciones de vulnerabilidad socioeconómica, ambiental y de género, que limitan su acceso a derechos fundamentales y dificultan el ejercicio pleno de su autonomía económica y social.

El proyecto evaluado se propuso como objetivo general: **La producción de agroindustria del municipio Yalagüina es sostenible medioambiental y económicamente**. La estrategia diseñada para alcanzar este objetivo general fue: *Contribuir a que las mujeres microempresarias de la agroindustria de Yalagüina puedan ejercer su derecho a un nivel de vida digno generando empleo de calidad y con derechos, facilitándoles que innoven sus tecnologías de producción para que sean medioambiental y económicamente sostenibles*

El objetivo específico propuesto por el proyecto fue:

OE. Microempresas lideradas por mujeres artesanas son innovadoras, eficientes y sostenibles.

La estrategia para lograr este objetivo específico fue: la revitalización de las MIPYMES de producción de rosquillas lideradas por mujeres en el municipio de Yalagüina sustituyendo sus tecnologías tradicionales de producción por tecnologías innovadoras y eficientes, generando capacidades para un desarrollo 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 evaluado⁵.

R1 Reducido el impacto ambiental de 7 microempresas de agroindustria en Yalagüina.	R2. Reforzadas las condiciones higiénico-sanitarias y de seguridad laboral en el proceso productivo.	R3. Gestión sostenible en las microempresas de producción de rosquillas lideradas por mujeres.
--	--	--

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

⁵ Con la autorización de la reducción de una protagonista como consecuencia del incremento del costo en general de los materiales de construcción, la cantidad de microempresas se redujo a 6. Por tanto, en adelante, se sustituye toda referencia a 7 microempresas, por 6 microempresas.

- 3213000 Desarrollo pymes
- 3214000 Industria artesanal

El período efectivo de duración del proyecto (que inicialmente estaba previsto para 24 meses) ha sido de 36 meses, con fecha de inicio del 3 de enero de 2023 y finalización el 2 de enero de 2026.

2.2 Organización y gestión

El proyecto evaluado: "Empoderamiento económico de mujeres para la sostenibilidad ambiental y económica de la agroindustria en el municipio de Yalagüina, Madriz", 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.

La organización requerida para el inicio de la implementación del proyecto se vio ralentizada e incluso postergada, como consecuencia de los cambios en el marco jurídico-normativo nacional (ver: contexto en que se desarrolló la intervención). El análisis del contexto en el año 2023 llevó al entonces socio inicial del proyecto Asociación de Promotores de la Cultura (APC)⁶ a iniciar un proceso de disolución voluntaria que fue oficializado por el Ministerio del Interior de Nicaragua con la cancelación de su personalidad jurídica y registro oficial. La solicitud de modificación sustancial de cambio de socio local fue aprobada por AECID el 19 de septiembre de 2023.

Las acciones organizativas y de gestión no previstas inicialmente e ineludibles para responder a las variaciones presupuestarias, exigencias normativas e imprevistos financieros enfrentados durante la fase inicial de ejecución del proyecto, consistieron en:

- Solicitud de registro ante las autoridades nacionales por parte de la nueva organización socia local, COOPRAMACI R.L. y solicitud de aprobación e inscripción como Agente Extranjero, en cumplimiento a la Ley No. 1040, de Regulación de Agentes Extranjeros, La Constancia de Registro de Agentes Extranjeros se obtuvo hasta septiembre de 2023.
- Trámite para la apertura de las cuentas bancarias, lo que se logró hasta el mes de febrero del año 2024; el primer envío de fondos se logró realizar el 25 de marzo de 2024.
- Activación de los espacios de coordinación interinstitucional preexistentes con la Alcaldía Municipal de Yalagüina (área de emprendimientos) y 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). Posteriormente (en enero de 2025), en plena implementación del proyecto, este Ministerio fue disuelto por la Asamblea Nacional de Nicaragua y se creó el nuevo Ministerio para la Promoción de Emprendimientos⁷.

El desajuste generalizado de precios entre la formulación (julio 2022) y el inicio real de ejecución de acciones (noviembre 2023) arrojó un desfase global de C\$ 462,361.81 (12,009.4 €) respecto al presupuesto original, elevando el costo por microempresa a C\$ 716,582.19 (18,612.52 €). Ante la dificultad enfrentada por el nuevo socio local, de asumir el incremento proporcional del aporte comprometido, se tomó la decisión de reducir de 7 microempresas (con las que se alcanzaba un monto global final de C\$ 5,016,075.31 equivalentes a 130,287.67 €) a 6 las microempresas protagonistas para garantizar la viabilidad financiera de las infraestructuras restantes

También se produjeron nuevos retrasos con la nueva regulación de las alianzas de asociación y las alianzas de agentes extranjeros. Toda la situación de retrasos enfrentados hizo necesario presentar una solicitud de ampliación de 12 meses en el plazo de ejecución del proyecto hasta el 2 de enero de 2026, cuya autorización fue obtenida el 6 de noviembre de 2024.

⁶ A pesar de que la Asociación de Promotores de la Cultura (APC) presentó su documentación ante las autoridades nacionales desde el mes de febrero del año 2023 para que se pudiera actualizar la Constancia de Registro en Agentes Extranjeros y así recibir las transferencias correspondientes, dicha actualización fue negada de manera consecutiva en varias ocasiones.

⁷ La Asamblea Nacional de Nicaragua aprobó la disolución del Ministerio de Economía Familiar, Comunitaria, Cooperativa y Asociativa (MEFCCA) y la creación del nuevo Ministerio para la Promoción de Emprendimientos el 16 de enero de 2025, formalizando su transición legal y estructura operativa en mayo de 2025.

En conclusión, los cambios enfrentados en el entorno: contexto normativo-jurídico, las variaciones de precios y hasta los cambios en los actores institucionales de referencia, pusieron a prueba la capacidad de adaptación para lograr llevar a cabo la implementación del proyecto. Todo esto se comenta con más detalle en el apartado del contexto y también en el análisis del criterio de eficiencia.

Durante la evaluación del proyecto se evidenció que la organización desarrollada tanto para la implementación como para la gestión misma del proyecto, se ha caracterizado por una cultura de aprendizaje colaborativo de carácter permanente, con atención a los cambios en el entorno y apertura y flexibilidad para adaptarse a dichos cambios; además, con espacio para la innovación continua, 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 con un alto cumplimiento de los resultados previstos: reducción del impacto ambiental, reforzamiento de las condiciones higiénico-sanitarias y de seguridad laboral en el proceso productivo y gestión sostenible en las microempresas de producción de rosquillas. Con este alto cumplimiento se logró también el alcance de los objetivos propuestos.

2.3 Actores implicados

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

Tabla 2. Actores implicados en la intervención.

Actores implicados en el proyecto "Empoderamiento económico de mujeres para la sostenibilidad ambiental y económica de la agroindustria en el municipio de Yalagüina, Madriz".		
Titulares de derechos	Titulares de responsabilidades	Titulares de obligaciones
6 propietarias de las MIPYMES a las que se construyeron los hornos y las áreas de procesamiento. - Personas trabajadoras de las MIPYMES y familiares que participaron en las actividades de capacitación del proyecto.	- Cooperativa de Producción Agroindustrial MANA DEL CIELO R.L. (COOPRAMACI R.L.). - Personal local del proyecto: Gerente del proyecto, Gerente de planificación educativa, Gerente financiera, administrativa y contable.	Alcaldía Municipal de Yalagüina (con convenio de Alianza).

Estos mismos actores, además de ISCOD como organización gestora de la evaluación, se implicaron en el proceso evaluativo de la intervención.

2.4 Contexto en el que se desarrolló la intervención

En Nicaragua, de acuerdo con 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, incluyendo manufactura de alimentos, es vital para el sostenimiento social y económico nacional y local en Yalagüina. Continúa generando el 32% del empleo nacional y representa el 60% de las exportaciones del país⁸. 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.

• 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, cuando ya había sido solicitada la subvención para este proyecto, en Nicaragua se

⁸ Estrategia nacional para el desarrollo de la pequeña y mediana agroindustria 2020 – 2023.

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 imposibilidad del socio inicial del proyecto Asociación de Promotores de la Cultura (APC), de actualizar la Constancia de Registro en Agentes Extranjeros para poder recibir las transferencias. Al no poder operar, se solicitó la modificación sustancial de cambio de socio local.

Tal como se comentó anteriormente, esta situación conllevó a todo un proceso⁹ 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. Aunque la Constancia de Registro como Agente Extranjero se obtuvo en septiembre de 2023, fue hasta el mes de febrero del año 2024 que se logró culminar todo el trámite administrativo ante el sistema financiero nacional para lograr la apertura de las cuentas del proyecto. Mientras esto ocurría, no se autorizaba la recepción de fondos en el país.

Un tercer retraso significativo en la implementación del proyecto, fue el ocasionado por el período requerido para la gestión de Alianza entre COOPRAMACI R.L. y la Alcaldía Municipal de Yalagüina, a partir del reglamento de la Ley No. 1040, de Regulación de Agentes Extranjeros¹⁰. 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"*.

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 12 meses.

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

En enero de 2025, aun en el período de implementación del proyecto, se creó el Ministerio para la Promoción de Emprendimientos¹¹, que reemplazó al MEFCCA (Ministerio de Economía Familiar, Comunitaria, Cooperativa y Asociativa). Previamente a esta intervención y al inicio de la misma, 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, han sido realizadas con el nuevo actor institucional cuyo énfasis se centra en la capacitación técnica, el acompañamiento para la formalización de negocios, el impulso a la innovación y la creación de espacios de comercialización. La promoción del cooperativismo que realizaba el MEFCCA la asume actualmente el Instituto de Fomento Cooperativo (INFOCOOP), con una actividad más centralizada en Managua y con una oficina en Ocotal (a 20.7 kilómetros de Yalagüina). Las relaciones de coordinación se han mantenido tanto con el INFOCOOP como con el Ministerio para la Promoción de Emprendimientos.

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

Las nuevas normativas del Ministerio de Salud (MINSA) y el Ministerio de Fomento Industria y Comercio (MIFIC), 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 ha implicado mayores costos. Además, el proceso de obtención de Licencia y Registro Sanitario, conlleva actualmente mayores exigencias por parte del MINSA, tal como lo manifestaron las propietarias de las MIPYMES que fueron entrevistadas.

⁹ Este proceso se extendió de abril a septiembre de 2023.

¹⁰ La Ley No. 1040, que había sido aprobada en el año 2020, 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.

¹¹ 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.

- **Contexto local**

La intervención evaluada se desarrolló a partir de enero del año 2023 en el municipio de Yalagüina, que pertenece al departamento de Madriz en la República de Nicaragua. La mayoría de las familias de Yalagüina han dependido históricamente, 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 de Centroamérica, que consiste en 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 son por lo general de carácter permanente y se dirigen principalmente a Costa Rica, Panamá, El Salvador y España; 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, 2020, 2021 y 2024, 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, que tensiona la disponibilidad de mano de obra. 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 en promedio, dos jóvenes (33.33%), mientras que a la conclusión del proyecto hay menos mujeres y menos jóvenes. El 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, la disminución de población joven afecta la convocatoria a las actividades educativas concebidas para las y los jóvenes (hasta los 35 años) y tensiona las relaciones laborales. Una evidencia de esta tensión en las relaciones laborales se identifica en las labores de horneado; al ser ésta una labor que se ha desarrollado históricamente por hombres, algunos de los horneadores, tal como lo expresaron las propietarias de las MIPYMES, consideran que "saben hornear" y no tienen ninguna razón para modificar su manera de hacerlo como siempre lo han hecho, en clara resistencia a los cambios que se van logrando con el proceso de innovación.

3. Metodología

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. Se integraron tres enfoques transversales: enfoque de género, enfoque basado en derechos humanos y enfoque medioambiental.

De acuerdo al enfoque de 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 de género se puso el foco en identificar los cambios transformadores por razones de género a los que ha contribuido el proyecto. En cuanto al enfoque medioambiental, se hizo énfasis en identificar la contribución aportada por el proyecto, a la reducción del impacto ambiental ocasionado por la producción de rosquillas. Además, 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 congruencia con el enfoque formativo, orientado al aprendizaje, se ha entendido la evaluación 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 de las plantaciones de bosque energético implementadas como parte de las acciones del proyecto y bajo la responsabilidad de las propietarias de microempresas productoras de rosquillas, observación in situ de los talleres de producción de rosquillas priorizados por la intervención y aplicación de técnicas cualitativas para la obtención de información de fuentes primarias (entrevistas semiestructuradas, grupos focales y talleres evaluativos).

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

- 1) Fase de gabinete: organizativa y de planificación (19 de enero a 19 de abril de 2026).** 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. Inicialmente se había planificado y calendarizado el trabajo de campo para realizarse en el mes de febrero; sin embargo, los cambios en el contexto nacional con implicaciones para la Cooperación Española en Nicaragua llevaron a ISCOD y COOPRAMACI R.L. a valorar el momento oportuno para el trabajo de campo, resultando en un aplazamiento de dos meses, hasta lograr realizarse en el mes de abril de 2026.
- 2) Fase de trabajo de campo y procesamiento de información (20 de abril al 22 de mayo de 2026).** 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 32 personas, entre titulares de derechos (3 hombres y 12 mujeres), titulares de responsabilidades (6 hombres y 9 mujeres) y titulares de obligaciones (1 hombre y 1 mujer).
- 3) Fase de elaboración y presentación de informe final (25 de mayo al 30 de junio de 2026).** Se elaboró una primera versión de informe (borrador), el que fue revisado por ISCOD y COOPRAMACI R.L. En base a la retroalimentación correspondiente por parte de la Unidad gestora de la evaluación, el equipo de evaluadoras subsanó la versión borrador del informe, para proceder a la edición final del informe de evaluación con sus anexos y el plan de acceso y difusión de los resultados.

Tabla 3. Cronograma de la evaluación final externa.

ACTIVIDADES	ENE		FEBRERO				MARZO				ABRL				MAYO				JUNIO					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	S.S.	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	29
Fase I: Fase de gabinete (13 semanas)																								
Análisis de documentación clave.																								
Concreción de la matriz de evaluación, herramientas y plan de trabajo de campo																								
Validación de diseño metodológico por parte de la Unidad gestora de la evaluación y ajustes por parte del equipo evaluador.																								
Análisis del contexto local y período de aseguramiento de condiciones para el trabajo de campo.																								
Fase II: Trabajo de campo y procesamiento de información (4 semanas)																								
Visitas in situ para el trabajo de campo.																								
Procesamiento, análisis y triangulación de la información obtenida.																								
Fase III: Elaboración de informe final (5 semanas)																								
Redacción y presentación de la versión borrador del informe de																								

ACTIVIDADES	ENE		FEBRERO				MARZO				ABRIL					MAYO				JUNIO				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	S.S.	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	29
evaluación.																								
Revisión y validación del borrador de informe.																								
Envío de observaciones al borrador del informe.																								
Subsanación del borrador de informe y edición del informe final.																								

3.1 Metodología 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 proyecto para lo que ISCOD ha facilitado al equipo de evaluación la documentación necesaria. Entre la documentación facilitada se incluyó:

- ✓ Documento de formulación de la intervención.
- ✓ Presupuesto aprobado.
- ✓ Informe técnico final.
- ✓ Dos informes anuales de seguimiento.
- ✓ Fuentes de verificación.

Con esta información, el equipo de evaluadoras realizó una lectura profunda de todos los datos disponibles, los 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. En total, se alcanzó una participación de 32 personas, 22 mujeres (69%) y 10 hombres (31%).

Las técnicas implementadas fueron:

- Observación in situ de dos plantaciones de bosque energético.
- Observación in situ de 6 talleres de producción de rosquillas.
- 6 entrevistas semiestructuradas con las microempresarias y 8 entrevistas semiestructuradas con las personas trabajadoras y/o familiares que se encontraban en el taller de producción de rosquillas en el momento de la visita.
- Cinco talleres evaluativos:
 - Con integrantes del Consejo de Dirección de COOPRAMACI R.L.
 - Con mujeres protagonistas propietarias de MIPYMES.
 - Con participantes en talleres y cursos de formación
 - En Yalagüina, con personal técnico a cargo del proyecto.
 - En Managua, con personal técnico y administrativo a cargo del proyecto.
- Dos entrevistas semiestructuradas con TTOO: alcaldesa de Yalagüina y técnico por parte del Ministerio para los Emprendimientos.
- Reuniones de coordinación y evaluación con ISCOD y el gerente del proyecto.

Imagen 1. Taller evaluativo con microempresarias beneficiadas por el proyecto y familiares.



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.

3.2 Condicionantes y límites del estudio realizado

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 del equipo de evaluadoras y los locales en que se llevó a cabo la recopilación de información.
- 2) Las 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.
- 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.

En términos generales, la realización del trabajo de campo se desarrolló tal como fue acordado, sin mayores inconvenientes y dificultades, una vez fue superada la única limitación enfrentada, que consistió en un compás de espera para la realización del trabajo de campo, hasta asegurar "una acción sin daño" en el proceso evaluativo, como medida de contingencia ante cambios en el contexto nacional.

4. Análisis de la información recopilada y evidencias en torno a los criterios y preguntas de evaluación

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.**

En el contexto del municipio de Yalagüina, la producción agroindustrial del sector de las rosquillas, es el principal motor económico y cultural, liderado históricamente por mujeres. El diseño del proyecto "Empoderamiento económico de mujeres para la sostenibilidad ambiental y económica de la agroindustria en Yalagüina, Madriz" **se correspondió totalmente con las prioridades y necesidades** estratégicas de las mujeres propietarias de las MIPYMES de este sector y de todos los grupos meta interesados.

La intervención demostró una alta pertinencia al **dar respuesta a las necesidades de las microempresarias, de la población trabajadora de las MIPYMES y de las prioridades municipales**. Desde la etapa de diseño de la intervención, que se sustentó en la línea de base del año 2021, se apostó a contribuir al desarrollo de un proceso que hiciese posible transitar de una economía de subsistencia hacia unidades microempresariales que avanza en su formalización y sostenibilidad medioambiental y económica. El principal factor que ha incidido en esta 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, lo que ha hecho posible contar con un diagnóstico de calidad; a partir del 2017 se han realizado hasta la fecha 4 líneas base en total (2017, 2020, 2021 y 2024).

Durante el diseño de la intervención se adoptó el enfoque de interseccionalidad al establecer **acciones afirmativas según los perfiles de la población meta en su contexto rural y periurbano**, de acuerdo a sus realidades diferenciadas: (1) La medida afirmativa de considerar población meta del proyecto a 6 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 las Líneas de Base realizadas previamente, 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 buscó promover la inclusión de la juventud como medida estratégica para asegurar la continuidad de la actividad económica familiar; además de que se diseñaron cursos formativos específicos y adaptados para sectores tradicionalmente masculinizados o con riesgos particulares, tales como los horneros u horneadores.

La intervención abordó tres **causas estructurales de la vulneración de derechos de las mujeres** en el ámbito rural: la falta de autonomía económica, la invisibilización del trabajo de cuidados y trabajo doméstico no remunerado, y las barreras de acceso al empleo formal y a la protección social. Desde la etapa de diseño se buscó garantizar la participación plena y equitativa en todos los ámbitos de la vida de las mujeres, incluyendo la participación en la toma de decisiones políticas y económicas.

Durante su implementación, el proyecto demostró una notable capacidad de resiliencia y flexibilidad estratégica para **adaptarse a los cambios en el contexto**. La adaptación se materializó en cuatro niveles:

- i. Cambios internos/cambio de organización socia local. 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. Fue así que la COOPRAMACI R.L. que había sido constituida como cooperativa en 2019, pasó a constituirse como organización socia local, modificación sustancial que contó con la flexibilidad de AECID. El proceso desarrollado por COOPRAMACI R.L. hasta solventar todos los requerimientos de ley en apego al nuevo marco jurídico-normativo, ocasionó un retraso total de un año además de costos no previstos para la cobertura de gestiones asociadas.
- ii. Enfoque de "Acción sin Daño": El equipo implementó un riguroso manejo de la información y de los espacios de reunión para proteger la integridad de las protagonistas e integrantes del equipo técnico ante eventuales situaciones de riesgo por el contexto sociopolítico.
- iii. Adaptación metodológica: Se identificó que como consecuencia del contexto en que se llevó a cabo la intervención, la población cada vez más, adopta una postura de pasividad que en realidad viene a constituirse como un mecanismo de adaptación ante situaciones de incertidumbre. La adaptación del proyecto consistió en hacer énfasis en metodologías de facilitación que contribuyesen a cultivar la paciencia, la confianza y acciones de cuidado mutuo.
- iv. Flexibilización de los canales institucionales. Ante la complejidad de los trámites institucionales, con el proyecto se priorizó la gestión técnica directa y el diálogo continuo a nivel local-departamental para

destrabar los cuellos de botella que se iban identificando.

Los resultados de la intervención contribuyeron a cambiar la realidad identificada con los hallazgos obtenidos con los estudios previos de línea base; y **respondieron a las necesidades de todas las partes interesadas**, tal como se identificaron en la etapa de diseño:

- El mejor acondicionamiento de las áreas para el proceso de elaboración de rosquillas, respondió a la necesidad de mejorar la calidad del proceso productivo con condiciones higiénico-sanitarias que garanticen una mayor contribución a la inocuidad.
- Con la contribución al fortalecimiento de capacidades para un mejor control y registro de la actividad económica de las unidades productivas, se dio respuesta a la necesidad de fortalecer las capacidades de gestión sostenible en las microempresas de producción de rosquillas.
- Para dar respuesta a la necesidad de reducir el consumo de leña y la necesidad de reducir la contaminación ambiental, las microempresas avanzaron en infraestructura y reducción del impacto ambiental con la innovación de los hornos ecológicos y eficientes, con un mayor rendimiento energético.
- La mejora del rendimiento energético de los hornos se correspondió totalmente con el derecho de las personas trabajadoras a mejorar la calidad de sus empleos, con la reducción de las horas laborales.
- Ante la necesidad de generar alternativas de energía renovable para la combustión de los hornos, se promovió la plantación de áreas de bosque energético.
- Las personas trabajadoras accedieron a espacios formativos técnicos.
- Las instituciones locales fortalecieron sus agendas sectoriales, como el MITRAB con sus propuestas de horarios y contratos laborales, o el MIFIC en producción limpia.
- 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.

En conclusión, se constató 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 las intervenciones anteriores.

Tabla 4. Problemáticas identificadas y resultados esperados.

Problemática	Componente	Resumen de resultados esperados
Problemática 1. Alto consumo de leña, alta emisión de gases contaminantes, exceso de brasas, enfriamiento rápido.	Componente medio ambiental.	Resultado 1. Reducido el impacto ambiental de 7 microempresas ¹² de agroindustria en Yalagüina.
Problemática 2. Espacios de producción contruidos con materiales que no cumplen con las especificaciones técnicas y para la mezcla de materia prima se utilizan mesas de madera y cajones revoladores de zinc que no cumplen con la norma técnica del sector.	Funcionamiento acorde a la legislación del país.	Resultado 2. Reforzadas las condiciones higiénico-sanitarias y de seguridad laboral en el proceso productivo.

¹² Con la autorización de la reducción de una protagonista como consecuencia del incremento del costo en general de los materiales de construcción, la cantidad de microempresas se redujo a 6.

Problemática	Componente	Resumen de resultados esperados
Problemática 3. Necesidad de profesionalización en calidad de la producción, abastecimiento y distribución de productos.	Fortalecimiento de capacidades de gestión sostenible.	Resultado 3. Gestión sostenible en las microempresas de producción de rosquillas lideradas por mujeres.

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

El análisis de los objetivos propuestos por el proyecto, lleva a concluir que éstos 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.

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 (Nicaragua), sector de agroindustria o institución.

El equipo de evaluadoras ha constatado que la intervención evaluada **ha complementado** y contribuido a la consolidación y sostenibilidad de las siguientes estrategias o programas aplicados en el mismo sector y territorio.

En el marco del Plan de Desarrollo del sector de la Agroindustria en el municipio de Yalagüina, ISCOD en conjunto con la organización socia local (antes APC y actualmente COOPRAMACI, R.L.), han complementado la Estrategia del Desarrollo Local del municipio de Yalagüina elaborada en 2009 consolidando una línea de continuidad desde el proyecto "Eficiencia energética y ambiental en la cadena del maíz, la ganadería y las rosquillas en el municipio de Yalagüina" y continuando con los cuatro proyectos específicos en el sector de producción de rosquillas, que han antecedido al actual proyecto evaluado.

Se ha aportado 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. En el Acuerdo Marco de Asociación de esta estrategia, formaron parte además de la organización socia local anterior a este proyecto: APC, la Alcaldía Municipal de Yalagüina, el Ministerio de la Economía Familiar y la Asociación de Profesionales para el Desarrollo Integral de Nicaragua (APRODEIN).

A partir de los alcances logrados con el proyecto "Plan de acción de la cadena de valor del frijol del municipio de Yalagüina" se ha venido avanzando en la atención a las necesidades del sector de la agroindustria en el municipio, en respuesta a la valoración positiva por parte del entonces Ministerio de Economía Familiar, Cooperativa y Asociativa (MEFCCA) y la Alcaldía Municipal de Yalagüina, de los alcances logrados con esta experiencia.

En el ámbito nacional, las componentes del proyecto evaluado evidencian una alta correspondencia con las líneas y estrategias establecidas en 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"*.

La intervención evaluada **ha aprovechado sinergias** con las estrategias desarrolladas por:

- El Gobierno Municipal. La intervención ha aprovechado sinergias con los planes de desarrollo

municipal liderados por la Alcaldesa de Yalagüina, quien había estado vinculada a los proyectos que antecedieron a esta intervención, en su rol anterior de vicealcaldesa; específicamente vinculando las MIPYMES a las redes de economía creativa del municipio. Con la firma del Convenio de Asociación a finales del año 2024 esta sinergia se potencializó.

Teniendo en cuenta que un aspecto sinérgico vital para el municipio, es la reducción del impacto ambiental, la alcaldesa de Yalagüina manifestó que: ***"los nuevos hornos estandarizados consumen mucho menos leña, lo cual contribuye a mitigar el deterioro del planeta y a reducir el impacto ambiental negativo. Esto se complementa con la instalación de viveros que estamos implementando como municipalidad, en parques naturales para la reforestación del municipio"***.

- Ministerio del Trabajo (MITRAB). Certifica la capacitación sobre Derechos Laborales e Higiene y Seguridad del Trabajo con Equidad de Género, y la adquisición del conjunto de equipos, indumentarias y materiales para la seguridad laboral. Se ha hecho sinergia con los marcos regulatorios laborales a través de propuestas concretas para la adaptación de contratos y horarios laborales.
- MIFIC. En sinergia con la estrategia nacional de producción más limpia y valor agregado en la agroindustria, se unen esfuerzos de desarrollo económico con sostenibilidad ambiental y se gestionan los Registros de Marca.
- Ministerio para la Promoción de los Emprendimientos. La intervención ha hecho sinergias con el rol institucional, cobertura y prioridades de este Ministerio. Se continúan coordinando actividades de inducción para empaque, registros de marca, ferias y ruedas de negocio.

"El proyecto ha hecho sinergias con lo que hacemos como Ministerio... Nosotros inculcamos mucho la marca, la formalización. Entonces valoramos positivo el proyecto porque hemos visto avances en los talleres de producción de rosquillas y crecimiento económico también."

Por nuestra parte hemos dado capacitaciones en algunas prácticas de manipulación, el uso de indumentaria de las emprendedoras y de sus trabajadores, porque eso contribuye a la inocuidad del producto. Par ir viendo cómo obtener la licencia sanitaria, les explicamos a ellas cuáles son los requisitos, cuáles son los parámetros requeridos. El proyecto ha contribuido también en esta dirección".

En términos similares se expresó la alcaldesa de Yalagüina, quien manifestó que ***"Se constata una notable transformación física de los talleres a través del equipamiento caro financiado por el proyecto (hornos eficientes, mesas de acero inoxidable, tinas, cajones, molinos en casa, infraestructura de oficina para la cooperativa)"***.

Es importante destacar que la participación en Ferias, Ruedas de Negocio y el Concurso de Producción más Limpia se llevó a cabo con todas las protagonistas propietarias de MIPYMES, no solo con las beneficiarias del proyecto evaluado. De esta manera se logró incidir directamente en el fortalecimiento de COOPRAMACI, R.L. y del sector de producción de rosquillas en general.

- Instituto de Fomento Cooperativo. Se ha aprovechado la sinergia con las estrategias de fomento cooperativo mediante el cumplimiento de normativas para la certificación de las Asambleas Generales, Órganos de dirección y aprobación de Estados Financieros anuales de la cooperativa.
- Con el proyecto también se estableció una alianza estratégica con la academia, que hizo posible llevar a cabo el diplomado "FORMACIÓN PARA LA PRODUCCIÓN, CALIDAD E INOCUIDAD EN LAS MIPYMES EN EL SECTOR DE LA AGROINDUSTRIA EN EL MUNICIPIO DE YALAGUINA".

Durante la implementación del proyecto, se aprovecharon las visitas de seguimiento y la implicación activa de la Oficina Técnica de Cooperación (OTC) para explorar futuras acciones orientadas hacia la convocatoria de innovación y sostenibilidad ambiental.

Las acciones del proyecto evaluado aprovecharon además la acción sinérgica con una subvención de ISCOD y la Junta de Extremadura desde el mes de julio de 2024, mediante la que han tenido acceso a un Fondo Rotatorio para el abastecimiento de materia prima con modalidades de pago acorde al flujo de cada protagonista.

Imagen 2. Bodega de almacenamiento de materia prima e insumos del Fondo Rotatorio.



La obtención de insumos seguros, con mejor calidad y mejor precio, ha contribuido a que las propietarias de las MIPYMES obtengan un producto de mayor calidad.

Eficiencia

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

De acuerdo con los datos financieros provistos por el equipo administrativo a cargo del proyecto, los recursos económicos se ejecutaron **conforme a las partidas presupuestarias autorizadas**. En el período en que se desarrolló la evaluación, las cuentas de financiación e informes económicos finales se encontraban en la fase de revisión y cierre final por parte de la sede, confirmandose el cumplimiento del marco financiero global del proyecto sin desvíos significativos.

Es importante mencionar que la distribución presupuestaria establecida en la fase de formulación, se vio tensionada por la subida de precios de los materiales de construcción para la infraestructura prevista por el proyecto que alcanzaron un incremento promedio del 10.15% acumulado hasta la actualización de costos realizada a finales del año 2023. Esta situación motivó una solicitud de modificación sustancial, mediante la cual se redujo la población beneficiaria de 7 a 6 protagonistas.

Durante la implementación del proyecto, si bien se cumplieron los hitos globales, se debió lidiar de forma constante con **retrasos y ralentizaciones de carácter institucional asociados con el entorno regulatorio nacional** ajenos a la voluntad del equipo técnico a cargo del proyecto y cuya tramitación se caracterizó por procesos lentos. Todo ello incidió en que **no se lograra cumplir a cabalidad con los cronogramas y tiempos previstos**. En una primera etapa, la entonces organización socia local se acogió a la figura de disolución voluntaria ante el retraso en la obtención de la resolución de los trámites realizados en cumplimiento de la Ley de Regulación de Agentes Extranjeros y la Ley General de Regulación y control de Organismos sin fines de lucro. La pérdida de su personería jurídica llevó a solicitar la autorización de cambio de socio local, modificación sustancial que fue autorizada el 19 de septiembre de 2023.

En una segunda etapa, con la nueva organización socia local, se enfrentaron retrasos en los trámites de

registro y certificación y los trámites ante el sistema financiero para la apertura de cuentas, etc. Estos retrasos se gestionaron mediante el acompañamiento técnico personalizado (un técnico dedicado en exclusiva a la facilitación de trámites), la paciencia institucional, reprogramaciones internas y una intensa labor de seguimiento. Tras los trámites ante Agentes Extranjeros, el primer envío de fondos se logró realizar en marzo de 2024 y posteriormente se produjeron nuevos retrasos con la nueva regulación de las alianzas de asociación y las alianzas de agentes extranjeros. El retraso acumulado llevó a solicitar una segunda modificación sustancial que consistió en la autorización de ampliación de 12 meses en el plazo de ejecución del proyecto, la cual fue concedida el 06 de noviembre de 2024.

La obtención de logros y cumplimiento de resultados de acuerdo a lo planificado, aun en un contexto de incertidumbre y constantes cambios normativos y procedimentales en el contexto nacional, evidencia la **eficiencia en la utilización de los recursos financieros, humanos y materiales** para lograr los resultados esperados y lleva a aseverar que **la transformación de los recursos en los resultados** ha sido eficiente.

En conclusión, las modificaciones solicitadas y aprobadas, 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.

Otros dos factores de éxito para alcanzar los resultados de la intervención han sido: la **colaboración institucional y los mecanismos de gestión articulados**. Entre ellos, los más relevantes son: (1) el convenio de alianza con la Alcaldía Municipal de Yalagüina mediante el que se dispuso de un área de terreno para el establecimiento del bosque energético en áreas comunales y de un espacio en la Estación de Carretera para la ubicación del centro logístico para el funcionamiento del Fondo Rotatorio para la distribución de materia prima. (2) La participación activa de figuras clave como el Delegado Departamental del INSS y el Delegado del MITRAB ante temas sensibles como la afiliación a la seguridad social y la modalidad de contratos laborales en este sector, hizo posible que se fuera más allá de una inducción teórica a propuestas de gestión concretas, con lo que se aseguró la viabilidad institucional de los resultados.

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 talleres evaluativos, 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 las microempresas de agroindustria en Yalagüina, el reforzamiento de las condiciones higiénico-sanitarias y de seguridad laboral en el proceso productivo y la gestión sostenible en las microempresas de producción de rosquillas lideradas por mujeres.

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

El equipo de evaluadoras constató el cumplimiento de los componentes clave del proyecto, que fueron abordados mediante tres resultados esperados.

Resultado 1: Reducido el impacto ambiental de 7 microempresas de agroindustria en Yalagüina.

Nota: con la autorización de la reducción de una protagonista como consecuencia del incremento del costo en general de los materiales de construcción, la cantidad de microempresas se redujo a 6.

Las actividades que se propusieron y se desarrollaron, fueron las más adecuadas para reducir el impacto ambiental mediante dos estrategias: reducción del consumo de leña y reducción de la contaminación ambiental. Para ello se sustituyeron 6 hornos mejorados por 6 hornos ecológicos y eficientes. Los cuatro indicadores de este resultado fueron cumplidos en promedio en un 100%. Por tanto, se concluye que la eficacia de este resultado fue **alta**.

Tabla 5. Nivel de logro de los indicadores de resultado 1.

Indicadores de resultado	LdB	Meta	Nivel de logro	Fuente de verificación
R1.1. Reducido 70% del consumo de leña por horno construido.	Un horno tradicional consume 4,8 hectáreas de bosque por año.	Reducción del 70% (consumo de 1,5 hectáreas de bosque por horno al año).	+ del 100% La medición realizada al final de la intervención, reveló que el consumo de leña se redujo en un 76%.	Certificación emitida por el área de Medio Ambiente de la Alcaldía Municipal de Yalagüina. Anexo No 6 de Fuentes de verificación.
R1.2. Reducido el 73% del CO2 por horno construido.	Emisión de 3.000 ppm por horno mejorado.	Reducción del 73% (emisión de 800 ppm por horno ecológico y eficiente).	94.5% La medición final del consumo promedio de leña de los hornos de las 6 protagonistas, reveló una reducción del 68.96% en la emisión del CO2 por horno construido.	Informe sobre las emisiones de gases de los Hornos ecológicos y eficientes. Anexo No. 7 de Fuentes de verificación.
R1.3. Construidos 7 (6) Hornos Ecológicos y Eficientes con su área de techo.	16 hornos ecológicos y eficientes.	22 hornos ecológicos y eficientes.	+ del 100% Con este proyecto, más otros desarrollados previamente, se ha alcanzado la meta de 22 hornos ecológicos y eficientes construidos.	Informe de supervisión externa de la construcción de hornos ecológicos y eficientes. Anexo No. 8 de Fuentes de verificación.
R1.4. Reducida en un 40% la jornada laboral	Jornada laboral promedio 12 horas	Jornada laboral promedio de 7,2 horas	+ del 100% Teniendo en cuenta que la producción se incrementó en un 95.65%, la reducción real de la jornada laboral es de 67.89%.	Testimonios de personas trabajadoras. Anexo No. 9 de Fuentes de verificación. Estudio de impacto del proyecto. Anexo No. 5 de Fuentes de verificación.
NIVEL DE LOGRO DEL RESULTADO 1: ALTO				

Para el alcance de este resultado 1, se desarrollaron dos grandes actividades:

A1.1. Construcción de 6 hornos, con su correspondiente área techada. Una vez realizada la selección de las protagonistas que serían beneficiadas con la construcción del horno ecológico y eficiente, se llenó una ficha técnica con información detallada de cada una de las protagonistas, incluyendo las especificaciones individualizadas del área y condiciones de terrenos disponibles para realizar las obras. Esta información fue de utilidad para elaborar el pliego de base de condiciones técnicas generales, la posterior invitación a oferentes, el cronograma de visita a los sitios, el desarrollo del proceso de selección y finalmente la firma del contrato que incluía materiales, transporte, mano de obra especializada y no especializada y todos los impuestos de ley.

Esta actividad contó con supervisión técnica de las obras civiles para asegurar su ejecución conforme las especificaciones y materiales planificados. En total se construyeron 3 hornos en la comunidad de La Esperanza, 2 en la comunidad de Salamasí y 1 en Samascunda. Para asegurar el cuidado adecuado de los hornos, se desarrollaron dos talleres sobre el uso, cuidado y preservación del horno ecológico y eficiente, con la participación de 12 protagonistas incluyendo horneadores. Además de las capacitaciones, se elaboró un manual técnico del usuario y un mini banner informativo para el cuidado.

A.1.2 Establecimiento de bosque energético. En total se establecieron 14.74 hectáreas de bosque energético con la variedad Mandagual. De este total, 5.32 hectáreas se establecieron en terrenos de las dos protagonistas que disponían de terrenos y 9.42 hectáreas se establecieron en terrenos de la municipalidad.

Imagen 3. Fragmento de la certificación extendida por el área de medio ambiente de la Alcaldía de Yalagüina.



Imagen 4. Plantación de mandagual como cerca viva productiva.



La visita a las plantaciones de mandagual durante la evaluación del proyecto, fue de utilidad para verificar el estado de crecimiento de las plantas y estimar la tasa de supervivencia. Se constató el éxito de las plantaciones al observar que un estimado del 90% de las plantas continúan vivas respecto al total plantado inicialmente, aunque se estima que podrán ser aprovechadas en un plazo aproximado de cinco años.

Durante la visita a las plantaciones de mandagual se observó que el estilo de la plantación es de cerca viva productiva con lo que se optimiza su uso; además de delimitar el terreno o servir como barrera natural, ya con su crecimiento, se manejan mediante podas estratégicas para obtener leña sin destruir el árbol.

Resultado 2: Reforzadas las condiciones higiénico-sanitarias y de seguridad laboral en el proceso productivo.

El equipo de evaluadoras valora positivamente el alcance cualitativo de este resultado. En cuanto al alcance cuantitativo, dos de los indicadores lograron un menor alcance de lo previsto, lo que es comprensible teniendo en cuenta que, por requerirse de acciones y decisiones institucionales por parte de actores gubernamentales, estuvieron fuera del alcance del proyecto; continúan en proceso de ser alcanzados. Por este motivo, se considera que la eficacia de este resultado fue **moderada**. Las razones se comentan después de la siguiente tabla.

Tabla 6. Nivel de logro de los indicadores de resultado 2.

Indicadores de resultado	LdB	Meta	Nivel de logro	Fuente de verificación
R2.1. En 6 MIPYMES se reduce el riesgo sanitario y de seguridad laboral.	19 de las MIPYMES (23,45%) cuentan con las condiciones que requiere la norma	Los 6 talleres cuentan con la infraestructura y el equipamiento requerido por la Norma Técnica Centroamericana para garantizar las condiciones higiénico-sanitarias.	100% Se ha reducido el riesgo sanitario con la construcción de un área de procesamiento conforme los requerimientos de la Norma Técnica Centroamericana RTCA 67.01.33:06.	Fotografías de las áreas de procesamiento construidas. Informe final de supervisión de las obras. Actas de transferencia de las obras: Hornos ecológicos y eficientes, con su estructura de techo, área de procesamiento y equipamiento. Anexo No. 8 de las Fuentes de verificación.
R2.2. La producción de rosquillas cumple con las condiciones higiénico-sanitarias en beneficio de los consumidores.	24 MIPYMES (29,62%) cuentan con Licencia y Registro Sanitario. 21 MIPYMES (25,92%) cuentan con Registro de Marca	30 MIPYMES cuentan con Licencia y Registro Sanitario. 27 MIPYMES cuentan con Registro de Marca	- del 100% Se ha avanzado en la gestión de las Licencias Sanitarias, Registro Sanitario, aunque no ha sido posible obtenerlas en el período de implementación del proyecto. Durante el proyecto, se obtuvieron 5 registros de marca (una protagonista lo tenía vigente)	Documentos escaneados del avance de los trámites (1 registro ante la Alcaldía y 3 certificaciones de la inspección del Cuerpo de Bomberos. Anexo No. 2 de Fuentes de verificación. Seis registros de marca (uno de ellos tiene vigencia hasta el 2027). Anexo No. 3 de Fuentes de verificación.
R2.3. Las y los trabajadores de las 6 MIPYMES laboran en condiciones seguras y en pleno ejercicio de sus derechos.	2 MIPYMES cumplen con el derecho de la seguridad social de sus trabajadoras y trabajadores.	8 MIPYMES cumplen con el derecho de la Seguridad Social de sus trabajadoras y trabajadores	-del 100%. Se han mejorado las condiciones laborales y salariales de las personas trabajadoras. Se ha avanzado en el fortalecimiento de capacidades para el futuro proceso de afiliación a la seguridad social.	Testimonios de trabajadoras y trabajadores de las microempresas protagonistas del proyecto. Anexo No. 9 de Fuentes de verificación. Certificados de participación de 24 protagonistas en la capacitación sobre el proceso de afiliación a la seguridad social. Anexo No. 10 de Fuentes de verificación.
NIVEL DE LOGRO DEL RESULTADO 2: MODERADO.				

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

A2.1. Construcción de áreas de procesamiento y equipamiento.

Esta actividad se realizó bajo contrato conforme al diseño, especificaciones y características propuestas. Se construyeron 6 áreas de procesamiento (para las mismas protagonistas a las que se les construyeron los hornos).

Imagen 5. Horno y área de procesamiento construida. El techo en el horno y el murito circundante fue ampliado con recursos propios de la protagonista.



Estas áreas fueron equipadas con mobiliario y utensilios de acero inoxidable, conforme lo requiere la norma para la producción de alimentos. Al inicio del proyecto, del total de 81 talleres de producción de rosquillas en el municipio de Yalagüina, 19 contaban con las condiciones que requiere la norma; con la intervención se sumaron 6 con lo que se alcanzó un total de 25 talleres que cuentan con tales condiciones.

La supervisión técnica especializada de la construcción de las áreas de procesamiento del producto, también se realizó bajo contrato.

Además, se llevó a cabo la **adquisición de equipamiento** para las microempresas protagonistas, en cumplimiento con la Norma Técnica Obligatoria Nicaragüense para la Producción (NTON).

El equipamiento consistió en:

Equipos para el procesamiento productivo. Olla para el procesamiento del maíz, cajón revolvedor de masa y mesa para el procesamiento de alimentos, todo ello de acero inoxidable, además de 24 bandejas de aluminio; con el fin de garantizar la inocuidad en la preparación del producto.

"A través del proyecto recibimos equipamiento especializado que incluye cajones y cazuelejas, que son las bandejas utilizadas para colocar el producto. También recibimos apoyo en mejoras sustanciales en la infraestructura general del taller. El espacio de trabajo ahora es mucho más cómodo". (Familiar y trabajadora de uno de los talleres de producción.

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.

Equipamiento para la seguridad laboral, botiquín de primeros auxilios y extintor de incendios, 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.

"Los resultados con este proyecto han sido tremendos y muy positivos; los resultados están a la vista y no se pueden negar. Las condiciones actuales son sumamente higiénicas, el espacio está bien acondicionado y las ventajas operativas son excelentes. Esto se traduce directamente en mejoras socioeconómicas y en la calidad de nuestro entorno de trabajo" (Hornero).

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.

Equipo informático (computadora e impresora), escritorio metálico y adaptador inalámbrico para conexión a internet, con el objetivo de facilitar el registro contable, elaboración de planillas de seguridad social adaptadas a sus necesidades y actividades de mercadeo y comercialización.

Imagen 6. Detalle de obras de construcción y equipamiento a cada microempresaria.

Entidad adjudicataria de la subvención: Instituto Sindical de Cooperación al Desarrollo (ISCOD) y Cooperativa de Producción Agroindustrial Maná del Cielo, R.L. (COOPRAMACI, R.L.)					
CODIGO CONVENIO/PROYECTO/ACCIÓN: (2022/PRYC/000900)					
TÍTULO: Empoderamiento económico de mujeres para la sostenibilidad ambiental y económica de la agroindustria en el municipio de Yalagüina, Madriz.					
ACTA DE RECEPCIÓN					
Una vez realizadas las oportunas comprobaciones, se procede a la recepción de los siguientes bienes:					
CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	FECHA DE ADQUISICIÓN	CANTIDAD	IMPORTE C\$	PERÍODO DE AFECTACIÓN (años) ¹
01	Horno Ecológico y Eficiente	02/12/2025	1	222,190.42	20
02	Techo del Horno Ecológico y Eficiente	02/12/2025	1	148,317.55	20
03	Área de procesamiento del producto	02/12/2025	1	346,074.21	20
04	Mesa de acero inoxidable grado comestible, dimensiones 1.50m x 0.70m x 0.90m.	13/02/2025	1	15,004.50	6
05	Cajón revolador de masa de acero inoxidable, dimensiones 1.50m de largo x 0.90m de ancho x 0.30m de profundidad x 0.90m de altura total	13/02/2025	1	30,705.35	6
06	Bandejas de aluminio, dimensiones 80cm x 34cm x 4cm de altura	13/02/2025	24	10,098.01	6
07	Olla para cocimiento del maíz de acero inoxidable 304 de 1.5mm, medidas 25'' de diámetro x 22'' de altura, con su tapa.	13/02/2025	1	14,720.21	6
08	Botiquín empresarial de primeros auxilios	21/01/2025	1	3,850.00	6
09	Selladora de bolsa manual, eléctrica, manual, marca BDN.	10/01/2025	1	5,365.00	6
10	Escritorio para la computadora de 1 gaveta 90 * 50 * 75 cm.	14/01/2025	1	3,800.00	10
11	Tanque para el almacenamiento de agua de 450 lts Tricapa con todos sus accesorios.	10/06/2025	1	20,153.00	6

12	Computadora de escritorio que incluye procesador Intel Core i3-14100 LGA, memoria DDR4 8G, SSD Sata 512 GB; Monitor LG 22MP4 10-B 22''; Teclado con mouse USB	20/01/2025	1	19,215.92	4
13	Impresora marca HP 520 Smart Tank Multifuncional	20/01/2025	1	6,444.05	4
14	Adaptador inalámbrico para conexión a internet marca TP-LINK.	26/08/2025	1	759.94	4
15	Extintor de 20 libras ABC	22/01/2025	1	2,300.00	6
16	Placa de visibilidad de la microempresa	13/02/2025	1	3,850.00	6
17	Bandejas de aluminio para hornear con medidas de 18''X26''.	20/12/2025	24	10,108.22	6

Que coincide con lo señalado por: Multiservicios Tania Aguilar, Taller Industrial Hernández, MULTISERVISA, SEVASA, CASCO SAFETI, CAMAYASA, Marmolería Hidalgo-Rodríguez, Grupo López Industrial, SICSA, Inversiones y desarrollos Comerciales S.A. (Proveedor/es).

En este mismo acto el receptor se compromete a asumir la propiedad de los bienes transferidos y destinarlos al fin previsto en el objeto de la subvención por los plazos indicados en cada caso.

Y para que así conste se expide la presente Acta de Transferencia y Afectación.

En el municipio de Yalagüina, a los 02 días del mes de enero de 2026.

El/la representante de la Entidad

El Receptor

Firma y sello

Fdo.: Instituto Sindical de Cooperación al Desarrollo
Antonio López Alonso
DNI 71.551.075 F

Fdo.:

Luz Adilia López
Luz Adilia López Pérez
cédula de identidad de la Republica de Nicaragua No.
321-280467-0004K

Firma y sello

Fdo.: Cooperativa de Producción Agroindustrial Maná del Cielo, R.L. (Socio local)
Karla Yahoska Pérez Sánchez
Cedula de identidad No. 321-131188-0001F

A2.2. Capacitaciones. Se desarrollaron las siguientes capacitaciones:

- Legislación, Higiene y Seguridad del Trabajo con Equidad de Género, en la que participaron 23 mujeres (95.83%) y un hombre.
- Buenas prácticas de manufactura. Participaron 10 mujeres (83.33%) de un total de 12 protagonistas.
- Producción Más Limpia y Procedimientos Operativos Estandarizados. Se formaron 10 mujeres (83.33%) de un total de 12 protagonistas.
- En cuanto a la formación sobre el proceso de afiliación a la seguridad social, se formaron 20 mujeres (83,33%) de un total de 24 participantes.

"Hemos recibido bastantes capacitaciones, yo he asistido a muchas de ellas y han sido muy provechosas. Los temas principales han estado enfocados en la gestión de la materia prima, el flujo y movimiento del proceso productivo, el trabajo en común para la administración del negocio y el manejo técnico e integral del taller. Esos conocimientos teóricos se practican constantemente en el día a día". (Trabajadora de una de las microempresas).

A2.3. Gestión de licencias sanitarias, registros sanitarios y registros de marca.

Una vez concluida la construcción, el equipamiento y las capacitaciones, se visitó el Ministerio de Salud para corroborar los requisitos para trámites de Licencia Sanitaria y Registro Sanitario que se gestiona una vez aprobado el trámite de la Licencia. Un logro del proyecto fue la obtención de los Registros de Marca aun sin haber obtenido las Licencias y Registros Sanitarios.

Imagen 7. Certificación del Registro de Marca, 10 años de vigencia.

MINISTERIO DE FOMENTO, INDUSTRIA Y COMERCIO
REGISTRO DE LA PROPIEDAD INTELECTUAL

CERTIFICADO SERIE "C" N° 231960

QUE SE ENCUENTRA INSCRITA CONFORME LA LEY 380, " LEY DE MARCAS Y OTROS SIGNOS DISTINTIVOS ", la Marca de Fábrica y Comercio:

Número : 2026148208 LM
Folio : 52
Tomo : 495 Inscripciones
Fecha de Resolución : 15 de enero, 2026
Fecha de Vencimiento : 14 de enero, 2036
Titular : LUZ ADILIA LOPEZ PEREZ
Domicilio : Frente Pulpería Nidia, La esperanza Yalagüina, Madriz, Nicaragua.
Número y Fecha de la Solicitud de Registro : 2025-002526 del 26 de agosto, 2025
Publicaciones, La Gaceta, D.O. : 203 del 31-oct-2025.
Clasificación de Viena : 290102 y 290108
Protege y Distingue : Rosquillas, hojaldras, rosquetes, café, té, sucedáneos del café, harinas y preparaciones a base de cereales, pan, productos de pastelería, miel.
Clase : 30 Internacional

Managua, cuatro de marzo, del año dos mil veintiseis.

Mario A. Jiménez Pichardo
Registrador

Secretario

REPUBLICA DE NICARAGUA
AÑO 2026
101 101
CORDOBS

Debido al requisito institucional vigente, las microempresas, antes de solicitar su Registro sanitario y Registro de marca, deben estar matriculadas en la alcaldía municipal, inscritas en la Dirección General de Ingresos y al día con ambos tributos correspondientes, a lo que temen las propietarias de microempresas.

De manera previa a la verificación de las instalaciones, del equipamiento para el proceso de fabricación del producto y la verificación de que en el proceso se cumple con las buenas prácticas de manufactura, se requiere dar cumplimiento a los siguientes requisitos:

- Certificados de Salud de las propietarias de microempresas y de las y los Trabajadores (Sangre, orina, heces, prueba de Papanicolaou, tarjeta de vacunación COVID 19).
- Certificado de inspección del Cuerpo de Bomberos (para lo cual se deben realizar las mejoras requeridas en la instalación eléctrica). Aunque con la inversión del proyecto se realizó la instalación eléctrica del área de techo del horno y el área de procesamiento, la inspección incluye la instalación eléctrica en las viviendas, la cual en general, tiene deficiencias.
- Pago para el poder de Inscripción ante la autoridad Nacional de Alimentos del Ministerio de Salud para los Registros Sanitarios.
- Presentación del formato de solicitud, con ficha técnica del producto, etiquetas o diseños (con información nutricional e ingredientes), resultados de análisis de laboratorio y comprobantes de pago de aranceles.

Todo este flujo de cumplimiento de requisitos, complejiza el proceso de legalización que debe ser tramitado por las productoras, quienes aseveran que 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.

"Hemos hecho todo el proceso y estamos a la espera de la inspección del Ministerio de Salud. El otro día fui a llamar a la Delegada para que viniera a hacerme la supervisión y lo que me respondió es que antes de eso, debemos delimitar con un muro para separar la vivienda del área de producción y que el taller de producción tenga una salida independiente de la salida de la casa". (Entrevista con microempresaria).

Por iniciativa personal y con recursos propios de algunas de las protagonistas, se evidenció que están avanzando en la delimitación de los talleres, requerida por el Ministerio de Salud.

Imagen 8. Área de empaque ampliada con recursos de una de las protagonistas.



Imagen 9. Delimitación del taller con muro construido con recursos propios de una de las protagonistas.



Resultado 3: Gestión sostenible en las microempresas de producción de rosquillas lideradas por mujeres.

La eficacia de este resultado fue alta. Los tres indicadores alcanzaron un 100% de cumplimiento.

Tabla 7. Nivel de logro de los indicadores de resultado 3.

Indicadores de resultado	LdB	Meta	Nivel de logro	Fuente de verificación
R3.1. Protagonistas de 7 MiPymes han iniciado el proceso de formación profesional con el diplomado para mejorar la gestión de sus MIPYMES.	Solo 10 (2.5%) de las protagonistas de las MiPymes tienen estudios técnicos y superiores	31 (7.65%) de las protagonistas de las Mipymes tienen estudios especializados como inicio para la continuidad en estudios superiores. (21 de este proyecto).	100% 21 protagonistas (de ellas, 81% mujeres) participaron de la "Formación para la producción, calidad e inocuidad en las MIPYMES en el sector de la agroindustria en el municipio de Yalagüina", ejecutado por la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua (CUR / Estelí).	Certificaciones de la Universidad correspondientes a 5 cursos con la participación de 21 protagonistas. Anexo No. 4 de Fuentes de verificación.
R3.2. Las protagonistas contribuyendo en igualdad de condiciones al crecimiento económico de las familias.	0 mujeres que lideran las MiPymes han tenido acceso a formación para el empoderamiento económico.	34 protagonistas que lideran las MIPYMES obtienen formación y participan de los cursos de empoderamiento.	100% 34 protagonistas, 28 mujeres (82.35%), participaron del proceso formativo de Empoderamiento económico de las mujeres con la participación de las familias.	Certificación de ejecución de procesos formativos del proyecto. Anexo No 12 de Fuentes de verificación.
R3.3. Las protagonistas fortalecen la asociatividad del sector.	32 protagonistas están asociadas a la cooperativa.	El 74% (60) de las protagonistas: a) participan de los procesos formativos y b) fortalecen la asociatividad del sector al asociarse a la cooperativa.	- del 100% a) 58 personas (34 socias y socios, 18 propuestas de afiliación y 6 colaboradores) participaron en la capacitación para el fortalecimiento de la cooperativa. b) Se aumentaron 2 asociadas en relación con la LdB. 34 protagonistas de igual número de MIPYMES están asociadas a la cooperativa.	Informe de asociación, plan de trabajo de la cooperativa e informe de gestión. Anexo No. 13 de Fuentes de verificación.
NIVEL DE LOGRO DEL RESULTADO 3: MODERADO.				

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

A3.1. Formación profesional en el diplomado "Gestión de la Producción, Calidad e inocuidad en las MIPYMES.

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, con la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua (CUR / Estelí). En total se desarrollaron 5 cursos divididos en 11 encuentros, en los cuales se desarrolló 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.

En estas formaciones participaron 20 protagonistas de proyectos anteriores que no habían recibido esa capacitación. En total recibieron su certificación por cada uno de los cursos: 21 protagonistas, 17 mujeres y 4 hombres.

A3.2. Proceso formativo de empoderamiento económico de las mujeres.

En total se realizaron 21 encuentros formativos, entre los meses de mayo y diciembre de 2025. Participaron 34 protagonistas, 28 mujeres (82.35%), junto con la participación activa de sus familias, con la siguiente temática: Fortalecimiento de aspectos ideológicos individuales y sociales, organizativos, empresariales y en aplicación de tecnologías de adaptación al cambio climático.

A3.3. Fortalecimiento de la cooperativa sectorial.

Para el **fortalecimiento de la cooperativa sectorial** se llevó a cabo un plan de capacitación, el que se desarrolló durante dos días, organizado en tres grupos y con la participación de 58 protagonistas, 46 mujeres (79.31%). El proceso estuvo orientado a la inducción de nuevas socias y socios. 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. 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. Se acordó dar especial seguimiento al proceso de afiliación con enfoque generacional, modificando aspectos del reglamento interno para facilitar el proceso, y ampliar el campo de acción, del municipio de Yalagüina al departamento de Madriz.

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

El objetivo específico de empoderar económicamente a las mujeres de Yalagüina vinculándolas a la sostenibilidad ambiental y económica de la agroindustria se ha alcanzado de manera sustantiva. Las 6 protagonistas principales y sus estructuras familiares hoy gestionan unidades económicas más resilientes, con mayor conocimiento de sus derechos comerciales, laborales y ambientales.

OE. Microempresas lideradas por mujeres artesanas son innovadoras, eficientes y sostenibles.

El alto grado de alcance de los indicadores de resultado, aseguró el cumplimiento de la revitalización de las MIPYMES de producción de rosquillas priorizadas por el proyecto en el municipio de Yalagüina, al sustituir sus tecnologías tradicionales de producción por tecnologías innovadoras y eficientes, además que se generaron capacidades para un desarrollo del sector, medioambiental y económicamente sostenible. Los cuatro indicadores del objetivo específico fueron cumplidos en un 100%. Se concluye que se logró un alcance muy alto del objetivo específico.

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

Indicadores de resultado	LdB	Meta	Nivel de logro	Fuente de verificación
OE. I1. 100% de las MiPyMes sustituyen su tecnología de producción tradicional por la innovadora.	De 97 hornos, 70 son tradicionales.	Al final del proyecto se han reducido a 63 (64) los hornos tradicionales.	100% 6 MIPYMES sustituyeron su tecnología de producción de hornos tradicionales por hornos ecológicos y eficientes. Con este alcance, quedan 64 hornos tradicionales.	Actas de transferencia de las obras: Hornos ecológicos y eficientes, con su estructura de techo y área de procesamiento Anexo No. 1 de Fuentes de verificación.

Indicadores de resultado	LdB	Meta	Nivel de logro	Fuente de verificación
OE.I.2. 60% de los integrantes de cada familia de las Mipymes participan de procesos formativos.	0 personas capacitadas.	Al final del proyecto han participado en los procesos formativos el 60% de las 6 familias priorizadas por el proyecto (18 protagonistas).	+ del 100% Un promedio de 21 protagonistas, de ellas 17 mujeres (80.95%), han participado de los cursos sobre Formación para la Producción, Calidad e Inocuidad en las Mipymes del sector de la Agroindustria del municipio de Yalagüina. En el proceso formativo participaron otras microempresarias.	Certificados de las y los protagonistas del proceso formativo del curso de Gestión Empresarial y Financiera, extendidos por la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua. Anexo No. 4 de Fuentes de verificación.
OE.I.3. Se incrementan los ingresos de las MiPymes un 30%	3. Los ingresos promedios por MiPymes son C\$ 1,150,618.77	Se incrementan los ingresos de las MiPymes un 30% (C\$ 1,495,804.40) por cada MIPYME.	+ del 100% El ingreso promedio de las protagonistas, reportado por el estudio de impacto del proyecto, es de C\$ 1,858,560.00, lo cual implica un incremento en relación con la LdB del 61.53%.	Estudio de impacto del proyecto. Anexo No. 5 de Fuentes de verificación.
NIVEL DE LOGRO DEL OBJETIVO ESPECÍFICO: MUY ALTO				

La implementación del proyecto se desarrolló con un enfoque integral de innovación, que combinó la 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.

Imagen 10. Certificado de curso 1. Gestión Empresarial y Financiera.



- **Otros efectos no previstos**

El equipo de evaluadoras identificó un efecto positivo que no había sido previsto en la etapa del diseño del proyecto. Se trata del acceso de las protagonistas del proyecto, 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. Esto se logró como efecto de la acción sinérgica con otro proyecto que implementa COOPRAMACI, R.L. con subvención de ISCOD y la Junta de Extremadura.

Otro efecto positivo no previsto, es el alto grado de reconocimiento obtenido con el Premio a la Producción más Limpia obtenido por COOPRAMACI R.L. como resultado de su participación en el Concurso de Producción más Limpia en agosto de 2025. El 30 de octubre COOPRAMACI, R.L. recibió el PREMIO A LA EXCELENCIA, en el Área de energía.

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

El equipo de evaluadoras constató que la población meta no tuvo dificultades para acceder a las actividades de la intervención, aunque sí de manera unánime las protagonistas mencionaron dificultades relacionadas con su legalización, con la comercialización de sus productos y con el proceso productivo.

En cuanto a la legalización enfrentan serias dificultades para el cumplimiento de las normativas institucionales para obtener su Licencia Sanitaria, Registro Sanitario y Registro de Marca.

En cuanto a la comercialización, las protagonistas aseveraron la necesidad de resolver la dificultad de escasas oportunidades para la comercialización, lo que no les permite laborar todos los días de la semana

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, sobre todo de hacedoras u horneros. 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 y no pueden ampliar su producción porque afectarían los días u horario que la persona trabajadora ya tiene destinado para trabajar en un segundo taller.

Otra manera en que se manifiesta la escasez de 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.

Impacto

Valoración de los efectos generados por la intervención, positivos o negativos, esperados o no, directos e indirectos, colaterales e inducidos.

El impacto directo logrado con la intervención, es la mayor sostenibilidad medioambiental y económica de la producción de agroindustria del municipio de Yalagüina, específicamente de las seis mujeres microempresarias priorizadas por el proyecto. Esta aseveración se evidencia con el análisis del cumplimiento de los indicadores de resultados y del objetivo específico del proyecto comentados anteriormente.

Objetivo General: La producción de agroindustria del municipio Yalagüina es sostenible medioambiental y económicamente.

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, logren ejercer su derecho a un nivel de vida digno generando empleo de calidad y con derechos, al facilitarles la innovación de sus tecnologías de producción para que sean medioambiental y económicamente sostenibles.

La intervención también ha contribuido significativamente a la reducción de la pobreza rural, a avanzar en la equidad de género y a la mitigación del cambio climático en el Corredor Seco de Nicaragua. En conclusión, se han sentado las bases de un modelo económico replicable que demuestra que la autonomía de las mujeres es compatible con la resiliencia climática, al contribuir a una transición de microemprendimientos tradicionales de manufactura de alimentos, hacia una agroindustria sostenible medioambiental y económicamente.

El nivel alto de alcance logrado con el proyecto, ha hecho posible alcanzar un impacto plenamente positivo

sobre las mujeres beneficiarias directas, de acuerdo a lo previsto. Se evidencia el fortalecimiento de sus capacidades productivas, una mayor resiliencia ante las fluctuaciones del mercado local con el acceso al fondo rotatorio para la compra de insumos productivos, la mejora de las condiciones higiénico-sanitarias durante el proceso productivo y la dignificación de sus espacios de trabajo.

Aunque la cooperativa enfrentó limitaciones por el alza de precios que obligaron a reajustar la meta de 7 a 6 microempresas, quedó demostrada la capacidad de gestión institucional al cumplir con el aporte local planificado (C\$ 46,020.96) y coordinar los pagos de retenciones fiscales y de seguridad social en los primeros días de enero de 2026. Este ejercicio fortalece su madurez organizativa.

Se observa un incremento cualitativo en la autopercepción de las mujeres y jóvenes como sujetos de derechos económicos. El fortalecimiento de capacidades al que se ha contribuido con el desarrollo del Diplomado universitario y los talleres formativos, les ha permitido reconocer el valor real de su trabajo y han pasado de concebir su trabajo como "ayuda familiar" a autopercebirse como colaboradoras de las microempresas, además de que las propietarias de microempresas han elevado su capacidad de negociación e interlocución ante actores comunitarios e institucionales.

Un impacto positivo no previsto sobre las personas beneficiarias del proyecto, es que los talleres de producción de rosquillas y los espacios de reuniones convocadas por el proyecto se han convertido en espacios de apoyo mutuo y cohesión social para las mujeres de Yalagüina, fortaleciendo el tejido comunitario más allá de lo puramente económico.

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, aunque se identificó el riesgo de una resistencia o temor inicial (tanto de microempresarias como de las personas trabajadoras) hacia la formalización y la afiliación a la seguridad social (INSS), debido al impacto financiero inmediato que implica el pago de cotizaciones en economías de pequeña escala. El proyecto abordó esta situación mediante un proceso de inducción y capacitaciones con el INSS departamental, explicando los beneficios a largo plazo de la cobertura médica y jubilación, así como también abriendo espacios de diálogo diferenciados y separados para que las trabajadoras pudiesen expresar sus dudas con total libertad e intimidad.

A juicio del equipo de evaluadoras, todos los servicios y productos ofrecidos por el proyecto, contribuyeron al aseguramiento de efectos positivos de acuerdo a lo planificado.

- Mejora en las condiciones físicas, higiénico-sanitarias e infraestructura de sus talleres agroindustriales.
- Apropiación de herramientas técnicas y administrativas de gestión empresarial e inocuidad alimentaria.
- Apertura del diálogo familiar en torno al relevo generacional y la redistribución de beneficios económicos dentro de la MIPYME.

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

Mujeres microempresarias

- Mejores condiciones para el proceso productivo, mediante el mejoramiento de las instalaciones y equipamiento en el taller de producción de rosquillas: Instalación de hornos ecológicos y eficientes, áreas de proceso con condiciones higiénico-sanitarias, mesas de acero inoxidable, bandejas, cajones.
- Mejora de ingresos gracias a mayor volumen y rapidez de producción.
- Reducción del gasto en leña.

Familiares de las microempresarias y personas trabajadoras de los talleres de producción de rosquillas

- Reducción de tiempos de trabajo (horas laborales) y más tiempo para la convivencia familiar.
- 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.

Sostenibilidad

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

El fuerte arraigo de carácter histórico de más de siete décadas de la producción de rosquillas aporta un carácter identitario a este giro productivo, lo que garantiza su sostenibilidad social. El equipo de evaluadoras constató que con el proyecto se fortaleció una visión de sostenibilidad energética y ambiental, alineada y complementaria a la Estrategia del Desarrollo Local del municipio de Yalagüina elaborada en 2009. Habrá que seguir fortaleciendo de manera sostenida esta visión. El fortalecimiento de capacidades con el diplomado universitario y las formaciones desarrolladas, aportó capacidades técnicas y el aseguramiento del relevo generacional. Todo esto lleva a afirmar que es previsible el mantenimiento de los beneficios de la intervención, una vez retirada la ayuda externa.

También es previsible que se sigan generando los recursos necesarios para el mantenimiento de las actividades. Las propietarias de microempresas en tanto mantengan sus estándares de inocuidad y producción limpia, fortalecidas con las gestiones de inserción comercial que puedan fortalecerse, irán avanzando en el acceso a mercados locales proyectándose como cooperativa a mercados regionales. No obstante, para consolidar relaciones comerciales de mayor envergadura, se requiere mantener vivas las alianzas estratégicas, fortalecerlas y dar continuidad a las estrategias de innovación y sostenibilidad ambiental.

Un aspecto al que será necesario dar seguimiento, es a la sostenibilidad financiera y organizativa para lo que se requiere dar continuidad al acompañamiento de la Cooperativa COOPRAMACI R.L. y contar con el respaldo político-técnico de la Alcaldía de Yalagüina.

Se ha influido positivamente sobre la capacidad institucional. El proyecto ha dejado capacidades institucionales instaladas y propuestas técnicas metodológicas concretas en las delegaciones departamentales del MITRAB (modelos de contratos y horarios adaptados a la agroindustria rural) y en la Alcaldía Municipal, reforzando la competencia de los funcionarios locales para atender y dar seguimiento a los emprendimientos liderados por mujeres.

Los enfoques transversales de la cooperación española se han incorporado desde la fase de diseño de la intervención.

- Enfoque de Género en el Desarrollo: Eje matriz de la intervención, aplicado desde la selección de las protagonistas como beneficiarias del proyecto, las acciones para el empoderamiento económico y formativo de las mujeres y la gobernanza del proyecto liderado principalmente por mujeres.
- Sostenibilidad Ambiental y Cambio Climático: Integrado a través de la formación en producción más limpia (MIFIC) y la búsqueda de eficiencia energética en los talleres de producción de rosquillas, de alta pertinencia por su ubicación en el corredor seco.
- Derechos Humanos y Acción sin Daño: Operativizado mediante un estricto principio de protección, confidencialidad de la información y resguardo de la salud mental de la población participante ante un contexto complejo y sensible.

Al dirigir las acciones formativas y de mejora de condiciones laborales a los eslabones más desfavorecidos de la cadena agroindustrial, como son las mujeres familiares y los operarios/horneros rurales de Yalagüina, se ha beneficiado a los colectivos más vulnerables.

Se ha actuado sobre la desigualdad de género de manera directa, promoviendo el control de los activos productivos, el acceso al conocimiento especializado y el cuestionamiento de las barreras que limitan la afiliación de las mujeres rurales a los sistemas de seguridad social.

Los logros alcanzados en términos de empoderamiento de las mujeres se estructuran en tres dimensiones clave: el acceso a medios productivos, la toma de decisiones y la autonomía institucional. El acceso a medios productivos mediante la dotación de activos fijos, posiciona a las mujeres como propietarias y empresarias eficientes. Al promoverse con el proyecto la gestión de la Licencia Sanitaria, el Registro Sanitario y el Registro de Marca, se empoderan las mujeres al facilitarles oportunidades para el control legal y derechos comerciales sobre sus recetas, marcas y productos, lo que les permitirá negociar en mercados formales más competitivos y romper la dependencia de intermediarios. La negociación exitosa de arreglos de pago con la Alcaldía Municipal para saldar multas y años acumulados permitió que las mujeres pudieran limpiar su historial financiero e iniciar su proceso de activación legal. Además, las mujeres, organizadas a través de la cooperativa COOPRAMACI, R.L., asumieron un rol corresponsable y activo en la toma de decisiones financieras.

Los principales factores que podrían poner en riesgo la continuidad de los beneficios generados por la intervención son de carácter:

- Administrativo: Un endurecimiento de los controles o procedimientos administrativos lentos para la Cooperativa COOPRAMACI R.L. y sus asociadas, que paralice u obstaculice los trámites legales.
- Económico: Que el costo de la formalización laboral (cotizaciones INSS e impuestos) supere el margen de ganancia inicial de las microempresas, desincentivando la regularización.
- Climático: Sequías extremas severas en el Corredor Seco que afecten el suministro de materias primas para la agroindustria.

Un factor que debe tenerse en cuenta para su seguimiento, es el alto nivel de estrés psicosocial y/o desgaste emocional, que puede presentarse en el personal a cargo del proyecto, en un contexto de revisiones frecuentes y cambios constantes de controles normativos. Este hallazgo pone de manifiesto la necesidad urgente de incorporar el enfoque de "Cuidado a los que Cuidan" y apoyo psicosocial institucional en futuras intervenciones, un elemento que emerge como un resultado crítico para asegurar la creatividad, la innovación y la visión estratégica.

Apropiación

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

En el diseño de la intervención participaron activamente junto con ISCOD, la organización socia local inicial: APC y COOPRAMACI, R.L. que, en la primera etapa del proyecto, participaba como organización representante de las propietarias de MIPYMES asociadas a esta cooperativa.

Una vez aprobada la subvención del proyecto, la entonces organización socia local, había convocado al Consejo de Administración de COOPRAMACI, R.L. para informarles de los alcances del proyecto aprobado, el presupuesto, y los compromisos y responsabilidades que asumiría la cooperativa para la aplicación y gestión del proyecto, además que se convocó a las instituciones y organismos firmantes del "ACUERDO MARCO DE ASOCIACIÓN PARA LA ESTRATEGIA: INNOVACION TECNOLOGICA Y AMBIENTAL EN LA CADENA DE LA AGROINDUSTRIA EN EL MUNICIPIO DE YALAGÜINA" para establecer acuerdos relacionados con la distribución de responsabilidades de los socios (Alcaldía de Yalagüina, MEFCCA, APRODEIN y COOPRAMACI, R.L.).

A partir de que COOPRAMACI R.L. se constituyó como organización socia local, participó con mayor grado de responsabilidad en la aplicación, gestión, seguimiento y evaluación de la intervención. El equipo técnico de COOPRAMACI R.L. ha estado al frente de la ejecución cotidiana de las actividades, la facilitación de los procesos formativos en coordinación con la Universidad y la mediación institucional con los representantes de los Ministerios relacionados con el proyecto, asumiendo la cara visible de la intervención en el terreno. Todo lo relacionado con 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, que también ha sistematizado el cumplimiento de las recomendaciones previas (2022-2025) para asegurar que los compromisos de inocuidad, género y visibilidad empresarial se integrasen de forma continua en el monitoreo del proyecto.

La Alcaldía Municipal de Yalagüina también participó en el diseño de la intervención, al mantener relaciones de coordinación y comunicación sistemática desde el inicio de las intervenciones implementadas por ISCOD y las organizaciones socias locales (APC y COOPRAMACI R.L.) en el sector de producción de rosquillas; especialmente teniendo como marco de referencia la Estrategia del Desarrollo Local del municipio de Yalagüina (2009). Con la implementación de esta estrategia, se busca consolidar una economía inclusiva y competitiva, enfocada en potenciar a las MIPYMES locales mediante alianzas entre el gobierno municipal, el sector privado y la cooperación internacional, impulsando la reducción de la pobreza y la generación de empleo.

Posteriormente, ya con el establecimiento de la Alianza entre COOPRAMACI R.L. y la Alcaldía Municipal de Yalagüina (2024), se estableció que, a la Alcaldía como parte de la Alianza, le compete acompañar todo el proceso, lo que incluye su participación en la aplicación, gestión, seguimiento y evaluación, tal como se expresa a continuación.

- 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 documento de Alianza 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.
- Poner 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.

Mientras que a 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.

Para la gestión y seguimiento del programa de trabajo, en el convenio de Alianza con la municipalidad se estableció: *"La alianza es una relación sustancial entre COOPRAMACI, R.L. y la Alcaldía Municipal de Yalagüina, implica compartir responsabilidades, reconociendo y aceptando los principios de buenas prácticas en materia de asociación que se exponen a continuación; a) Deben estar informados y ser partícipes de los planes, programas y proyectos que en el contexto de la alianza se gestionen, asumiendo conscientemente las obligaciones y responsabilidades que corresponden, b) los representantes de ambas partes se reunirán trimestralmente con una agenda general que incluye: La planificación y evaluación de las actividades incluidas en la alianza, de cada sesión se elaborará una ayuda memoria resumiendo los problemas encontrados, las soluciones encontradas y las propuestas para el próximo período".*

Para la selección de las protagonistas que serían beneficiadas por el proyecto, se establecieron los siguientes criterios:

1. Microempresas lideradas por mujeres, que son las principales protagonistas del sector... se priorizarán las 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 la inversión.
4. Que cuenten con documentos de propiedad de los terrenos donde se hará 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 por escrito (asumir la responsabilidad del cuidado de los materiales de construcción, uso correcto de equipos y materiales, establecer los bosques energéticos para la producción del material energético, participar del proceso de construcción de las obras civiles, aportar mano de obra comunitaria para la transferencia de conocimientos y poder garantizar el uso, cuidado y preservación, mantener actualizados las certificaciones gestionadas por el proyecto: licencia sanitaria, registro sanitario y registro de marca; hacer uso adecuado de todas las medidas de inocuidad en el proceso productivo: gorros, gabachas, tapabocas, zapatos y todo lo que establece la norma técnica nicaragüense).
7. Participar activamente en los procesos de capacitación y fortalecimiento de conocimientos desarrollados en el marco del proyecto.
8. Ser socia de la cooperativa y participar activamente en sus actividades.
9. Certificado de vacunación covid-19, con sus refuerzos, tanto de la familia como de las trabajadoras y trabajadores.
10. Atender las visitas de monitoreo y seguimiento que se harán por parte del equipo del proyecto y las autoridades involucradas.

Las 6 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; definieron las necesidades de infraestructura de sus propios talleres y durante la implementación, participaron en todas las actividades convocadas por el proyecto, incluyendo la transformación y revitalización de la infraestructura de sus unidades productivas, además de que asistieron con un alto nivel de compromiso al Diplomado y cursos técnicos. Durante la evaluación del proyecto, participaron en entrevistas individuales, sesiones colectivas separadas para propietarias/familiares y encuentros específicos y exclusivos para personas trabajadoras (garantizando su intimidad y libertad de expresión), consolidando así un proceso evaluativo auténticamente participativo.

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, aunque con menor involucramiento.

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 y que por tanto, es apto para el consumo humano. En el marco del proyecto 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), es 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. Durante el proyecto, extendió 5 Registros de Marca.

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.

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. Las protagonistas hacen énfasis en que gastan menos leña que antes y que eso reduce sus costos de producción, sin evidenciar de que de esa manera se contribuye a la sostenibilidad ambiental. Tampoco se encontraron evidencias de que las protagonistas que no cuentan con terrenos propios para establecer la plantación de mandagual, estén dando seguimiento a las tareas relacionadas con este tipo de plantación en los predios que la Alcaldía Municipal ha puesto a disposición para este fin.

El equipo de evaluadoras considera que la apropiación plena por parte de las microempresarias beneficiarias de este proyecto, está en proceso. Producto de la observación realizada durante las visitas a los talleres de producción de rosquillas y las reflexiones compartidas en el taller evaluativo con estas microempresarias, se pudo observar cierta fragilidad en el cumplimiento de los compromisos establecidos, por parte de algunas de las propietarias de microempresas, quienes tienen dificultades para asegurarse que las personas trabajadoras cumplan con las normativas establecidas por ejemplo, en cuanto al uso de uniformes de trabajo, el uso de calzado cerrado y mantener cerrada la puerta del área de procesamiento. Debe mejorarse la visión empresarial de los emprendimientos y dejar de verse como una iniciativa para la sobrevivencia familiar; es necesario fortalecer la actitud emprendedora incluyendo el fortalecimiento de la cadena de comercialización y la perspectiva estratégica de crecimiento y desarrollo.

5. Conclusiones de la evaluación

Pertinencia. El proyecto "Empoderamiento económico de mujeres para la sostenibilidad ambiental y económica de la agroindustria en Yalagüina, Madriz" destaca por su alta pertinencia estratégica e interseccional. Uno de sus mayores logros fue responder a las necesidades diferenciadas de las mujeres y jóvenes rurales en Yalagüina, además de transformar el perfil de las protagonistas, que pasaron de desarrollar sus actividades económicas artesanales, bajo condiciones de vulnerabilidad y con altos costos ambientales, a constituirse en microempresarias agroindustriales, propietarias de tecnología ecoeficiente, en proceso de contar con licencias y registros sanitarios y garantizar la seguridad social de las personas trabajadoras en los talleres de producción. De esta manera se contribuyó al tránsito de una agricultura familiar de subsistencia e invisibilizada, ahora orientada a la gestión gerencial de unidades agroindustriales con estándares de inocuidad alimentaria y visibilidad comercial.

El proyecto se adaptó a un contexto cambiante y cada vez con mayores regulaciones para garantizar la inocuidad de la producción y la seguridad laboral. La estrategia de gestión medioambiental desplegada durante la intervención (reducción del consumo de leña, reducción de emisiones de contaminantes e implementación de áreas de bosque energético), es consistente con el impacto ambiental que generan los talleres de producción de rosquillas y con la visión del desarrollo del municipio de Yalagüina. Además, se garantizó la inclusión efectiva de la población joven, promoviendo el relevo generacional, con lo que se contribuyó a la preservación de una actividad emblemática en el territorio de intervención, con gran arraigo cultural.

Coherencia. La intervención evaluada ha complementado la Estrategia del Desarrollo Local del municipio de Yalagüina, consolidando una línea de continuidad que aporta al avance de la Estrategia "Innovación tecnológica y ambiental en la cadena de la agroindustria en el municipio de Yalagüina". Las componentes del proyecto evaluado se corresponden principalmente con el eje VIII del Plan Nacional de Lucha Contra la Pobreza y para el Desarrollo Humano 2022-2026, mediante el que se propone el desarrollo de la economía creativa, familiar y emprendedora, con énfasis en modelos asociativos. Se aprovechó la acción sinérgica con otro proyecto implementado por las mismas entidades gestoras con financiamiento de la Junta de Extremadura y con las estrategias desarrolladas por la Alcaldía Municipal de Yalagüina, el MIFIC, Ministerio para la Promoción de los Emprendimientos, Instituto de Fomento Cooperativo y MITRAB, con quienes se evidenció una coherencia institucional. El equipo a cargo del proyecto, supo construir entornos seguros y de confianza mutua que dinamizaron la participación de las protagonistas.

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. Los recursos económicos se ejecutaron conforme a las partidas presupuestarias autorizadas. La implementación eficiente del proyecto, garantizó la continuidad de su implementación a pesar de los retrasos administrativos inevitables por ser de carácter externo, los que

fueron gestionados adecuadamente mediante el acompañamiento técnico personalizado, la comunicación sistemática con la sede y la aprobación de las solicitudes de modificación presentadas, relacionadas con el cambio de organización social local, ampliación del plazo para la ejecución del proyecto y reducción de una de las protagonistas ante el incremento de precios enfrentado. La colaboración institucional y los mecanismos de gestión articulados, específicamente el convenio de alianza de colaboración con la Alcaldía Municipal de Yalagüina, hicieron posible el alcance de los resultados esperados y objetivos propuestos.

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 las microempresas de agroindustria en Yalagüina; así también, para constatar al reforzamiento de las condiciones higiénico-sanitarias y de seguridad laboral en el proceso productivo y el fortalecimiento de las capacidades de gestión sostenible en las microempresas lideradas por mujeres y priorizadas por el proyecto. Se alcanzó de manera sustantiva el objetivo específico de empoderar económicamente a las mujeres de Yalagüina vinculándolas a la sostenibilidad ambiental y económica de la agroindustria. Dos de los indicadores, relacionados con la obtención de la Licencia y Registro sanitario y la afiliación a la Seguridad Social de las personas trabajadoras en los talleres de producción de rosquillas, estuvieron fuera del alcance del proyecto y continúan en proceso de obtención. Como efecto no previsto de la acción sinérgica con otro proyecto implementado por COOPRAMACI, R.L. con ISCOD y la subvención de la Junta de Extremadura, las mujeres microempresarias tienen acceso al Fondo Rotatorio para el abastecimiento de materia prima e insumos, que les permite obtener un producto de mejor calidad, mejor precio y modalidades de pago acorde al flujo de cada protagonista.

Impacto. Con la intervención se ha facilitado la innovación de las tecnologías de producción de las mujeres microempresarias para que sean medioambiental y económicamente sostenibles. Se ha contribuido significativamente a la reducción de la pobreza rural, a avanzar en la equidad de género y a la mitigación del cambio climático en el Corredor Seco de Nicaragua. Se observa un incremento cualitativo positivo en la autopercepción de las mujeres y jóvenes como sujetos de derechos económicos. 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. Para profundizar el impacto logrado, será necesario afrontar los desafíos que se han identificado durante esta evaluación, principalmente los relacionados con la inserción comercial, y la obtención de Licencias y Registros Sanitarios, la afiliación a la Seguridad Social y la superación de la persistencia de relaciones de poder por razones de género como en el caso de las relaciones con los horneros. Las mujeres ahora se autoperceben como microempresarias aunque todavía tienden a mostrarse inseguras de la fortaleza de su microempresa porque tal como aseveraron "les falta cumplir con una serie de requisitos", probablemente refiriéndose a la carencia de su Licencia y Registro Sanitarios y la inscripción como empleadoras ante la Seguridad Social.

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 e inscripción ante el Seguro Social. El fortalecimiento de capacidades con el diplomado universitario y las formaciones desarrolladas, aportó capacidades técnicas y el aseguramiento del relevo generacional. Por tanto, la sostenibilidad técnica y operativa de los talleres se encuentra respaldada por el arraigo de capacidades locales. Los enfoques de Género, Derechos Humanos y Sostenibilidad Ambiental, han sido centrales 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. El proyecto contribuyó a influir positivamente sobre la capacidad institucional de la COOPRAMACI R.L. y sobre su visión estratégica, aunque habrá que dar seguimiento a la sostenibilidad financiera y organizativa. 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 y completar la cadena de valor con la comercialización.

Apropiación. En el diseño de la intervención participaron activamente junto con ISCOD, la organización social local inicial: APC y COOPRAMACI, R.L. que se constituyó posteriormente como organización social local. La Alcaldía Municipal de Yalagüina también participó en el diseño de la intervención y con el establecimiento de la Alianza entre COOPRAMACI R.L. y la Alcaldía Municipal de Yalagüina (2024), la Alcaldía ha acompañado todo el proceso, incluyendo su participación en la aplicación, gestión, seguimiento y evaluación del proyecto. Las 6 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; definieron las necesidades de infraestructura de sus propios talleres y durante la implementación, participaron en todas las actividades convocadas por el proyecto, además de que asistieron

con un alto nivel de compromiso a los cursos técnicos de formación. Otras instituciones locales que han participado de acuerdo a su competencia, aunque con menor involucramiento, son: el MINSA, el MIFIC y el MITRAB. Se hace necesario dar mayor seguimiento a la apropiación del enfoque de sostenibilidad ambiental.

6. Lecciones aprendidas

Las lecciones aprendidas que se detallan a continuación, se desprenden de las conclusiones generales que indican buenas prácticas y que pueden ser extrapoladas para guiar futuras intervenciones.

L1. La estrategia de revitalización del tejido productivo, específicamente en el sector de producción de rosquillas, permite transformar talleres familiares artesanales en microempresas sostenibles, eficientes y resilientes ante el cambio climático.

L2. El fortalecimiento de capacidades es de carácter estratégico para que las propietarias, sus familiares y personas trabajadoras de las microempresas de producción de rosquillas, adquieran o mejoren las habilidades, competencias y estructuras necesarias (aspectos organizativos, físicos, normativos y comerciales) que sostienen la cadena de valor en este sector, para gestionar sus propios objetivos de manera autónoma y sostenible.

L3. El abordaje de temas regulatorios tales como la afiliación a la seguridad social y la firma de contratos laborales que aseguren esta afiliación, es altamente sensible por el alto impacto económico que representa a las microempresas que están en proceso de consolidación económica.

L4. La sostenibilidad de las microempresas requiere vincular las capacidades gerenciales de las mujeres microempresarias con agendas de innovación tecnológica, aseguramiento de la inserción comercial y eficiencia ambiental.

L5. El enfoque de "Acción sin Daño" es de alta relevancia para minimizar el riesgo de generar consecuencias imprevistas negativas y para reducir los riesgos de exacerbación de tensiones, fragmentación del tejido social o aumento de la vulnerabilidad de las poblaciones priorizadas por los proyectos de cooperación al desarrollo.

L6. El acercamiento directo, sistemático, ético, 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.

L7. El seguimiento sistemático por parte de COOPRAMACI R.L. es estratégico para garantizar la inocuidad en el proceso productivo.

L8. También es estratégico el fortalecimiento de COOPRAMACI R.L. como referente ante los nudos críticos que se han identificado en el funcionamiento de las MIPYMES y para avanzar hacia la sostenibilidad de la cadena de suministro.

L9. Desde una visión integral del desarrollo, en los procesos productivos y de empoderamiento económico en sectores rurales y con alto porcentaje de participación femenina, los aspectos psicosociales y emocionales no son "complementos secundarios", sino las bases que sostienen la viabilidad de las intervenciones.

L10. El uso de metodologías cualitativas basadas en la confianza mutua y el cumplimiento de aspectos éticos en los procesos investigativos, son la única vía para obtener diagnósticos sinceros y profundos.

L11. El proceso de innovación asegura que se incorporen los aprendizajes ya obtenidos y se vayan generando nuevos aprendizajes.

7. Recomendaciones derivadas de la evaluación

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. **A propietarias de MIPYMES.** Priorizar la mitigación de riesgos de continuarse exponiendo a multas y hasta posibles cierres en el contexto de formalización laboral e inscripción obrero-patronal ante el INSS. Eso significa dar seguimiento sistemático al proceso de obtención de licencias sanitarias y registros sanitarios. **Al equipo técnico local.** El rol del equipo técnico local deberá ser monitorear el proceso, sin que

las propietarias de MIPYMES descansen en las gestiones que realice el equipo local, para asegurar su mayor apropiación como propietarias. Para identificar las posibles resistencias ante el proceso de inscripción ante el seguro social, el equipo técnico debería desarrollar espacios diferenciados de escucha (por separado propietarias/trabajadores, aunque sean familiares) para que manifiesten sus dudas e inquietudes ante la inscripción obrero-patronal. Será necesario recalcular el precio de venta de los productos, tomando en cuenta los tributos a la alcaldía, DGI y cuota patronal.

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".

A COOPRAMACI R.L. en conjunto con el equipo técnico local. (1) Analizar la estrategia actual del Fondo Rotatorio para diseñar un plan de fortalecimiento de este Fondo, que asegure un equilibrio entre su visión de apoyo a las propietarias de MIPYMES y su sostenibilidad. (2) Sistematizar un modelo regulador de propuestas de contratos adaptados al sector, que se han venido avanzado con el delegado departamental del MITRAB. Este documento debe quedar como una capacidad instalada y una guía de réplica para otras MIPYMES. (3) Continuar implementando alianzas estratégicas ambientales por ejemplo con el MARENA y continuar promoviendo la corresponsabilidad ambiental de todas las protagonistas para ir más allá de considerar que la reducción del consumo de leña les favorece individualmente y pasar a la conciencia de involucrarse activamente en plantaciones del bosque energético ya sea en terrenos propios o de tierras municipales.

Eficiencia. 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. **A COOPRAMACI R.L. en conjunto con ISCOD.** Continuar con el escalonamiento tecnológico y la producción más limpia en los talleres de rosquillas inclinando la continuidad del proyecto a las Convocatorias de Innovación y/o Alianzas. **A ISCOD.** Contribuir a la optimización del rendimiento del equipo técnico local, con un plan de fortalecimiento psicosocial (herramientas de contención, espacios de descompresión y protocolos claros ante contingencias), orientado a institucionalizar el enfoque de "Cuidado a los que Cuidan" con lo que además se potencie su creatividad, innovación y visión estratégica.

Eficacia. A COOPRAMACI R.L. en conjunto con el equipo técnico local y socias de la cooperativa. Analizar a profundidad y diseñar una estrategia que haga posible aumentar los días de producción. Es importante tener en cuenta que no debe continuarse subutilizando la infraestructura y equipamiento existente ni permitiendo que los hornos se enfríen al trabajar cada dos días, con lo que se requiere de mayor cantidad de leña en relación a lo que requiriesen si trabajasen a diario.

Impacto. A COOPRAMACI R.L. en conjunto con ISCOD y el equipo técnico local. (1) Mitigar el riesgo de mediano plazo ante exigencias del MINSA que comprometan las autorizaciones para continuar las operaciones de producción. Para ello hacer falta (2) resolver la disyuntiva de continuidad: ¿Más hornos ecológicos hasta alcanzar la sustitución de todos los hornos tradicionales? o ¿priorizar el aseguramiento de que los que ya cuentan con hornos ecológicos y eficientes, se formalicen y se orienten a procesos de comercialización más efectivos? Quizá ambas alternativas no sean excluyentes; siempre y cuando se asegure que las propietarias de los talleres que aún no cuentan con hornos ecológicos y eficientes, se dispongan a todo el proceso de formalización y aseguramiento de inscripción ante el seguro social y a trabajar a diario. Si bien es cierto algunas protagonistas están iniciando a elaborar pan, debe recordarse que la estrategia diseñada es la producción de rosquillas por todo el contenido identitario y cultural.

Sostenibilidad. A COOPRAMACI R.L. en conjunto con el equipo técnico local. Desarrollar un análisis a profundidad que permita resolver dos nudos críticos que las protagonistas mencionan como las razones por las que no pueden trabajar más de dos o tres días a la semana: escasez de mano de obra y problemas de comercialización. (1) Teniendo en cuenta que lo ideal es el trabajo de producción diaria de rosquillas y el personal se rota en los talleres, diagnosticar el déficit de personal mediante un mapeo local de mano de obra existente (registro de horneros, contadoras, hacedoras con nombre y apellido) y un diagnóstico de necesidades de personal por MIPYME; luego, diseñar ofertas de formación específicas basadas en los datos del mapeo de mano de obra. Todo esto debe ir acompañado paralelamente del mejoramiento de acceso a la seguridad laboral del personal. (2) Completar las fases de la cadena de valor diseñando una estrategia de marketing y ventas para potenciar la comercialización. Analizar la viabilidad de establecer alianzas con el Tecnológico Nacional (INATEC) para la formación en innovación en empaques y estrategias de comercialización digital para emprendimientos. (3) Realizar visitas de seguimiento técnico a los talleres para

garantizar que las computadoras cumplan su función en la gestión contable del negocio. Se debe capacitar directamente a quienes toman las decisiones financieras del taller y no solo a intermediarios familiares.

Apropiación. A COOPRAMACI R.L. en conjunto con las socias. (1) Diseñar y consolidar una estrategia de relevo generacional que incluya procesos formativos y transferencia de la gestión empresarial. (2) Aprovechar e incentivar a los 19 jóvenes de las familias que ya se encuentran organizados en grupos específicos de mercadeo, administración, contabilidad y diversificación productiva para la creación de nuevos productos basados en la masa base como pan o pizzas usando el calor residual del horno. (3) Institucionalizar una "Escuela de Oficios" en la Cooperativa; para ello será necesario que la cooperativa cuente con una infraestructura física propia para establecer un taller/horno modelo con su correspondiente área de procesamiento y empaque, que funcione como escuela de oficios. Este espacio contribuiría a resolver el nudo crítico de mano de obra mediante la habilitación ocupacional continua de nuevas hacedoras, contadoras y horneros certificados. Puede insertarse además en la ruta de turismo del municipio de Yalagüina. Otra utilidad de este espacio podría ser que, de acuerdo a calendario, las productoras que no cuentan con las condiciones técnicas por la norma requerida, desarrollen su proceso de elaboración de rosquillas en este local.

8. Anexos
