



**“Fortalecimiento de la participación  
de Mujeres Líderes en el Desarrollo Socio-  
económico de la Unión de Cooperativas Jigüina  
R.L. y Peñas Blancas”**

**Evaluación Intermedia**

**Managua, Nicaragua**

**Noviembre, 2013**

Consultoría elaborada por:

Begoña Ballesteros Sánchez

## ÍNDICE

1. Resumen Ejecutivo / Executive Summary.....	p.3
2. Descripción del Proyecto .....	p.10
a) Datos básicos del proyecto.....	p.10
b) El contexto del proyecto.....	p.11
3. Diseño y metodología de la evaluación.....	p.12
4. Análisis de Hallazgos.....	p.13
I Resultados obtenidos.....	P.13
Eficiencia	
Eficacia	
Impacto	
Sostenibilidad	
II Hipótesis evaluativas.....	p.33
III Factores de cumplimiento o incumplimiento.....	p.38
IV Recomendaciones.....	p.40

## 1. Resumen ejecutivo / Executive Summary

La evaluación intermedia del proyecto “Fortalecimiento de la participación de Mujeres Líderes en el Desarrollo Socio-económico de la Unión de Cooperativas Jigüina” fue llevada a cabo durante el mes de octubre 2013, en el marco del acuerdo con el Fondo de Desarrollo Noruego como organismo donante y gestor del proyecto, con la pretensión de obtener una opinión externa e independiente que apoye en la reflexión a medio término del proyecto, cuando aún quedan catorce meses para el final de su ejecución.

Este carácter intermedio, le da a la evaluación un valor de monitoreo, de verificación sobre el terreno del día a día del proyecto y es, en ese sentido, que podemos concluir que el proyecto está siendo ejecutado según lo planificado inicialmente, cumpliendo progresivamente sus resultados y este éxito radica en el entusiasmo y el trabajo de las mujeres de las cooperativas, destinatarias de la intervención.

El proyecto supone un reto doble por su temática y por los cambios sustantivos que implican fortalecer a las mujeres en ámbitos tradicionalmente masculinos como el financiamiento y la producción. Por otra parte, el contexto social y geográfico de las trece cooperativas presenta características de pobreza como el aislamiento de las comunidades, la escasez de infraestructuras, la falta de acceso a niveles óptimos de educación y de sanidad, la dificultad de las comunicaciones que ocasionan un atraso socioeconómico generalizado.

Podemos afirmar que el proyecto está consiguiendo asentar y consolidar algunas ideas importantes:

- **Se está consolidando** que las mujeres sean reconocidas en el marco de sus cooperativas; para ello los procesos de capacitación, están siendo muy positivos.
- **Queda asentada** la presencia de mujeres en los órganos de dirección de las trece cooperativas, esta presencia ha tenido un aumento muy significativo en algunas cooperativas.
- **Se ha consolidado** el establecimiento de un **fondo revolvente específico para mujeres**, que les posibilita financiamiento. El Fondo por el momento se está incrementando, fruto de las primeras rotaciones del mismo. El impacto del Fondo es grande; además de responsabilizar a las mujeres en manejos económicos, logra aumentar el nivel de empoderamiento de las mujeres, entendido como el cambio de rol que significa acceder a cierto poder económico en el ámbito de la comunidad y de la familia.

- **Se está asentando la idea de profundizar** en un nuevo rol productivo que han obtenido las mujeres, rol que supone una superación de los roles tradicionales.
- **Se ha consolidado** la utilidad de la agricultura de patio y se trabaja con las mujeres en la idea de profundizar en el aprendizaje de diferentes cultivos y su mantenimiento. Para ello la idea en las familias es de que la seguridad alimentaria está íntimamente ligada a su dieta y ésta a su vez a la diversificación de sus parcelas, patios o fincas.
- **Se está consolidando** la importancia de contar con medios para poder diversificar la producción, mejorando las condiciones de la economía familiar. Esto se traduce en un aumento de la calidad de vida de las mujeres y de su autonomía personal. Este elemento, junto con el trabajo en autoestima, liderazgo y autocuidado ha sido determinante para el éxito del proyecto.
- **Quedó asentado** entre las mujeres del proyecto la necesidad y la relevancia que tiene constituirse en grupos asociativos que trabajen en una misma dirección para la obtención de bienes comunes.
- **Se está asentando** una **nueva valoración de la mujer** dentro de la familia: se convierte en agente activo por sus nuevos conocimientos y responsabilidades en la cooperativa y en la producción de patio. Esta valoración viene de parte no sólo de sus esposos, sino también de sus hijos e hijas, padres y madres, etc.
- **Se está asentando** el espíritu de solidaridad entre las mujeres de la zona, fomentando el encuentro, la comunicación y el debate para mejorar la calidad de vida en las familias. Se ha consolidado el reconocimiento y la valoración de la capacitación como instrumento para obtener un mejor desarrollo personal.
- **Se está consolidando** una mejora de la alimentación de las familias a través de la diversificación que están suponiendo los nuevos aprendizajes surgidos de los talleres y de los intercambios o trueques entre las propias mujeres de las cooperativas.

Consideramos por todo ello que el proyecto está siendo un éxito importante, está cumpliendo el objetivo de fortalecer la participación de las mujeres en las cooperativas, mejorando sus conocimientos y sus ingresos y fortaleciendo su autonomía personal. Queda sin embargo **alguna duda en relación a la gestión y al manejo del Fondo Revolviente en el futuro**. Así como el acceso a otro tipo de fondos de crédito.

En términos de **eficiencia**, se han analizado las actividades planificadas y confirmamos que se están cumpliendo según lo planificado y con un nivel adecuado de cumplimiento, con excepción de las actividades en torno a planes de producción y acceso a mercados (resultado 3), obteniendo una alta productividad en relación a los recursos humanos, los recursos económicos y las prestaciones técnicas de las que dispuso el proyecto.

Las 29 actividades conducían a lograr 4 resultados esperados. 3 de ellos están en proceso de cumplimiento, considerando que hasta el momento la **eficacia** del proyecto es alta. Por todo ello, pensamos que el proyecto está teniendo un impacto muy positivo, que se traduce en *inversión en capital humano*, no sólo, en el resultado final -fortalecer e incrementar las capacidades técnicas y económicas de las mujeres-, sino también en el proceso para llegar a ellas.

Estimamos sin embargo que en términos de la **sostenibilidad** futura de lo desarrollado por el proyecto, aún no ésta garantizada, aunque se han establecido algunas bases para favorecerla, como el fondo revolvente, que continuará mas allá del fin del proyecto, aunque todavía no se han definido estrategias de futuro en torno al mismo.

Por tanto consideramos necesario **definir una estrategia de salida** del proyecto que debe integrar algunas variables como el mantenimiento del fondo revolvente, la continuidad de los procesos de cosecha, el mantenimiento del uso de los patios como espacios productivos y la diversificación de las fincas, pues constituyen una base importante del éxito del proyecto y del optimismo que se ha instalado en las mujeres al favorecer su participación en su entorno económico familiar.

También habría que trascender esta participación en lo económico-familiar al ámbito comunitario y local, a través de las acciones de comercialización que ahora comienzan. Por último, habrá que buscar fórmulas que permitan a las mujeres seguir trabajando en conjunto, profundizando en los valores de autoestima, liderazgo y autocuidado que el proyecto ha generado. Convirtiendo esta intervención, no en un mero proyecto, sino en un proceso acumulativo, y participativo que favorece la equidad entre hombres y mujeres que, además, puede ser transferible a otras Uniones de Cooperativa y a FECODESA.

Concluimos que el proyecto evaluado hasta el momento es exitoso en su conjunto, por los múltiples factores que, de alguna manera, se han abordado y que tienen que ver con los diferentes aspectos que conforman los problemas de inequidad que las mujeres enfrentan.

Por ello sería recomendable profundizar más en la toma de conciencia por parte de las mujeres en su identidad y en su capacidad real para ir cerrando las brechas de género, desde lo más cercano

hasta los niveles de toma de decisión, trabajando también su capacidad de incidencia política, aunque sea en lo más cotidiano. Y que, el hecho de haber “transformado” su economía familiar es algo que deben aprovechar para seguir profundizando en su capacidad de transformación y de salir del “cautiverio”.

*“Las mujeres están cautivas porque han sido privadas de autonomía vital, de independencia para vivir, del gobierno sobre sí mismas, de la posibilidad de escoger y de la capacidad de decidir sobre los hechos fundamentales de sus vidas y del mundo”.*

*“Múltiples han sido los caminos para conculcar a la mujer la capacidad de ser en sí mismas y para construirla como cautiva. Pero, de manera recurrente, se han centrado en la expropiación de la sexualidad, del cuerpo, de los bienes materiales y simbólicos de las mujeres y, sobre todo, de su capacidad de intervenir creativamente en el ordenamiento del mundo”*

***Los Cautiverios de Las Mujeres: Madresposas, monjas, putas, presas y locas***  
***Marcela Lagarde, (2005) México.***

---

## **Executive Summary**

In agreement with the Norwegian Development Funds this mid - term evaluation of the project “Fortalecimiento de la participación de Mujeres Líderes en el Desarrollo Socio-económico de la Unión de Cooperativas Jigüina” was conducted in October 2013. Still remaining 14 months of project implementation, as donor agency, the Norwegian Development Funds request an external and independent opinion of the performance of the project implementation.

The mid-term evaluation examines the day to day execution of the project. Base on this assessment we conclude that the project is been implemented as planned, and the expected results are been achieved progressively. The successes achieved so far is a result of the dedicated work and enthusiasm supplied by project beneficiaries.

The implementation of this project imply a double challenge, on the one hand, the changes that are implicit in strengthening the women in activities that are traditionally occupied by males, such as finance and production. On the other hand, the complex social and geographic context of the 13 cooperatives which presents several poverty treats, including isolation of the communities, scarce basic productivity infrastructure, limited access to optimal levels of education, sanitation and communication. These limitations results in generalized socioeconomic hardships for the members and their cooperatives. Despite of the many difficulties highlighted above, we can assert that the project is achieving and consolidating some important outcomes, such as:

- Development of gender equality within the cooperative; the increase of women in each of the 13 cooperative management bodies is a clear evidence of this progress. This shows that training and awareness processes are providing positive results.
- The establishment of a revolving funds specifically for women. The impact of the funds is great, it provides economic opportunity for women that results in their empowerment within their families and community. This fund is increasing as a result of its rotation.
- A new nontraditional productive role for women is been achieved. This new role improves women status beyond traditional roles.
- Greater value to house yard agriculture is been recognized and ongoing work to improve the women's knowledge in regards to the diversification and management of different yard crops. The idea that food security is intimately linked to the family diet and therefore to the diversification of their crops, is been comprehends.
- Greater value is been given to the provision of production means that contribute to the diversification of crops, which improves the family economic conditions. This translates to increase quality of life and personal autonomy of female cooperative members. This aspect along with ongoing work on self-esteem, leadership and personal care, has been key to the success of this project.
- The importance and relevance of group work (collective action) for the provision of collective goods is been appreciated among the women of the project.

- Women of the project are been seen with greater value and appreciation within their family; because of their new knowledge and responsibilities within the cooperative they are been recognized as active agents. Also because of their leadership role in house yard production.
- Solidarity spirit is been widely shared among women of the area, promoting greater communication and debates to improve quality of life for the families. The recognition of workshops as important tools that contribute to self development is been consolidated.
- Family food quality is been improved trough diversification, resulting from new knowledge attain in workshops and exchange of experience among the women members of the cooperatives.

Because of these results we consider the Project is been successful in achieving the objective of “strengthening woman participation in the cooperatives, improving their knowledge and income and strengthening their personal autonomy”. Although, some doubt remains in regards to the future management of the “Revolving Funds”, also, in regards to having access to other types of credit funding.

In regards to **efficiency**, we reviewed the project activity plan and confirm that implementation is been conducted according to plans and with good level of execution. Except for activities related to Production and access to markets (result #3). This shows a high level performance of human and technical resources of the project.

29 activities leads to 4 expected results, 3 of which are still in the process of fulfillment. However, we consider that up to this stage the efficacy of the project is high. We believe that the project is having a positive impact that translates to investment in human capital. This investment is present in every step of the process that leads to achieving the final goal of the project.

We also consider that the sustainability of the project achievements is not yet guaranteed, although some bases that favor sustainability are been established, such as the revolving funds that will continue beyond the life of the project. However, the future management of this fund is still in question.

Therefore, we consider necessary to define an exit strategy for the Project that integrates actions that lead to sustainability of important outcomes of the project, such as: the maintenance of the “Revolving Funds”, the continuation of crop harvesting, the use of the house yards as productive space, and farm diversification. These aspects that favor women participation in their family economy are key outcomes of the project and their continuation need to be secured.



This woman participation in the family economy needs to be transcend to the community level trough the commercialization actions that are now been conducted. Some effort should be made to secure continuation of the woman's collective work, promoting self-esteem, leadership and self-care that the project initiated. This would take this intervention beyond just a project, but as an accumulative process and participative process that favors equality between men and women, which can later be transferable to other cooperative unions and FECODESA.

Base on the multiple Project outcomes discussed in this report and which has to do with different aspects of the inequality problem that women of the cooperative faces, we conclude that this Project is been successful in its whole. Therefore, it is recommendable that the women of the cooperatives take greater consciousness in their identity and real capacity to close the gender gap at all levels, also improving their capacity for political incidence at any level. The fact that they are able to transform their family economy should serve for their personal transformation and to escape their "*trap*".

## 2. Descripción del Proyecto

### 2.a) El contexto del proyecto

**Título del proyecto:**

*Fortalecimiento de la participación de Mujeres Líderes en el Desarrollo Socio-económico de la Unión de Cooperativas Jigüina R.L*

**Ubicación del proyecto:** Comunidades rurales de los municipios de Matagalpa y Jinotega. Nicaragua.

**Fecha de Inicio del proyecto:** Enero de 2011.

**Fecha de Finalización del proyecto:** Diciembre 2014.

**Duración del proyecto:** 48 meses (4 años)

**Número total de beneficiarios directos:** 180 mujeres, 120 de la Unión de Cooperativas Jigüina y 60 de la Unión de Cooperativas Peñas Blancas.

Mujeres productoras agrícolas de diferentes rangos de edad, entre los 18-50 años, socias o pre-socias de **seis cooperativas** de la Unión de Cooperativas de Jigüina:

**Presupuesto total del proyecto:** 79.998 dólares.

**Entidad auspiciadora:** Fondo de Desarrollo Noruego

**Contraparte en Nicaragua:**

CIPRES. Centro para la promoción, la investigación y el desarrollo rural social

**Objetivo de desarrollo del proyecto:**

*“Contribuir al fortalecimiento del liderazgo de mujeres en el movimiento cooperativo de Nicaragua”.*

**Objetivo específico del proyecto:**

*“Fortalecer la participación de las mujeres en las cooperativas, la Unión de Cooperativas Jigüina R.L, Peñas Blancas y en la Federación de Cooperativas para el Desarrollo (FECODESA R.L.)”.*

## 2.b) El contexto del proyecto.

El proyecto surge como parte de un proceso de trabajo que se realizó entre socias de cooperativas pertenecientes a Jigüina R.L., con el acompañamiento de CIPRES, FECODESA y el Fondo de Desarrollo Noruego. Las socias de las seis cooperativas, participaron colectivamente en cinco talleres llevados a cabo durante el año 2010, como resultado de estos talleres, surgió la idea y la formulación del proyecto evaluado.

Por tanto es importante destacar que el proyecto **surge de la propia iniciativa y de las necesidades de mujeres afiliadas a estas cooperativas de base**, que forman parte de la Unión de Cooperativas Jigüina R.L., ubicadas en los Departamentos de Matagalpa y Jinotega.

Posteriormente, el proyecto se amplía a la Unión de Cooperativas Peñas Blancas, en el municipio de La Dalia. Como apoyo a la ejecución del proyecto, se establecieron dos **Comités de Seguimiento** a la ejecución del proyecto, conformado por una representante de cada una de las cooperativas beneficiarias, el presidente actual de la Unión de Cooperativas Jigüina, un miembro del CIPRES, un miembro de FECODESA y una representante del Fondo de Desarrollo Noruego (FDN), para un total de 10 personas en el Comité. Estos Comités funcionan actualmente con la representación de las mujeres y el personal del proyecto. En algunos momentos, se ha contado con la presencia del FDN y las partes que representan ambas Uniones.

**La Unión de Cooperativas de Jinotega (Jigüina)**, a la que pertenecen las cooperativas y las mujeres que han participado en el proyecto, nace en 2002 con tres cooperativas que provenían del Área de Propiedad del Estado y dos cooperativas campesinas tradicionales, Actualmente son 6 cooperativas de base, con un total de 260 familias. Además del Café, la Central trabaja con hortalizas, granos básicos, flores y plantas de medicina natural. El Consejo de Administración de la Central, se reúne cada dos meses, aportando 3 delegados por cooperativa, como establece la Ley de Cooperativas, Ley 499. La Jigüina actualmente rentabiliza su producción con la exportación de café principalmente a España.

Las cooperativas de base que forman la Unión de la Jigüina, estaban conformadas por mujeres y hombres. Sin embargo, algunas juntas directivas están **formadas mayoritariamente por hombres**, producto de la cultura patriarcal. En muchas familias el único que decide sobre los ingresos es el hombre. Por otro lado las mujeres no se organizan o no participan en las actividades organizativas o de capacitación, debido en algunos casos al temor de sufrir violencia doméstica. Si

bien, fruto del trabajo desarrollado con este proyecto, esto no ocurre con las beneficiarias del mismo que están asistiendo con normalidad a las reuniones y actividades programadas.

En los talleres iniciales para elaborar el proyecto, algunas socias expresaron su necesidad de aprender a mejorar su producción agrícola, de forma que puedan obtener mayores rendimientos, tanto para contar con productos para su propia seguridad alimentaria, como para el mercado. Por tanto quedó de manifiesto que las mujeres requieren capacitación en aspectos productivos, pero también asistencia técnica y fondos de crédito para fortalecer sus actividades productivas y de procesamiento.

Las mujeres expresaron en los talleres la necesidad de ser tomadas en cuenta en todas las gestiones de la cooperativa y en la construcción de un modelo cooperativo que las visibilice y que les permita desarrollar sus capacidades. Por todo ello surge el proyecto actual y con el apoyo del FDN, se viene desarrollando hasta finales de 2014.

### **3. Diseño y Metodología: Resumen del proceso evaluativo.**

La metodología que desarrolló la consultora para la realización de la evaluación, surgió del estudio de los Términos de Referencia elaborados por el Fondo de Desarrollo Noruego como organismo gestor del Proyecto; dichos términos fueron desarrollados en una **Oferta Técnica** que resumía el alcance y la metodología que el consultor propuso; de ambos documentos surge la estructura de este documento, dividido en cinco partes; incluyendo un resumen de conclusiones y recomendaciones.

Como resultado final de la metodología aplicada, fueron visitadas Las dos uniones de cooperativas que conforman las 13 cooperativas y se celebraron reuniones con **la Unión de Cooperativas a la que pertenecen y con el CIPRES**. Fueron entrevistados, tanto de forma individual como colectiva (5 eran hombres) **mujeres**<sup>1</sup> que participaron de distintas formas en el proyecto y que fueron fundamentales para construir las reflexiones que en este informe se exponen.

A continuación se resumen cronológicamente la metodología de la evaluación, llevada a cabo durante **cinco semanas**:

- Estudio general del marco formal del Proyecto (documento de formulación de Proyecto, informes, presupuesto, sistema de seguimiento interno, indicadores, etc).

---

<sup>1</sup> Anexo I: Lista de Entrevistados.

- Reuniones en la sede de Managua con representantes del CIPRES y FECODESA, que forman parte del Comité de Seguimiento del proyecto.
- Visita al terreno: Reuniones con mujeres líderes de las cooperativas.. Valoraciones y perspectivas de futuro. Se pusieron en práctica las metodologías propias de entrevista cualificada: Lluvia de Ideas, análisis en común y entrevistas semi-estructuradas para valorar sus expectativas y opiniones sobre el Proyecto.
- Trabajo de gabinete: Valoración de los parámetros propios de **Monitoreo**, es decir del desarrollo del proyecto (Eficacia-Eficiencia-Impacto y Sostenibilidad) y valoración de los **parámetros evaluativos generales** (Pertinencia, Coordinación, Complementariedad, Coherencia, Género, Relación coste-eficacia y Visibilidad).
- Formulación del borrador inicial de la Evaluación y presentación de la misma a los técnicos y responsables del proyecto.
- Revisión final del documento de evaluación y retroalimentación con los gestores del Proyecto.

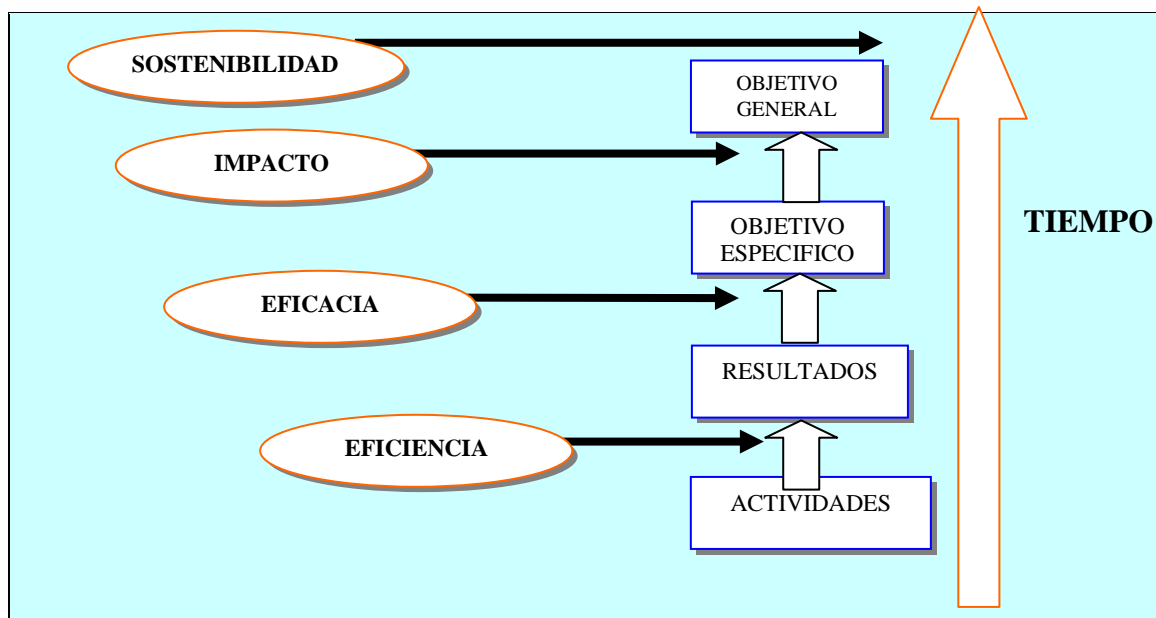
## 4. Análisis de Hallazgos

### I. Resultados obtenidos

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

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

**Cuadro N° 1. Parámetros de monitoreo.**



Para ello se focalizó el análisis de los avances del proyecto en función de su planificación; **lo planificado versus lo implementado**; las actividades y los indicadores sirven de referencia.

## **Eficiencia**

Entendemos por *eficiencia*, en el marco de la evaluación intermedia del presente proyecto, como el **nivel de productividad** que presenta el proyecto al tiempo de la evaluación; es decir la valoración de cómo las **actividades** obtenidas son logradas en relación con los recursos humanos, con los recursos materiales y con las prestaciones técnicas que tiene el proyecto, todo ello en función de las actividades prediseñadas en el Marco Lógico del mismo.

Relacionamos por tanto la **eficiencia** con las **actividades** del proyecto y establecemos que la eficiencia mide la “productividad” del proceso de ejecución, es decir, en qué medida las actividades se ejecutaron de modo adecuado. El proyecto contó en su planificación con **29 actividades diseñadas** para lograr el cumplimiento de los 4 resultados esperados.

A continuación, analizamos el grado de ejecución de cada una de las actividades programadas para obtener un baremo global sobre su eficiencia:

## Resultado 1

### **Actividad 1.- (R1). Elaborar y ejecutar plan de seguimiento y evaluación al proyecto a través del comité de seguimiento.**

■ Se conformaron los comités de seguimiento en cada una de las Uniones, compuestos por unas 15 personas. Estos comités han desarrollado 6 eventos con la participación de 92 personas, distribuidas por los diferentes eventos.

### **Actividad 2.- (R1). Realizar taller sobre principios cooperativos y sobre tres niveles organizativos (base, unión y federación).**

■ Se realizaron dos talleres sobre Principios Cooperativos en las dos Uniones con la participación de 59 mujeres y 6 hombres en dos eventos, distribuidos por los diferentes eventos.

■ Posteriormente, se desarrollaron 5 talleres con la participación de 103 mujeres y 31 hombres sobre Apropiación de Funcionamiento de las Cooperativas.

### **Actividad 3.- (R1). Realizar taller sobre autoestima**

■ Se han desarrollado dos eventos de capacitación con 40 mujeres; la temática abordada fue el conocimiento de las principales características que las personas tienen y la manera de identificarse y cultivar su amor propio.

■ Y con este mismo criterio de autoestima se realizaron dos talleres sobre *valores y principios de la convivencia* con la participación de 78 mujeres.

### **Actividad 4.- (R1).- Realizar taller sobre masculinidad a socios**

■ Se realizaron 3 Talleres sobre Masculinidad.

### **Actividad 5.- (R1). Realizar sesiones de estudio de la estructura, estatutos y reglamentos de las cooperativas**

■ Se realizaron 4 talleres sobre apropiación de funcionamiento de cooperativas (ley y reglamento de cooperativas, estatutos, etc.)

### **Actividad 6.- (R1). Taller sobre equidad de género a directivos de cooperativas y unión**

■ Se realizaron dos talleres con enfoque de Equidad de Género con la participación de 42 mujeres y 10 varones.

### **Actividad 7.- (R1). Promover la inserción de nuevas socias en las cooperativas**

■ Se ha promovido la inserción de **70 mujeres nuevas** a las cooperativas, se les está capacitando, animando e incentivando a integrarse.

■ Hay algunos elementos que cambiar en los Estatutos de algunas cooperativas para facilitar la inserción de mujeres en las cooperativas como es la exigencia de la propiedad de la tierra para ser socias..

#### **Actividad 8.- (R1). Establecer alianzas y hacer cabildeo para lograr la elección de mujeres en los cargos de dirección en las cooperativas de base, unión y federación.**

■ Esta actividad se ha desarrollado por parte de las mujeres más veteranas, dialogando y favoreciendo los procesos de integración de las mujeres en los órganos de dirección de las cooperativas.

#### **Actividad 9.- (R1). Taller sobre liderazgo a mujeres**

■ Se realizaron 3 talleres, donde se definió qué es una líder, sus características, cómo se las identifica y la necesidad de crear oportunidades para desarrollar su liderazgo. La participación fue de 25 mujeres por taller.

#### **Actividad 10.- (R1). Taller sobre valores y principios para la convivencia a mujeres y hombres**

■ Se realizaron 3 talleres con la participación de 78 mujeres, con la lógica de elevar el autoestima, aprendiendo a vivir en conjunto y que, a pesar de las diferencia que se encuentran entre ellas mismas, deben de tolerarse, aceptar a las personas tal como son y saber vivir dentro de los círculos sociales.

#### **Actividad 11.- (R1). Elaborar e implementar un reglamento de ética para las cooperativas que norme nuevas relaciones de género**

■ No se trató de elaborar un reglamento de ética, sino de integrar en el reglamento de las cooperativas, un enfoque de género. Y esto es lo que se ha realizado, una revisión del reglamento de la cooperativa que, sistemáticamente, debe irse cambiando. Si bien, esta actividad no ha sido especialmente exitosa.

#### **Actividad 12.- (R1). Intercambios entre cooperativas (de la Jiguina) y regiones para conocer otras experiencias**

■ Los intercambios se han llevado a cabo a través de visitas de las mujeres a diferentes cooperativas. También han realizado un viaje a El Salvador donde han verificado la forma de optimizar al máximo la tierra. Esta actividad les ha motivado especialmente.

### **Cuadro N° 2. Cumplimiento de actividades**



<b>Cumplimiento de las actividades del proyecto</b>		<b>%<sup>2</sup></b>
<b>Resultado 1</b>		
1	<b>R1 A1.</b> Elaborar y ejecutar plan de seguimiento y evaluación al proyecto a través del comité de seguimiento.	Amarelo
2	<b>R1 A2.</b> Realizar taller sobre principios cooperativos y sobre tres niveles organizativos	Verde
3	<b>R1 A3.</b> Realizar taller sobre autoestima	Verde
4	<b>R1 A.4.</b> Realizar taller sobre masculinidad a socios	Verde
5	<b>R1 A5.</b> Realizar sesiones de estudio de la estructura, estatutos y reglamentos de las cooperativas	Verde
6	<b>R.1 A6.</b> Taller sobre equidad de género a directivos de cooperativas y unión	Verde
7	<b>R.1 A7.</b> Promover la inserción de nuevas socias en las cooperativas	Verde
8	<b>R.1 A8.</b> Establecer alianzas y hacer cabildeo para lograr la elección de mujeres en los cargos de dirección en las cooperativas de base, unión y federación.	Verde
9	<b>R.1 A9.</b> Taller sobre liderazgo a mujeres	Verde
10	<b>R.1 A10.</b> Taller sobre valores y principios para la convivencia a mujeres y hombres	Verde
11	<b>R.1 A11.</b> Elaborar e implementar un reglamento de ética para las cooperativas que norme nuevas relaciones de género	Rojo
12	<b>R.1 A12.</b> Intercambios entre cooperativas (de la Jiguina) y regiones para conocer otras experiencias	Verde

## Resultado 2

### Actividad 1.- (R2). Identificar comités de crédito existentes y revisar su conformación y funcionamiento

■ Se hizo esta labor de identificación, entregando a las cooperativas modelo de reglamentos, manual de procedimientos y políticas de crédito para su revisión, estudio y posterior aprobación en asambleas. Sin embargo, parece que no se avanzó mucho con esta actividad.

### Actividad 2.- (R2). -Inventariar créditos otorgados a mujeres y conocer su situación a nivel de la Unión y de Cooperativas de Base

■ No existen datos muy claros de los créditos otorgados a mujeres ni del impacto que pueden haber tenido en relación al conjunto del volumen de crédito de las cooperativas.

<sup>2</sup> **Rojo:** Nivel insatisfactorio de cumplimiento.  
**Amarillo:** Nivel intermedio de cumplimiento.  
**Verde:** Nivel aceptable de cumplimiento.

### Actividad 3.- (R2). Taller sobre políticas de crédito y reestructuración de reglamento con equidad de género

■ Se han desarrollado diversos talleres sobre políticas de créditos, con la participación de 99 mujeres y 9 varones. Talleres sobre el funcionamiento de los comités de crédito, con la participación de 49 mujeres y 10 hombres. Y dos talleres sobre manejo de fondos revolventes, con 40 mujeres y 2 hombres.

### Actividad 4.- (R2). Fortalecer los comités de crédito e integrar más mujeres (al menos una por comité)

■ Se ha tratado de trabajar en esta actividad, pero la valoración en general es de resistencia de los comités de crédito existentes a la integración de mujeres. También se hace la valoración del poco funcionamiento de estos comités, en general.

### Actividad 5.- (R2). Establecer un fondo revolving de crédito específico para la mujer

■ Se ha establecido el fondo revolving del proyecto, otorgándose crédito a varias mujeres. Prácticamente, el cien por cien de las solicitantes han podido acceder a crédito y el fondo ya ha crecido. Esta es una de las actividades principales del proyecto, la que puede suponer un punto de inflexión y un principio de transformación en la situación productiva y económica de las mujeres apoyadas por el proyecto.

**Cuadro N° 3. Cumplimiento de actividades**

Cumplimiento de las actividades del proyecto		% <sup>3</sup>
Resultado 2		
1	<b>R2 A1.</b> Identificar comités de crédito existentes y revisar su conformación y funcionamiento	Amarillo
2	<b>R2 A2.</b> Inventariar créditos otorgados a mujeres y conocer su situación a nivel de la Unión y de Cooperativas de Base	Rojo
3	<b>R2 A3.</b> Taller sobre políticas de crédito y reestructuración de reglamento con equidad de género	Verde
	<b>R2 A4.</b> Fortalecer los comités de crédito e integrar más mujeres (al menos una por comité)	Rojo
	<b>R2 A5.</b> Establecer un fondo revolving de crédito específico para la mujer	Verde

<sup>3</sup> **Rojo:** Nivel insatisfactorio de cumplimiento  
**Amarillo:** Nivel intermedio de cumplimiento  
**Verde:** Nivel aceptable de cumplimiento.

### Resultado 3

#### **Actividad 1.- (R3). Inventariar productos agropecuarios y mercados utilizados por las socias de las cooperativas**

- Aún no se hizo esta actividad, pero esta programada para el año entrante.

#### **Actividad 2.- (R3).- Realizar taller sobre planes de producción y costos de producción**

- Aún no se hizo esta actividad, pero esta programada para el año entrante.

#### **Actividad 3.- (R3). Elaborar planes de producción anuales**

- Aún no se hizo esta actividad, pero esta programada para el año entrante.

#### **Actividad 4.- (R3). Taller sobre cadenas de valor.**

- Aún no se hizo esta actividad, pero esta programada para el año entrante.

#### **Actividad 5.- (R3). Formular un plan de comercialización para las mujeres de las cooperativas de base. 2013**

- Aún no se hizo esta actividad, pero esta programada para el año entrante.

#### **Actividad 6.- (R3). Realizar taller sobre gestión empresarial**

- Aún no se hizo esta actividad, pero está programada para el año entrante.

#### **Actividad 7.- (R3). Realizar talleres sobre procesamiento de productos obtenidos en las parcelas de las socias.**

- Se realizaron algunos talleres y actividades sobre procesamiento de mermelada y actividades similares, pero es necesario profundizar.

### Resultado 4

#### **Actividad 1.- (R4). Realizar taller sobre prácticas agroecológicas (aprender haciendo) y diseño de parcelas diversificadas, para su implementación**

- Se han desarrollado diferentes talleres sobre prácticas agroecológicas, sobre obras de conservación de suelo y sobre manejo y mejoramiento de variedades criollas en granos básicos y hortalizas.

**Actividad 2.- (R4). Construir parcelas diversificadas con apoyo de materiales vegetativos con diferentes cultivos y con distintas especies animales.**

■ Para conseguir diversificar las parcelas se han entregado a las mujeres diferentes variedades para cultivar como son árboles forestales y frutales, semillas de hortalizas y granos básicos, material vegetativo, etc.

■ Estos productos se están consumiendo en la familia y en la comunidad, aumentando, a la vez, el consumo de variedades de cultivos diferentes a los que se consumían habitualmente, diversificando también la dieta alimentaria.

**Actividad 3.- (R4). Capacitar técnicamente en negocios. (Planes de producción y de negocios)**

■ Aún no se ha realizado, está planificada para el último año del proyecto.

**Actividad 4.- (R4). Realizar intercambios o trueque de productos o material vegetativo.**

■ Se está desarrollando intercambio de productos y material vegetativo entre las mujeres.

**Actividad 5.- (R4). Crear un fondo semilla de especies vegetales y animales para la producción.**

■ Se repartió material vegetativo entre las mujeres para sus propias parcelas, sin embargo aun no se ha hecho un fondo semilla colectivo. Un fondo que tenga animales de granja y material vegetativo colectivo y que sirva como fondo semilla para la producción.

**Cuadro N° 4. Cumplimiento de actividades**

<b>Cumplimiento de las actividades del proyecto</b>		<b>%<sup>4</sup></b>
<b>Resultado 4</b>		
1	<b>R4 A1.</b> Realizar taller sobre prácticas agroecológicas (aprender haciendo) y diseño de parcelas diversificadas, para su implementación	
2	<b>R4 A2.</b> Construir parcelas diversificadas con apoyo de materiales vegetativos con diferentes cultivos y con distintas especies animales.	
3	<b>R4 A3.</b> Capacitar técnicamente en negocios. (Planes de producción y de negocios)	
4	<b>R4 A4.</b> Realizar intercambios o trueque de productos o material vegetativo.	
5	<b>R4 A5.</b> Crear un fondo semilla de especies vegetales y animales para la producción.	

<sup>4</sup> **Rojo:** Nivel insatisfactorio de cumplimiento  
**Amarillo:** Nivel intermedio de cumplimiento  
**Verde:** Nivel aceptable de cumplimiento.

A modo de **conclusión**, podemos afirmar que el proyecto está siendo **eficiente** en el cumplimiento de las actividades previamente planificadas. Si relacionamos las actividades versus los recursos humanos del proyecto, su pequeño presupuesto y el tiempo para realizarlo, el proyecto presenta una productividad alta. Hasta ahora Se consideran **cumplidas con éxito 15 de las 29 actividades del proyecto**

## Eficacia

En relación a esta evaluación se define eficacia como el *análisis actual del grado de cumplimiento de los **resultados esperados** medido a partir de los **indicadores***. A continuación se examina la eficacia de cada uno de los cuatro resultados esperados planificados inicialmente por el proyecto, para compararlos con lo logrado en el momento en que se realiza la evaluación, cuando todavía queda algo más de un año para que finalice el proyecto.

Se analizan los resultados uno por uno, pese a la integralidad del proyecto, porque cada uno de los cuatro tiene sus peculiaridades propias en relación con la eficacia mostrada. Valoramos también la calidad de dichos resultados, medidos no solamente en función de **los indicadores**, sino en función de:

- El análisis del equipo de evaluación,
- apreciación de las mujeres líderes de las cooperativas
- Las fuentes de verificación elegidas por el proyecto en su planificación inicial.

**Resultado 1.- Valorado socialmente el liderazgo de las mujeres en las cooperativas de base, en la Unión y en la Federación.**

### Diez consideraciones en relación al cumplimiento de este resultado:

■ Consideramos que este resultado se está cumpliendo con eficacia. Se están dando pasos para que las mujeres sean reconocidas en el marco de sus cooperativas y los procesos de capacitación, son muy positivos para ello. Especialmente se valoran por parte de las destinatarias del proyecto, los talleres sobre liderazgo, autoestima y autocuidado.

■ Los intercambios con otras cooperativas de otras regiones son también valorados como muy positivos, el aprendizaje práctico y visual de los intercambios, les hace sentir *in situ* que es posible llegar a niveles de autonomía y rentabilidad, porque lo ven en casos de campesinas similares a ellas. Especialmente el intercambio llevado a cabo en El Salvador ha sido muy positivo.

■ El cabildeo para lograr que la elección de mujeres en los cargos de dirección de las cooperativas de base, Unión y Federación”, se está haciendo, al mismo tiempo que se trabaja con relevos generacionales y realizando alianzas con otras mujeres para promover el acceso de ellas a los órganos de dirección. En este sentido, la presencia de mujeres en los órganos de dirección de las cooperativas ha tenido un aumento muy significativo.

■ No obstante queda mucho trabajo por hacer para lograr un empoderamiento efectivo de las mujeres productoras, ya que los cambios de rol, son complicados y su rol de madres y amas de casa tiene mucho arraigo social en las comunidades y especialmente entre los hombres por lo que los cambios no son sencillos. El hecho que las mujeres manejen los fondos del fondo revolvente del proyecto, es sin duda, una ayuda para este empoderamiento.

■ Estos cambios en relación al abordaje de género deben ser también a nivel de las Centrales o Uniones y a nivel de la propia Federación, no sólo en las cooperativas de base; sin embargo, es un elemento que aun no se siente que se haya trabajado. Es decir, el proyecto estipula trabajar cambios de paradigmas no sólo en las cooperativas de base, sino también en las Uniones de cooperativas y FECODESA y parece que ese “tránsito o transferencia” no se ha abordado aun en el proyecto.

■ También es importante tener en consideración para toda esta tipología de actividades el promover dispositivos que acompañen los procesos formativos de las mujeres. Sobre todo, en relación al cuidado de personas a su cargo, fundamentalmente menores. Es decir, establecer fondos de acompañamiento para que la carga de las mujeres en relación con este asunto se vea mitigada y facilitada su participación en todo tipo de eventos.

■ En relación al primer indicador para el cumplimiento de este resultado, *“Las mujeres constituyen el 50% de los órganos de dirección (Consejos de Admon y Comités de Crédito, Asambleas, etc) expresándose con criterios y propuestas claras para mejorar sus condiciones y posición en sus organizaciones respectivas”...* Conforme a los informes analizados y a las entrevistas realizadas, se observa un aumento significativo de participación de las mujeres en la dirección de sus cooperativas de base y en las respectivas uniones. Habrá que valorar en un futuro cercano, la capacidad de las mujeres para hacer aportes efectivos en su participación, no limitando esta incorporación institucional a votar en los órganos de dirección o en las asambleas.

■ En relación al segundo indicador para el cumplimiento de este resultado, *“La integración de género en cada cooperativa de base de Jigüina se manifiesta en una composición equitativa relativa al número de socias y socios”.* Se siguen desarrollando acciones de cabildeo y acciones de

integración de nuevas socias en las cooperativas, varias pre-socias ya se han incorporado como socias en sus respectivas cooperativas.

■ En relación al tercer indicador *“El 100% de las socias de las seis cooperativas, han cumplido con las las 40 horas reglamentarias sobre cooperativismo”*. Todas las mujeres han sido capacitadas en todos los temas de cooperativismo. Esto se está llevando a cabo mediante un sistema acumulativo de horas de formación en relación con el número de talleres que cada una ha ido realizando sobre la temática de cooperativismo en todas sus vertientes. El sistema de conteo es llevado a cabo por FECODESA, que paulatinamente va certificando la capacitación de 40 horas requerida.

■ En relación al cuarto indicador *“Las 6 cooperativas de base afiliadas a La Unión de la Jigüina han actualizado o reformado sus reglamentos, mandatando el reconocimiento a las mujeres y a sus aportes y, promoviéndolas para ocupar cargos en los órganos de dirección, al menos en proporción a la cantidad de asociados por sexo”*. Si bien se han realizado diferentes talleres de apropiación de las mujeres sobre el funcionamiento de las cooperativas, principios cooperativos y demás. Todavía ninguna de las cooperativas ha tenido la voluntad de actualizar ni reformar sus reglamentos en los aspectos de género.

Probablemente sea una de las actuaciones que FECODESA tenga que asumir, como un proceso, divulgando estas políticas de género y estableciendo métodos y tiempos para la actualización y reforma de estos reglamentos.

## **Resultado 2.- Logrado acceso a crédito favorable por parte de las mujeres.**

### **Siete consideraciones en relación al cumplimiento de este resultado:**

■ Consideramos el resultado cumplido, más de un año antes de finalizado el proyecto. El establecimiento de un fondo revolvente específico para mujeres, es un hecho. En este sentido, se ha puesto el crédito a disposición de las mujeres y hasta se ha logrado incrementar el fondo, fruto de las primeras rotaciones del mismo.

■ Sin embargo, en principio este resultado iba más allá, al establecer el análisis y el estudio de otros fondos de crédito convencionales que existen en otras cooperativas. En esta línea se ha

avanzado menos y las mujeres sólo han accedido al fondo establecido específicamente en el proyecto. También se hace la valoración de que los fondos de crédito de las cooperativas y uniones, son realmente limitados y que apenas algunos funcionan. Por lo que el planteamiento debería haber sido no incluir este tipo de actuaciones de acceso a crédito normalizado en el proyecto, mientras que los comités de créditos de las cooperativas o, mejor dicho aún, el acceso de las cooperativas al financiamiento sea limitado y, en tanto, los comités de crédito no funcionen.

■ Se convierte en un problema el hecho de que en general, los modelos de crédito, suelen establecer formas de devolución que perjudican enormemente la participación de las mujeres en esos créditos, al establecerse formas de devolución en rubros, como el café, que normalmente sólo son detentados por hombres. O al establecer como garantía la tenencia de la tierra que igualmente, no es detentada por mujeres. Por ello el fondo revolvente, tal y como se ha instalado en el proyecto, es una buena solución para las mujeres de las cooperativas.

■ También queremos señalar que fruto del trabajo formativo y de gestión del comité de crédito del fondo revolvente, todos los expedientes se encuentran al día, que cada una de las beneficiarias tiene su expediente con el pagaré, resolución del crédito por parte del comité, aval de la cooperativa, copia del comprobante, recibo, plan de inversión copias de cédula del fiador y deudor, los expedientes están resguardados por el comité de crédito.

■ En relación al primer indicador para el cumplimiento de este resultado, *“Los comités de crédito de las cooperativas de base y la Unión, cuentan entre sus miembros con al menos una mujer y funcionando eficientemente”*, ya está actualmente cumplido. El único Comité de Crédito que se ha establecido para el fondo revolvente, está manejado por las propias mujeres. En este ámbito, relacionado con lo comentado en puntos anteriores hay diversas variables: se realizaron diversas actividades sobre funcionamiento y gestión de crédito, sólo algunos comités de crédito funcionan, y la mayoría de los reglamentos establecen condiciones muy limitantes para el acceso a crédito de las mujeres. Como dicen los propios informes, y como avance logrado, podemos decir que hay más mujeres conociendo y pudiendo opinar sobre temas sobre crédito.

■ En relación al segundo indicador para el cumplimiento de este resultado, *“El 100% de socias de las cooperativas conocen el sistema de crédito y cómo acceder a los fondos”*. Es un indicador cumplido, según lo verificado en la visita de terreno de esta evaluación. También ponemos referencia lo comentado en puntos anteriores.

■ En relación al tercer indicador para el cumplimiento de este resultado, *“Existe un sistema de fondos revolventes específico para las mujeres de las 6 cooperativas, está también cumplido”*.



■ En relación al cuarto indicador para el cumplimiento de este resultado, “*La Unión de cooperativas otorga crédito a las mujeres para las actividades de producción y comercialización, de acuerdo a los reglamentos de crédito reformados, previo aval de sus cooperativas*”. Los elementos ya analizados en relación al resto de los otros indicadores hacen una valoración de este indicador, poniendo especial atención en el escaso éxito que ha tenido la reforma de los reglamentos.

### **Resultado 3.- Facilitado el acceso de mujeres a mercados e incremento de ingresos.**

#### **Tres consideraciones en relación a este resultado**

■ Este resultado está previsto para su implementación en el último año de proyecto. No obstante, se están realizando algunos avances en la identificación de formas de comercialización y mercadeo. Sobre todo, en el desarrollo de una estrategia compartida de cuotas de comercialización, precios, estacionalidad, etc.

■ En relación a los cinco indicadores (planes de comercialización, capacitaciones en comercialización, aumento de ingresos, técnicas de procesamiento y un plan de procesamiento) el cumplimiento deberá medirse a finales del 2014, no obstante hay que indicar que la comercialización, acceso a mercados y transformación en agroindustria, son temáticas muy grandes y que en general, constituyen problemas para las cooperativas hermanadas con éstas de las mujeres, que forman parte de FECODESA.

■ Si bien la mayor parte de este resultado será para el siguiente período, se han visitado unas 8 ferias, se han comercializado algunos rubros, principalmente, hortalizas, medicina natural y frutas. Además, se han ido avanzando en algunas ideas sobre comercialización para el futuro.

### **Resultado 4.- Diversificada la producción agrícola para consumo familiar y/o el mercado.**

#### **Tres consideraciones:**

■ Los aportes de este resultado son especialmente valorados por las mujeres destinatarias del proyecto. El hecho de contar con medios para poder diversificar la producción, ha aumentado sus niveles de ingreso y está mejorando de las condiciones de la economía familiar.

■ Esto se traduce en un aumento de la calidad de vida de las mujeres y de su autonomía personal. Este elemento, junto con el trabajo en autoestima, liderazgo y autocuidado ha sido determinante para el éxito del proyecto. Pero fundamentalmente para establecer procesos de autoconvencimiento de las propias mujeres de su capacidad de intervención y participación en el ámbito económico familiar y de valoración personal en todo su entorno.

■ En relación al único indicador de este resultado, *·Al año 2014 el 80% de las familias han diversificado su alimentación incluyendo al menos 3 productos más*”, es complicado medir sin una encuesta, sin embargo las mujeres entrevistadas respondieron que están empezando a diversificar y que cuentan con diversas especies nuevas que ya no compran en los mercados y que esto les permite diversificar sus cultivos y la dieta alimentaria habitual, incluso intercambiar productos en su entorno con otras beneficiarias. Además, como decíamos en el resultado anterior han conseguido vender algunos rubros.

**En el cuadro siguiente se resume la valoración de los indicadores pre-seleccionados para los cuatro resultados del proyecto:**

<b>Cumplimiento de los Indicadores de Resultado del proyecto</b>		<b>%<sup>5</sup></b>
<b>Resultado 1</b>		
<b>IR 1.1</b>	<i>Las mujeres constituyen el 50% de los órganos de dirección (Consejos de Admon y Comités de Crédito, Asambleas, etc) expresándose con criterios y propuestas claras para mejorar sus condiciones y posición en sus organizaciones respectivas”</i>	
<b>IR 1.2</b>	<i>La integración de género en cada cooperativa de base de Jigüina se manifiesta en una composición equitativa relativa al número de socias y socios”.</i>	
<b>IR 1.3</b>	<i>El 100% de las socias de las seis cooperativas, han cumplido con las 40 horas reglamentarias sobre cooperativismo</i>	
<b>IR 1.4</b>	<i>Las cooperativas de base afiliadas a La Unión de la Jigüina han actualizado o reformado sus reglamentos, mandatando el reconocimiento a las mujeres y a sus aportes y, promoviéndolas para ocupar cargos en los órganos de dirección, al menos en proporción a la cantidad de asociados por sexo.</i>	
<b>Resultado 2</b>		
<b>IR 2.1</b>	<i>Los comités de crédito de las cooperativas de base y la Unión, cuentan entre sus miembros con al menos una mujer y funcionando eficientemente</i>	
<b>IR 2.2</b>	<i>El 100% de socias de las cooperativas conocen el sistema de crédito y cómo acceder a los fondos</i>	
<b>IR 2.3</b>	<i>Existe un sistema de fondos revolventes específico para las mujeres de las 6 cooperativas</i>	
<b>IR 2.4</b>	<i>La Unión de cooperativas otorga crédito a las mujeres para las actividades de producción y comercialización, de acuerdo a los reglamentos de crédito reformados, previo aval de sus cooperativas</i>	
<b>Resultado 3</b>		
<b>IR 3.</b>	<i>Previsto para 2014</i>	
<b>Resultado4</b>		
<b>IR 4.1</b>	<i>Al año 2014 el 80% de las familias han diversificado su alimentación incluyendo al menos 3 productos más</i>	

## Impacto

<sup>5</sup> **Rojo:** Nivel insatisfactorio de cumplimiento  
**Amarillo:** Nivel intermedio de cumplimiento  
**Verde:** Nivel aceptable de cumplimiento.

El impacto del proyecto, siguiendo la Teoría del Ciclo del Proyecto, se mide analizando su contribución al logro del **objetivo inmediato** planificado. Para tal análisis resulta importante contar con una serie de **indicadores** y de fuentes de verificación precisas que lo guíen. El proyecto se planteó un objetivo inmediato, con dos indicadores para analizar su impacto. En la tabla que sigue a continuación, valoramos el cumplimiento de estos indicadores:

**Cuadro N° 8. Cumplimiento de indicadores del Objetivo Específico**

<b>Objetivo Inmediato</b>	<b>Indicadores de los Objetivos Específicos</b>	<b>%<sup>6</sup></b>
<b>“Fortalecida la participación de las mujeres organizadas en sus cooperativas y en la Unión de Cooperativas Jigüina R.L.”</b>	<b>IOE1.-</b> Al menos el 80% de las mujeres que conforman las seis cooperativas afiliadas a la Unión de Cooperativas Jigüina R.L. expresan haber mejorado su posición económica y su autovaloración como mujeres dentro de su cooperativa y como parte de la Unión.	
	<b>IOE2.-</b> La Unión de Cooperativas Jigüina es valorada por el 100% de las mujeres afiliadas a las cooperativas que la integran como una organización que les ofrece beneficios a las mujeres, en igualdad de condiciones que a los hombres	

Para valorar el cumplimiento de estos dos indicadores, es recomendable que al final del proyecto, se elabore una encuesta entre la totalidad de las destinatarias del proyecto; porque de otra forma la medición será sólo empírica. En este sentido y como opinión externa, al proyecto, consideramos que el primer indicador se está cumpliendo. El segundo también, pero aún no es un hecho cierto que la igualdad de condiciones hombre-mujer dentro de la Unión de Cooperativas se haya producido, porque se necesitan cambios estructurales y de roles que son procesos mas a largo plazo

Analizar el impacto de género implica estudiar los efectos conseguidos por la acción de desarrollo más allá de los objetivos propuestos, es decir, los cambios importantes y de largo plazo que se han introducido en la vida de los hombres y de las mujeres que conforman el grupo meta, en sus diferentes ámbitos de actuación (sociales, familiares, culturales, económicos, de participación política, etc.) y en sus relaciones (jerárquicas) de género.

<sup>6</sup> **Rojo:** Nivel insatisfactorio de cumplimiento  
**Amarillo:** Nivel intermedio de cumplimiento  
**Verde:** Nivel aceptable de cumplimiento.  
**Blanco:** Sin posible valoración

En este sentido la intervención está teniendo, sin duda, un impacto muy positivo para las mujeres de las trece cooperativas; un impacto que se puede resumir en los siguientes puntos:

- 1) Impacto sobre la autovaloración de las mujeres en las cooperativas.
- 2) Impacto en la economía familiar.
- 3) Impacto en la producción.

### 1) Impacto sobre la autovaloración de las mujeres en las cooperativas.

Además de los impactos perceptibles de forma material, el proyecto está dejando impactos importantes ligados a los procesos de capacitaciones y talleres pero que van mas allá de las capacidades técnicas, tienen relación con el proceso para llegar a ellas, un proceso de aprendizaje donde las participantes van progresivamente elevando su autoestima y siendo conscientes de sus propias posibilidades.

■ Uno de los principales impactos del proyecto es **la inversión en capital humano** que está suponiendo una intervención de estas características, donde no sólo el resultado final -el fortalecimiento de la presencia de las mujeres en las cooperativas- es importante; sino que también lo es el proceso para llegar a ello, un proceso de aprendizaje donde las mujeres van progresivamente elevando su autoestima y siendo conscientes de sus propias posibilidades y de su valor como ciudadanos que participan para el bien común de la cooperativa.

■ Por otro lado en la medida en que el proyecto se planteó aumentar las capacidades de las mujeres, su impacto debe ser medido también en función de las capacitaciones recibidas y su repercusión: **Superación personal, autoestima, disciplina** -horarios, estudio-, **intercambio solidario, el trabajo en equipo, la participación comunitaria sin diferencia de sexo, el fomento de una cultura medioambiental y especialmente la sensibilización de las mujeres y productoras de la importancia de organizarse** y prepararse ante el futuro, Todos estos factores son, sin duda, parte del impacto de las capacitaciones y talleres realizados.

■ El impacto de la introducción de **conocimientos y conceptos novedosos**. Autoestima, masculinidad, liderazgo de mujeres, equidad de género. Hay una alta valoración por parte de todas las destinatarias del carácter eminentemente práctico de las capacitaciones, de su aplicación a la vida cotidiana y de la adquisición de conocimientos con una utilidad de largo plazo y fácilmente **transmisibles “en cascada”**, incluyendo de una generación a otra (padres y madres a hijos e hijas).

■ El proyecto está teniendo impactos que van más allá de lo grupal y entran en un plano individual; es decir, el proyecto ha logrado **repercusiones personales** en la vida de las mujeres que participan en las cooperativas, fundamentalmente en términos de autoestima y superación personal.

■ Del mismo modo son valores agregados que consideramos impactos importantes del proyecto, la posibilidad de **incentivar a otras mujeres** de sus comunidades a desarrollar sus habilidades, de convertirlas en multiplicadores de conocimientos aprendidos, de incorporar nuevas mujeres a las cooperativas, la de aumentar la autonomía (en relación a su propia movilidad territorial, al margen de sus maridos) desde la perspectiva social de las mujeres que participaron en los talleres y capacitaciones y la participación y compromiso con sus obligaciones y derechos en las cooperativas, son valores agregados que consideramos impactos importantes del proyecto.

■ A pesar de no contar con indicadores para medirlo, el proyecto ha tenido una **repercusión en las comunidades** donde se trabajó. Las comunidades con características generales de aislamiento, se han sentido incorporadas en procesos de desarrollo; en definitiva, el proyecto supone un esfuerzo por rentabilizar la inversión en capital humano, que tiene peso en el futuro de las comunidades y es sostenible en la medida en que son aprendizajes que quedan incorporados en sus vidas.

■ Por último consideramos que el impacto aún puede ser mayor si se lleva a cabo una segunda ronda de talleres, con metodologías más amplias, de más duración, talleres en los que se pueda evaluar los conocimientos adquiridos, y que sirvan para profundizar en mayor medida en las materias. En ocasiones los talleres de un solo día de duración, sólo logran enunciar la temática sin mucha profundidad.

## 2) Impacto en la economía familiar.-

■ La intervención está suponiendo un importante **cambio de paradigma en relación a las responsabilidades económicas de las mujeres**, gracias al fondo revolvente, que está teniendo una implicación positiva y directa en la economía familiar.

■ El hecho de poder acceder a financiamiento (que es, actualmente, el mayor problema de las cooperativas en el país) a través del apoyo del proyecto, es un sólido impacto. Más aún como está planteado, como un fondo revolvente propio de las mujeres, al que acceden sin tener que poner tierras en garantías, ni intereses cercanos a la usura, como ocurre con el financiamiento de la banca tradicional.

- El impacto del Fondo, además de responsabilizar a las mujeres en manejos económicos, tiene relación con el empoderamiento de las mujeres, entendido como el cambio de rol que significa acceder a cierto poder económico en el ámbito de la comunidad, la cooperativa y principalmente de la familia.

- Queda por definir que ocurrirá con el fondo revolvente a medio y largo plazo; si se convierte en donación, puede perder su esencia; lo ideal es que se mantenga y se amplíe a otras mujeres y que se logre con él, llegar a procesos de transformación productiva.

### 3) Impacto en la producción.-

- La intervención está suponiendo un segundo **cambio de paradigma** en relación al trabajo de las mujeres en las cooperativas, en dos sentidos: por un lado, se ha logrado vincular a la mujer con el manejo productivo, incluyendo el crédito o financiamiento, por otro lado se ha contribuido a cambiar la creencia de que las pequeñas parcelas en las que sitúan sus casas; es decir, los patios, son básicamente improductivos, generalmente creencia motivada porque el esfuerzo agrícola se focaliza en las parcelas o fincas que suelen estar alejadas de los centros de población en donde se ubican las comunidades. Anteriormente los productos que ahora se están logrando cultivar en los patios, se compraban (tomates, huevos, pipan, algunas frutas, maíz y frijol); y ahora lo producen para el autoabastecimiento.

- El proyecto también tiene que suponer una **nueva valoración de la mujer** dentro de la familia: se convierte en agente activo por sus nuevos conocimientos y responsabilidades en la cooperativa y en la producción de patio. Esta valoración viene de parte no sólo de sus esposos, sino también de sus hijos e hijas, padres y madres, etc.

- Se ha logrado **mejorar la alimentación de las familias** a través de la diversificación que están suponiendo los nuevos aprendizajes surgidos de los talleres y de los intercambios o trueques entre las propias mujeres e las cooperativas.

- Se está intentando promover una **cultura de semillas**: la importancia de mantener la semilla y conservarla para las siguientes siembras de los patios.

- Por último, el trabajo productivo en los patios tiene un gran impacto en la incorporación de toda la familia al cuidado y mantenimiento de los mismos: los hijos y las hijas aprenden a cuidar la producción de patio.

## Sostenibilidad

Entendemos por sostenibilidad, en el marco de esta evaluación, como la valoración de en qué medida los efectos positivos obtenidos por las acciones financiadas por el proyecto, continuarán después de su finalización, en términos financieros, organizativos, técnicos y humanos.

La sostenibilidad del proyecto depende en gran parte de acciones temporalmente ajenas a él; es decir después de los cuatro años de ejecución. Sin embargo, eso no es óbice para dejar de lado esta importante cuestión, que determina en gran medida el éxito del proyecto y la posibilidad de continuarlo, actualizarlo o replicarlo. **Y es que la preparación para la fase posterior a la ejecución del Proyecto debe estar incluida en la propia planificación de las actividades de éste.**

La sostenibilidad debe medirse en relación al objetivo general, que no es otro en este proyecto que el de *“Contribuir al fortalecimiento del liderazgo de mujeres en el movimiento cooperativo de Nicaragua”*. En este sentido, entendemos como un hecho que la sostenibilidad del proyecto no queda bajo el control de CIPRES o del FDN; va a depender en gran medida de las propias destinatarias participantes en esta intervención, de sus cooperativas, de su Unión de Cooperativas y FECODESA, porque tampoco desde los poderes públicos actualmente, se pueden vislumbrar apoyos importantes a través de políticas públicas.

Existe receptividad en el gobierno actual hacia el sector cooperativo, ya que fue uno de sus puntos fuertes en la primera etapa del gobierno revolucionarios sandinista, sin embargo esta receptividad y sensibilidad hacia la temática no se traduce en políticas públicas que fomenten el cooperativismo desde su financiamiento, búsqueda de mercados, comercialización, procesamiento, transformación, agroindustria, etc.

Dando por hecho que el proyecto contribuye al fortalecimiento del liderazgo de las mujeres en el movimiento cooperativo y que supone un apoyo bien estructurado por estar basado en capacitaciones, financiamiento, diversificación y acceso a mercados (esta parte aún no se ha logrado), consideramos que en términos de sostenibilidad el escenario ideal, sería que existiera una estrategia clara en relación al *“día después”* del proyecto; estrategia que debería estar sustentada en **trabajar procesos y no proyectos**, en entender que el desarrollo y la mejora en las condiciones de vida no empiezan y terminan sólo con unas acciones temporales y concretas, sino con la



consecución de éstas a lo largo de procesos complementarios, acumulativos, transferibles y participativos.

Si las acciones del proyecto no tienen continuidad futura, el proyecto no podrá ser considerado como una intervención importante en la zona. Es ahora las propias cooperativas y la Unión, las que tienen la responsabilidad de darle continuidad a las acciones y a los procesos comenzados.

En resumen, el **escenario ideal** es asegurar una **continuación del proyecto** a través de una siguiente fase que aprovechara las lecciones aprendidas de éste, que continuará las capacitaciones a las mujeres y el monitoreo del fondo revolvente y que buscara mercados, procesos de agroindustria a pequeña escala, etc. En este sentido, con las **lecciones aprendidas** que se derivan del proyecto y dado que la **estrategia de salida** no fue un elemento principal en todas las acciones del mismo, lograr **continuidad** a través de una **siguiente fase**, es necesario para no perder lo logrado y consolidar los éxitos obtenidos.

## **II. Hipótesis evaluativas.**

- **¿Ha avanzando el proyecto hacia el cumplimiento del objetivo de desarrollo del proyecto?**

Respondido en el epígrafe correspondiente a la sostenibilidad del proyecto.

- **¿De acuerdo al contexto y las necesidades del grupo meta – mujeres socias y presocias de las cooperativas de base considera importante el proyecto y su diseño?**

Es importante destacar que el proyecto surge de una formulación conjunta con las propias beneficiarias con el apoyo del CIPRES, por tanto, es un proyecto hecho a medida de las destinatarias.

En términos de diseño, el proyecto tiene una lógica de continuidad temática y geográfica: Tanto CIPRES como el FDN se propusieron trabajar en un área y una temática que conocen y donde históricamente lo han hecho y por tanto conocen las dinámicas sociales y las características de esas poblaciones, lo cual constituye un importante valor agregado.

El diseño del proyecto logró integralidad al centrarse en varios conceptos simultáneamente: Capacitaciones, financiamiento, diversificación y acceso a mercados.; todo ello bajo una lógica de *aprender haciendo* que es eficaz como metodología.

Metodológicamente el proyecto fue diseñado acorde a la Teoría del Ciclo del Proyecto y del Marco Lógico. Las actividades, resultados y objetivos esperados fueron planificados con una lógica secuencial y consecuente.

Sin embargo, los dos indicadores elegidos para valorar el objetivo específico, son mejorables. Los *indicadores de impacto*, podrían haber sido mas apropiados; en el sentido de mas amplitud para medir impactos directos e indirectos –a través de indicadores de proceso o desempeño- que valoran con mas precisión las consecuencias de la intervención, es decir el impacto directo en la autovaloración de las mujeres, en la economía familiar, en la diversificación productiva, etc.

**- ¿Contribuye el proyecto a una mayor igualdad de género dentro de las cooperativas y su entorno?**

Si partimos de que las mujeres y los hombres del entorno rural del proyecto tienen distintos roles y responsabilidades, necesidades e intereses; no disfrutan de las mismas oportunidades para acceder a los recursos y a los espacios donde se toman las decisiones y establecen entre sí relaciones jerarquizadas donde el poder no se distribuye de forma equilibrada entre ellas y ellos, podemos afirmar que el proyecto está contribuyendo a cambiar la posición de las mujeres en relación a los hombres, disminuyendo la "brecha de género" en cuanto a la propiedad y control de recursos económicos.

También está cambiando la capacidad de organizarse y hacerse escuchar en la comunidad, representar y ser representadas en instancias como las cooperativas,, hacer propuestas y defenderlas, incidir en las decisiones de la colectividad.

Sin embargo queda mucho trabajo en cuanto a la promoción, en mujeres y hombres, en cambios en ideas, actitudes y comportamientos en relación a las funciones, responsabilidades, aportes, autonomía y dignidad de las mujeres. Queda por definir quién tendrá en el futuro la propiedad de los bienes del proyecto, si las mujeres controlan el uso del dinero que han obtenido con su trabajo, si habrá participación de los hombres de la familia en el trabajo productivo y reproductivo, como será la reacción de los hombres ante los cambios introducidos por el proyecto, si la mejora de la dieta ha alcanzado por igual a todos los miembros de la familia...

Queda por definir si las mujeres destinan una parte de sus nuevos ingresos a satisfacer sus propias necesidades, si los hombres han modificado sus pautas de contribución a los gastos del hogar como resultado del mayor aporte de las mujeres, si ha cambiado la relación de la pareja a partir de la alteración en la responsabilidad económica, si el desarrollo del proyecto ha significado disminuir

el tiempo de descanso para las mujeres, cómo se han resuelto los conflictos en la pareja, en la familia y en la comunidad ante el nuevo rol de las mujeres...

- **¿Los recursos del proyecto han sido utilizados de acuerdo al presupuesto y de forma eficiente?**

Para tal fin, sería necesario contratar una auditoría externa que entrara a valorar procesos contables; sin embargo en términos de la relación costo-eficacia, se puede afirmar que con el presupuesto global de la intervención, 20.000 dólares por cada uno de los cuatro años de proyecto, se han logrado metas importantes para las destinatarias del mismo.

Al mismo tiempo es altamente valorable que los costos administrativos del proyecto sean muy bajos; aproximadamente un 20% del total de la intervención.

La relación costo-eficacia; es decir la relación entre el costo y el beneficio obtenido, la entendemos en términos de aumento en la calidad de vida (no únicamente económica) para las participantes de las seis cooperativas. Y ese aumento en la calidad de vida es difícil de medir en un proyecto de estas características, basado en formación y agronomía; es decir un proyecto basado en invertir en capital humano, donde no existen valores netos, como pueden ser en proyectos de otro tipo basados en obras de ingeniería, infraestructura, viviendas, etc. Si tuviéramos que expresarlo en términos numéricos, dividiendo el presupuesto total del proyecto, 79.998 dólares entre el número total de mujeres participantes en las seis cooperativas, 180 mujeres, .y entre los cuatro años del proyecto, tenemos que la inversión ascendió a **111 dólares por año/mujer**; una cantidad ciertamente pequeña en comparación con los cambios en su nivel de vida que para ellas está suponiendo el proyecto.

- **¿El proyecto ha avanzado hacia el cumplimiento de los resultados e indicadores establecidos?**

Respondido en el epígrafe correspondiente a la eficacia del proyecto.

- **¿El proyecto ha contribuido al empoderamiento social y político de las mujeres socias y presocias de las cooperativas?**

Habitualmente el empoderamiento de las mujeres se relaciona con tres dimensiones del poder que sintetizan los ámbitos en que ocurren los procesos de empoderamiento: a) Las mujeres toman conciencia sobre sus necesidades e intereses propios, aumentan su confianza en sí mismas e incrementan su acceso a recursos valiosos (**logran poder propio**). b) Las mujeres se organizan colectivamente y de manera autónoma para decidir sobre sus vidas y sobre el desarrollo que

desean (**logran poder con**). c) Las mujeres se movilizan para transformar las relaciones, estructuras e instituciones que les limitan y perpetúan su subordinación (**logran poder para**).

Para medir los cambios que se han dado a nivel individual y colectivo en estos tres ámbitos, es decir en la subjetividad (conciencia y actitudes) de las mujeres, en su capacidad organizativa y en sus actuaciones políticas, el proyecto necesitaría contar con indicadores (cuantitativos y cualitativos) adecuados.

Para lograr que las mujeres consigan **poder para sí mismas** es necesario que ocurran profundas transformaciones subjetivas, es decir, cambios en la manera en que las mujeres valoran las cualidades asociadas a la femineidad que han interiorizado como propias. Ahora bien, para que los cambios individuales sean sostenibles, la imagen que la sociedad tiene de las mujeres y la que les devuelve a medida que ellas van cambiando, debe ser modificada también, pues difícilmente se podrá fomentar la autoestima de las mujeres si el prototipo social predominante sigue devaluando la femineidad.

Los indicadores que nos ayudan a constatar si ha habido cambios en el terreno subjetivo del poder propio tienen que expresarse en términos de incremento o disminución (las mujeres han adquirido capacidades o vencido temores), adquisición (de herramientas, habilidades o capacidades) o modificación (de creencias, sentimientos o conductas). Los ámbitos en que esos indicadores se tienen que contrastar son: la relación de las mujeres consigo mismas, con su pareja, con el resto de la familia, con mujeres y hombres del espacio público.

Consideramos que el proyecto ha ayudado a que las mujeres se empoderen en la segunda dimensión de término: **Lograr poder con**. Para lograrlo también en la primera faltaría mucho trabajo aún.

**- ¿El proyecto ha generado mayor aceptación de la importancia de la participación de la mujer en la toma de decisiones?**

Si tenemos en cuenta que tradicionalmente en las comunidades las mujeres y hombres se relacionan generando posiciones de desigualdad en las que lo femenino y las mujeres estarán en el polo subordinado en tanto que lo masculino y la mayoría de los hombres conforman el polo dominante, cambiar estos postulados no es una tarea sencilla que no se logra con un proyecto. Sin embargo el proyecto si contribuye a una mayor autonomía de las mujeres en la toma de decisiones.

**En palabras textuales de una mujer de La Dalia, durante el trabajo de campo:** *“Primero el fortalecimiento de los liderazgos y luego el desarrollo de la economía. Sin el liderazgo y el*

*empoderamiento no hay desarrollo. De nada sirve que en la casa haya comida. Si no tengo alimentada el alma”.*

**- ¿El proyecto ha contribuido a cambiar o al menos a mejorar la división de roles entre hombres y mujeres a dentro de la cooperativa?**

En la medida que el proyecto está siendo capaz de generar ingresos a través del fondo revolviente que manejan las propias mujeres, éstas cuentan con orgullo cómo se han convertido en proveedoras de sus hogares y de su conversión en promotoras de iniciativas para que otras mujeres puedan contar, con apoyos financieros para seguir su camino.

Aunque no narran con el mismo detalle la respuesta de sus parejas, es posible constatar que cuentan con un cierto nivel de respaldo social a esta modificación de sus roles tradicionales, lo que sería señal de una mayor flexibilidad en ese contexto cultural a la ruptura de algunos prototipos de género, en concreto, el que asigna al rol masculino la tarea de suministrar a la familia los medios económicos que garanticen su sobrevivencia.

Es cierto también que la mayoría de las mujeres relacionan la organización familiar y su distribución de tareas con la costumbre, la naturaleza (si las mujeres tienen los hijos ellas tienen que cuidarlos), el deseo divino o alguna otra razón que de por buena esta forma de relación y la naturalice.

**Siendo un proyecto que ha otorgado autonomía personal a las mujeres destinatarias y no tanto un proyecto de género**, ciertas mejoras en los roles para mujeres y hombres se están fomentando, sin embargo, desde un **análisis de género**, se cuestionaría la naturalidad de esta realidad social impuesta y se pondría énfasis en la construcción social de las relaciones entre mujeres y hombres así como en las consecuencias ventajosas para ellos de que la familia y la comunidad se organice así (porque disfrutan de más tiempo libre, para el descanso, para la acción colectiva) y los resultados desventajosos para ellas (porque trabajan más con menor reconocimiento). Desde una perspectiva de género, transformar esta situación es una cuestión de justicia. El logro de relaciones más justas y la eliminación de las consecuencias económicas, sociales e ideológicas que acarrearán estas particulares relaciones de género son objetivos centrales de las políticas de cooperación para el logro del desarrollo humano y sostenible.

**- ¿El acceso al crédito han contribuido al empoderamiento económico de las beneficiarias, contribuyendo a la generación de ingresos por medios propios?**

Sin duda uno de los ejes vertebradores del proyecto es el acceso a crédito a través del fondo revolviente, Y lo ha sido no sólo como eje transversal, con un tratamiento general, sino con

actividades concretas, con el establecimiento del fondo revolvente que está empoderando económicamente a las participantes del proyecto.

**- ¿La inversión de los créditos y los ingresos generados ha sido manejada por las mujeres beneficiarias sin imposición de sus compañeros de vida?**

Sobre este asunto en concreto, no contamos con información precisa. Aunque creemos que por la situación de muchas mujeres y los trabajos realizados anteriormente sobre liderazgo y autoestima, creemos que los créditos e ingresos se han ido desarrollando con cierta autonomía, incorporando incluso al resto de la familia a los procesos de mejor que el proyecto ha supuesto para toda la familia.

**- ¿Los fondos de créditos han sido manejados de forma eficiente y responsable por parte del comité de crédito del proyecto?**

Cómo ya comentamos anteriormente, todos los expedientes se encuentran al día, que cada una de las beneficiaras tiene su expediente con el pagaré, resolución del crédito por parte del comité, aval de la cooperativa, copia del comprobante, recibo, plan de inversión copias de cédula del fiador y deudor, los expedientes están resguardados por el comité de crédito.

**- Recomendaciones para fortalecer el acceso al crédito y el manejo de la cartera crediticia**

A lo largo de este informe se han realizado diversas consideraciones sobre el acceso al crédito. Resumidamente, habría que diferenciar entre el acceso al crédito normalizado de las cooperativas y el manejo de la cartera del proyecto.

En el primer caso sería necesario continuar con el planteamiento del proyecto sobre la modificación de los reglamentos, favoreciendo la participación de las mujeres en esos fondos, eliminando todo tipo de barreras que están limitando el acceso de las mujeres a estos recursos.

En el caso de la cartera crediticia del proyecto, entendemos que habría de establecerse un manejo por parte de las propias mujeres, en tanto que no cambian las políticas y reglamentos de crédito de las cooperativas y uniones.

### **III Factores de cumplimiento o incumplimiento**

**- Factores que contribuyen a una mayor equidad de género.**

Los factores que valoramos en este punto han sido:

La puesta en valor por parte de las propias mujeres sobre sus capacidades personales y experiencias vitales para llevar a cabo procesos de autonomía personal.

La valoración que han adquirido en su entorno familiar y en su comunidad.

La toma de conciencia sobre su capacidad de intervenir en los procesos económicos y en su propia vida. Muchos de estos factores han sido aportados por el proyecto.

#### **- Factores que dificultan el empoderamiento de las mujeres y la igualdad de género.**

De las conversaciones mantenidas en el trabajo de campo, se manifiesta de forma clara que el papel de algunos hombres ha sido un factor de dificultad para el acceso de las mujeres en algunas acciones del proyecto. Elementos de dominación y violencia que, parece ser, que se han tratado incluso en algunos momentos concretos, dentro del proyecto.

Por otro lado, una vez que se han superado ciertos problemas. No llega a comprenderse muy bien por parte de los “compañeros”, las capacidades y aportaciones de las mujeres para garantizar su participación en igualdad de condiciones en los procesos productivos.

Y tampoco, se atienden muy bien las necesidades de las mujeres para liberarse, de alguna forma de sus roles de madres y esposas, es decir de su carga de trabajo estrictamente doméstico para posicionarles en igualdad de condiciones en el trabajo cotidiano fuera de la esfera familiar.

Es necesario llegar a una mayor comprensión por parte de hombres y mujeres sobre un reconocimiento mutuo en el papel de cada uno en los procesos de desarrollo. Lo hombres y las mujeres tienen que comprender que **“sin mujeres y hombres no se mueve el mundo”** y que la participación de ambos en igualdad es un elemento indispensable para el desarrollo humano en su conjunto.

Por eso, tal vez, será necesaria una mayor incorporación de los hombres en las “tareas reproductivas” y una paulatina, incorporación de las mujeres en las “tareas productivas”, todo ello con un enfoque de convivencia y respeto mutuo.

#### **- ¿Cuáles son los factores de éxito en el manejo del crédito?**

Aquí entendemos que la importante carga de capacitación que las mujeres están recibiendo a lo largo de todo el proyecto, el apoyo técnico que se ha aportado en la conformación del comité de crédito, la conformación de los préstamos y el seguimiento que se está llevando a cabo con mucho rigor.

## Recomendaciones

A continuación y teniendo en cuenta que el proyecto está todavía en ejecución, separamos las recomendaciones que se desprenden del análisis de este documento en **recomendaciones micro** (aquellas que hacen alusión al seguimiento del día a día; a cambios o mejoras en la gestión del proyecto,) y **recomendaciones macro** (estructurales, que implican cambios de conjunto o de concepto).

### *Macro*

- 1) Se recomienda al Fondo de Desarrollo Noruego valorar la posibilidad de darle continuidad al proyecto más allá de 2014, a través de una nueva intervención. En base a las lecciones aprendidas, se puede continuar en el **proceso de consolidar** los procesos comenzados con las mujeres destinatarias del proyecto.
- 2) Se recomienda definir antes de la finalización del proyecto, quién tendrá en el futuro la propiedad de los bienes del mismo, fundamentalmente el fondo revolvente. Habrá que definir si se crea una instancia propia para su gestión o se integra el Fondo en la Unión de Cooperativas. En este caso, quedaría desnaturalizado y perdería su esencia como Fondo para apoyo a las mujeres que integran las cooperativas.
- 3) Es recomendable cambiar en los Estatutos de algunas cooperativas algunos elementos para facilitar la inserción de mujeres en las mismas, por ejemplo la exigencia de la propiedad de la tierra para ser socias, o esa misma exigencia para acceder a crédito.
- 4) Se recomienda un trabajo de transferencia de las iniciativas de este proyecto hacia las Uniones y Centrales y la FECODESA, para que mejoren la política de género y se puedan instalar como capacidades e instrumentos de en su trabajo permanente y cotidiano con las mujeres.
- 5) Sería positivo articular el funcionamiento de diversas instancias de las cooperativas de base que no están funcionando, como los comités de educación.



- 6) Se debe fomentar réplicas del proyecto en las acciones voluntarias de apoyo mutuo a otras mujeres de las comunidades, fundamentalmente con la entrada en el fondo revolviente y en la distribución de semillas.
- 7) Se recomienda desarrollar un banco de almacenamiento de semillas para mujeres, apoyando desde el CIPRES en la creación de un sistema gerencial y de funcionamiento para ese banco.
- 8) Es recomendable que tanto CIPRES como el FDN establezcan una estrategia de seguimiento a las mujeres de las cooperativas destinatarias del proyecto, que incluya asistencia técnica y el mantenimiento de lo distribuido por el proyecto, para evitar pérdidas de logros obtenidos, fundamentalmente seguimiento al crédito. El Comité de Seguimiento del Proyecto constituido por una mujer de cada cooperativa, el presidente de la Jigüina y el de UCOPB, un miembro de FECODESA, un miembro del CIPRES y un miembro del FDN (diez en total) debe adquirir más protagonismo y ser más proactivo en relación al día a día del proyecto.
- 9) Es recomendable para este proyecto establecer una estrategia de relación y colaboración con las alcaldías de los municipios donde residen las cooperativas y con las dependencias estatales presentes en la zona. Finalmente son estos poderes los que tienen la responsabilidad de establecer políticas públicas hacia las cooperativas. Más aún después de la aprobación a finales de 2010 de la Ley 637, Ley de Soberanía y Seguridad Alimentaria, y la Ley de Cooperativas 499, (FECODESA está haciendo lobby para reformarla), que establece el marco institucional y los lineamientos del país para trabajar en el sector cooperativo.
- 10) Se recomienda establecer una estrategia para implementar durante el 2014, acciones de búsqueda de mercados comercialización para los productos de las mujeres del proyecto. Y al mismo tiempo cumplir con lo planificado en el resultado 3 del proyecto.
- 11) Recomendamos el incorporar en las capacitaciones el impacto que están teniendo las políticas sobre género del Gobierno de Nicaragua. De manera que las mujeres sientan también la protección del Estado sobre sus propios derechos. Nos referimos a algunas situaciones de violencia que las mujeres nos manifestaron en el trabajo de campo y a las connotaciones que tiene la Ley 779, Ley Integral Contra la Violencia hacia la Mujer.

## *Micro*

- 1) Se recomienda para futuras ocasiones o para una segunda fase del proyecto, llevar a cabo una segunda ronda de talleres; en esta ocasión de más duración, con metodologías que puedan evaluar los conocimientos adquiridos de las receptoras de las capacitaciones y que sirvan para profundizar en mayor medida en las materias.
- 2) Es recomendable establecer durante las capacitaciones, acciones complementarias que apoyen a las mujeres, como organizar un kinder para los niños y niñas o algún tipo de medida que agrupe a los niños **para aumentar** la participación y aprovechamiento de las mujeres que participan en los diferentes talleres.
- 3) Recomendamos en las capacitaciones sobre equidad de género, el impacto que se podría lograr si se incluyen a **parejas constituidas** como personas destinatarias, de manera que la concienciación de otra forma de actuar y entender la diferencia de sexos va más allá de una labor de la mujer hacia el hombre, sino como responsabilidad mutua dentro de la pareja.
- 4) Se recomienda establecer **sistemas de asociatividad específicas** entre las mujeres que han participado en el proyecto, estableciendo capacitaciones de **formación de formadoras o multiplicadoras**, para que éstas puedan seguir diseminando la formación e información entre las mujeres de las comunidades, fomentando y favoreciendo el encuentro entre mujeres, más allá de la continuidad del proyecto.
- 5) Es recomendable insistir en las capacitaciones en metodologías y **acciones de regeneración natural y prácticas de conservación de suelo y agua**. El CIPRES tiene experiencia en ellos y sería de gran valor para las mujeres ete tipo de aprendizajes.
- 6) Es recomendable en futuras intervenciones, establecer indicadores que logren medir todo lo que se logre con el proyecto; es decir los llamados **indicadores de proceso o desempeño**. Al mismo tiempo se deben formular *indicadores de impacto* que vayan, uno por uno, midiendo todos los cambios que se logran. Indicadores que midieran no sólo el incremento de capacidades técnicas sino también el proceso para llegar a ellas, un proceso de aprendizaje donde las participantes van progresivamente elevando su autoestima y siendo conscientes de sus propias posibilidades.
- 7) Sería recomendable para CIPRES, poner en marcha **formatos de evaluación y monitoreo de las capacitaciones** que se implementan, para tener cierto control sobre ellas y al mismo tiempo,

sacar lecciones aprendidas que las acerquen a los niveles y necesidades de los pobladores. Lo mismo se puede añadir para monitorear y dar seguimiento al **fondo revolvente** del proyecto.

Queremos agradecer la dedicación de todas las personas que han participado en la elaboración de este documento en todos los niveles. Desde las mujeres participantes del proyecto hasta quienes han coordinado el proyecto en las Uniones, en CIPRÉS y en FDN. Felicitándoles por su tangible y expresa implicación, puesto que es algo que hemos podido verificar a lo largo de este trabajo. Y porque nos han facilitado todo su tiempo y los insumos necesarios para llevarlo a cabo.

En este sentido, mostrar toda la disposición para poder compartir de nuevo sobre todo lo que hemos expuesto, incorporar cualquier elemento y así consolidar entre todos y todas este informe.

Por último, pedir disculpas por cualquier inexactitud u olvido que pueda aparecer en el informe, agradeciendo toda la confianza que nos depositan para llevarlo a cabo.

Managua, 2013