

Oficina de Evaluación
Independiente



Invertir en la población rural

República de Nicaragua

Programa Nacional de Tecnología y Formación
Agropecuaria: Fondo de Asistencia Técnica

EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS DE UN PROYECTO



Oficina de Evaluación
Independiente



Invertir en la población rural

República de Nicaragua

**Programa Nacional de Tecnología y Formación Agropecuaria:
Fondo de Asistencia Técnica***

Evaluación de los Resultados de un Proyecto

* En el Informe del Presidente el nombre de este proyecto aparece como: Programa del Fondo de Asistencia Técnica para los Departamentos de León, Chinandega y Managua

**Marzo de 2017
Informe No. 4391-NI
Documento del Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola**

Fotos de actividades apoyadas por el Programa Nacional de Tecnología y Formación Agropecuaria: Fondo de Asistencia Técnica

Portada: Miembro de la Unión de Cooperativas Agropecuarias de El Sauce, León - mercadeo y promoción de productos apícolas.

Dorso de la portada: Asociación de mujeres del Bono Productivo Alimentario financiado por el proyecto (izquierda); Miembro de la Unión de Cooperativas Agropecuarias de El Sauce y encargado del área de comercialización de productos apícolas "La Colmena" (derecha).

©FIDA/Jorge Carballo

Este informe es producto del personal de la Oficina de Evaluación Independiente del FIDA y los resultados y conclusiones expresadas en este documento no reflejan necesariamente las opiniones de los Estados miembros del FIDA o los representantes ante su Junta Ejecutiva. Las denominaciones empleadas y la presentación del material en esta publicación no implican la expresión de ninguna opinión por parte del FIDA sobre la condición jurídica de, cualquier país, territorios, ciudades o zonas, o de sus autoridades, ni respecto a la delimitación de fronteras o límites. Las denominaciones "países desarrollados" y "en desarrollo" se usan para fines estadísticos y no expresan necesariamente un juicio acerca del nivel alcanzado por un determinado país o zona en el proceso de desarrollo.

Todos los derechos reservados.

©2017 por el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA)

Prefacio

La Oficina de Evaluación Independiente del FIDA llevó a cabo una Evaluación de los Resultados de un Proyecto del Programa Nacional de Tecnología y Formación Agrícola: Fondo de Asistencia Técnica para brindar una apreciación independiente de los resultados y generar lecciones y recomendaciones para el diseño e implementación de actuales o futuras operaciones en el país.

El objetivo del proyecto se centraba en mejorar la capacidad productiva y de mercado de las empresas rurales de pequeños y medianos productores a través del acceso sostenido a los servicios de asistencia técnica.

El proyecto implementó un enfoque de servicios de asistencia técnica basados en la demanda capaz de generar un importante avance en el desarrollo de un mercado de tecnología a través de la incorporación y capacitación de técnicos individuales, empresas y universidades. Esto dio paso a la creación de tecnologías que fueron aplicadas por diferentes pequeños y medianos productores en la zona trópica seca del país. También, el proyecto fue capaz de adaptar un nuevo elemento en su marco lógico a través de la implementación del Bono Productivo Alimentario. Dicha inserción, benefició el proyecto alcanzando e incluso superando (en algunos casos) los objetivos establecidos al momento del diseño.

El empoderamiento y participación de la mujer fue uno de los logros más destacados de este proyecto, así como los cambios positivos generados en términos de ingresos, producción agrícola, seguridad alimentaria y capital humano y social. Sin embargo, la evaluación identificó oportunidades de mejoramiento en áreas como seguimiento y evaluación, medio ambiente y recursos naturales; y en métodos que refuercen la sostenibilidad de los mercados de asistencia técnica.

El presente informe fue liderado por Miguel Torralba, Oficial de Evaluación, con la contribución de Jorge Carballo, Analista de Evaluación; y Eduardo Centeno, consultor principal en el tema de desarrollo rural y agrícola. En la revisión inter pares de la IOE, Fabrizio Felloni, Director Adjunto, y Michael Carbon, Oficial de Evaluación, proporcionaron comentarios al borrador del informe. Giulia Santarelli, ex-Asistente de Evaluación, proporcionó apoyo administrativo.

La Oficina de Evaluación Independiente agradece a la División de América Latina y el Caribe del FIDA y el Gobierno de Nicaragua por sus comentarios oportunos y su apoyo durante todo el proceso de evaluación.

Espero que los resultados generados sean útiles para mejorar las operaciones del FIDA y las actividades de desarrollo en las zonas trópico-secas de Nicaragua.



Oscar A. Garcia
Director
Oficina de Evaluación Independiente del FIDA

Preface

The Independent Office of Evaluation of IFAD (IOE) undertook a project performance evaluation of the National Agricultural Technology and Training Programme: Technical Assistance Fund to provide an independent assessment of results and generate lessons and recommendations for the design and implementation of current and future operations in the country.

The objective of the project was to improve the production and marketing capacity of rural enterprises of small- and medium-scale producers through sustainable access to technical assistance services.

The project applied a demand-driven approach to technical assistance services in order to spur significant progress on developing a technology market by incorporating and training individual technicians, enterprises and universities. This paved the way for the creation of technologies that were applied by a number of small- and medium-scale producers in the country's tropical dry zone. In addition, the project was able to adapt a new element to its logical framework by implementing the Food Production Bond. This benefited the project by enabling it to meet, and in some cases exceed, the targets set at the time of design.

Women's empowerment and participation was one of the greatest achievements under the project, in addition to the positive changes in incomes, agricultural production, food security and human and social capital. However, the evaluation identified opportunities for improvement in areas such as monitoring and evaluation, the environment and natural resources; and in methods to strengthen the sustainability of technical assistance markets.

This report was authored by Miguel Torralba, Evaluation Officer, with contributions from Jorge Carballo, Evaluation Analyst, and Eduardo Centeno, senior consultant (rural and agricultural development). An IOE peer review was undertaken by Fabrizio Felloni, Deputy Director, and Michael Carbon, Evaluation Officer, who provided comments on the draft report. Giulia Santarelli, former IOE Evaluation Assistant, provided administrative support.

IOE is grateful to IFAD's Latin America and the Caribbean Division and the Government of Nicaragua for their timely comments and for their support throughout the evaluation process.

I hope that the evaluation findings will be of use in enhancing IFAD's operations and development activities in the dry-tropical zones of Nicaragua.



Oscar A. Garcia
Director
Independent Office of Evaluation of IFAD

Índice

Equivalencias monetarias, pesos y medidas	ii
Siglas y acrónimos	ii
Mapa de la zona del programa	iii
Resumen ejecutivo	iv
Executive summary	viii
Respuesta de la gerencia del FIDA	xii
IFAD Management's response	xv
I. Objetivos, metodología y proceso de evaluación	1
II. El programa	3
A. Contexto del programa	3
B. Ejecución del programa	6
III. Principales hallazgos de la evaluación	9
A. Desempeño del programa e impacto en la pobreza rural	9
B. Otros criterios relativos a los resultados	29
C. Logros generales del programa	32
D. Desempeño de los asociados	33
E. Valoración de la calidad del informe final de proyecto	35
IV. Conclusiones y recomendaciones	37
A. Conclusiones	37
B. Recomendaciones	38
Anexos	
I. Datos básicos del programa	39
II. Definición y calificación de los criterios de evaluación utilizados por la IOE	40
III. Comparación de las calificaciones	42
IV. Documento conceptual	43
V. Personas clave con quienes se mantuvieron reuniones	51
VI. Marco de evaluación para entrevistas en el terreno	53
VII. Bibliografía	55

Equivalencias monetarias, pesos y medidas

Equivalencias monetarias

Unidad monetaria = Córdoba (C\$)

1 Córdoba = 0,036 USD (diciembre de 2015)

Pesos y medidas

1 Kilómetro (km) = 0,62 millas

1 metro (m) = 1,09 yardas

1 hectárea (ha) = 10 000 m² (0,01 km²)

1 hectárea (ha) = 2,47 acres

1 acre (ac) = 0,405 hectáreas (ha)

1 kilogramo (kg) = 2,204 libras

Siglas y acrónimos

BPA	Bono Productivo Alimentario/ <i>Food Production Bond</i>
COSUDE	Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación
DEG	Derechos especiales de giros
ERP	evaluación de los resultados de un proyecto
FAT	Programa Nacional de Tecnología Agropecuaria: Fondo de Asistencia Técnica/ <i>National Agricultural Technology and Training Programme: Technical Assistance Fund</i>
FIDA	Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola
FUNICA	Fundación de Desarrollo Tecnológico Agropecuario y Forestal
IFP	informe final de proyecto
INTA	Instituto Nicaragüense de Tecnología Agropecuaria
IOE	Oficina de Evaluación Independiente del FIDA
LAC	División de América Latina y el Caribe
MAG	Ministerio Agropecuario
MEFCCA	Ministerio de Economía Familiar, Cooperativa, Comunitaria y Asociativa
NICADAPTA	Proyecto de Adaptación a Cambios en los Mercados y a los efectos del Cambio Climático/ <i>Adapting to Markets and Climate Change Project</i>
NICAVIDA	Proyecto de Desarrollo Sostenible de las Familias Rurales en el Corredor Seco de Nicaragua/ <i>Nicaraguan Dry Corridor Rural Family Sustainable Development Project</i>
PMP	pequeños y medianos productores
PPA	Programa Productivo Alimentario
PROCAVAL	Proyecto de Apoyo para la Integración de los Pequeños Productores en las Cadenas de Valor y para el Acceso a los Mercados/ <i>Inclusion of Small-scale Producers in Value Chains and Market Access Project</i>
PRORURAL	Estrategia de Desarrollo Rural Productivo
SAT	servicios de asistencia técnica

Mapa de la zona del programa

Nicaragua

Programa Nacional de Tecnología y Formación Agropecuaria: Fondo de Asistencia Técnica

Evaluación de los Resultados de un Proyecto



Las denominaciones empleadas y la forma en que aparecen presentados los datos en este mapa no suponen juicio alguno del Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA) respecto de la demarcación de las fronteras o límites que figuran en él ni acerca de las autoridades competentes.

Mapa elaborado por el FIDA | 08-03-2017

Resumen ejecutivo

Antecedentes

1. La Oficina de Evaluación Independiente del FIDA (IOE) llevó a cabo una evaluación de los resultados de un proyecto (ERP) para el Programa Nacional de Tecnología Agropecuaria: Fondo de Asistencia Técnica (FAT) en Nicaragua. Los objetivos principales de esta evaluación eran: (i) realizar una evaluación independiente de los resultados globales y el impacto del proyecto, a efectos de rendición de cuentas y la gestión; (ii) extraer lecciones aprendidas a través de generación de conclusiones y recomendaciones, identificando los principales factores explicativos del desempeño del proyecto y los resultados de reducción de la pobreza, con fines de aprendizaje y autoevaluación.
2. Esta evaluación se basó en una revisión de datos disponibles, documentos relacionados al proyecto y una misión a Nicaragua que se realizó del 8 al 17 de marzo de 2016. Además de la revisión de documentos, se utilizaron métodos de recopilación de datos incluyendo entrevistas con varias partes interesadas (personal de gobierno, personal del FIDA, socios del programa y beneficiarios), grupos de discusión y observaciones directas. Los sitios para las visitas de campo en Managua, León y Chinandega fueron seleccionados en base a la revisión de datos disponibles y en consultación con el FIDA y el Ministerio de Hacienda y Crédito Público, con el objetivo de recolectar información y evidencia de actividades, logros y retos en diferentes contextos.

El programa

3. El FAT (1999-2013) fue uno de los 20 proyectos bajo el Mecanismo Flexible de Financiación presentado en la Junta Ejecutiva del FIDA de septiembre de 1998. El 9 de diciembre de 1999, la Junta Ejecutiva aprobó un préstamo por la cantidad de Derechos Especiales de Giro (DEG) 10,15 millones (equivalente a USD 14 millones) y una donación de DEG 150 000 (equivalentes a USD 200 mil) para el financiamiento del FAT. El convenio de financiamiento (para ambos, préstamo y donación) fue firmado el 29 de mayo del 2000. El préstamo y la donación se hicieron efectivos el 20 de junio del 2001. El programa fue completado el 10 de junio de 2013 y tanto el préstamo como la donación fueron cerrados el 31 de diciembre de 2013.
4. El proyecto se dividió en tres fases y tenía como objetivo de desarrollo "mejorar la capacidad productiva y de mercado de las empresas rurales de pequeños y medianos productores (PMP) y microempresarios rurales, generando mejoras a la sostenibilidad y a la calidad de vida de los beneficiarios". Por otra parte, El objetivo específico del proyecto fue: "asegurar el acceso sostenido a los servicios de asistencia técnica a las familias de PMP y microempresarios rurales, a través de una oferta competitiva y ajustado a sus necesidades". Sin embargo, debido al cambio en las políticas públicas al final de la fase II, un nuevo elemento fue incluido en el objetivo específico para la fase III: "la capitalización de las familias beneficiadas a través de la entrega del Bono Productivo Alimentario (BPA) con la finalidad de mejorar la producción de alimentos y la seguridad alimentaria". El BPA fue un programa que sirvió para impulsar el tema de empoderamiento y la igualdad de género dentro del proyecto. El FAT abarcó un total de 25 municipios en la zona clasificada como tropical-seca, caracterizada por las bajas precipitaciones anuales.
5. Durante la fase I y II del proyecto, la Fundación de Desarrollo Tecnológico Agropecuario y Forestal (FUNICA) fue la entidad ejecutora bajo la rectoría del Ministerio Agropecuario (MAG). En la fase III, el MAG desempeñó el rol de entidad ejecutora y rectora del proyecto, y el Instituto Nicaragüense de Tecnología Agropecuaria (INTA) se incorpora al FAT como entidad co-ejecutora de acuerdo a la enmienda realizada en el 2010.

Principales hallazgos

6. **Pertinencia.** El principio de flexibilidad con que fue diseñado el FAT le permitió adaptar sus estrategias y actividades a los cambios que se fueron operando en las estrategias, políticas y programas en el sector agropecuario. De igual manera, Los objetivos de desarrollo y específico del FAT resultaron pertinentes con los propósitos del FIDA y los objetivos y estrategia que se definieron en el programa sobre oportunidades estratégicas nacionales del 2005. Sin embargo, el diseño no contempló en su totalidad ciertos elementos pertinentes al momento del diseño como la complejidad de la operación para alcanzar un nivel apropiado de aprendizaje, las estrategias diferenciadas para llevar los servicios de asistencia técnica (SAT) y las distancias entre las comunidades objetivos como una limitante importante para proyectos asociativos. Por esta razón, el diseño del proyecto requirió un mayor esfuerzo en definir estrategias adecuadas a las características de los productores que integraban la población objetivo de tal manera que los SAT fueran a la medida y lograran un mayor impacto.
7. La inclusión del BPA a finales de la fase II y toda la fase III, logró incorporar de manera transversal los enfoques de equidad de género y seguridad alimentaria dentro del proyecto, ya que éstos no presentaban estrategias o métodos específicos al momento del diseño. Asimismo, dicha inclusión se encontraba en línea con las políticas definidas por parte del Gobierno y el FIDA.
8. **Eficacia.** Los objetivos específicos y resultados del proyecto fueron alcanzados y en la mayoría de los casos fueron superados. De acuerdo a su demanda y capacidad de pago, 18 909 productores recibieron servicios de asistencia técnica superando la meta propuesta al momento del diseño en un 23 %. El proyecto realizó un gran esfuerzo en cuanto a la creación de asociaciones momentáneas (142) y núcleos del BPA (139), que en algunos casos llegaron a constituirse como cooperativas. Esto demandó un esfuerzo mayor ya que para constituirse como cooperativas, éstas tenían que cumplir ciertos requisitos para adquirir un status legal. Se ofertaron 34 tecnologías de 3 tecnologías sobre manejo post cosecha, manejo integrado de plagas, uso de semillas certificadas, barreras vivas, barreras muertas, incorporación de rastrojos, zanjas de infiltración, uso de encimas, sistemas de riego por goteo, entre otras. La participación de la mujer fue muy importante en el proyecto, el 48 % de los beneficiarios fueron mujeres, excediendo en un 60 % la meta prevista (30 %) en la etapa de diseño. Esta meta fue posible gracias a la incorporación de los grupos y organizaciones de mujeres beneficiarias del BPA.
9. Sin embargo, es importante destacar que no todos los productores contados como beneficiarios tuvieron una participación plena en el proyecto; en la fase I, algunos productores solamente participaron en acciones muy puntuales (charlas, capacitaciones), que posiblemente no les generaron importantes cambios en sus sistemas de producción. Otros solamente entregaron sus propuestas y no las ejecutaron. El proyecto careció de un marco de evaluación detallado que orientara a los responsables del seguimiento y evaluación sobre el tipo de información que debía recolectarse sobre la marcha, que sirviera de insumo en los procesos de evaluación.
10. **Eficiencia.** El proceso de la aprobación a la efectividad del préstamo fue muy lento y muy por arriba de la media del FIDA. El proyecto experimento un inicio de implementación muy lento y asimismo un bajo nivel de desembolso en los primeros cinco años del proyecto. Sin embargo, muchos procesos fiduciarios se mejoraron a lo largo de los años, resultando en una mejor y mayor implementación del proyecto. La implementación del BPA tuvo como resultado una ejecución masiva de inversiones. El costo de la gestión estuvo ligeramente por encima de la media del FIDA, tomando en cuenta la naturaleza peculiar de este proyecto.

11. **Impacto en la pobreza rural.** Entre las esferas de impacto más sobresaliente del proyecto se encuentran el ingreso y el activo de las familias; productividad y seguridad alimentaria; y con mayor énfasis en el capital humano y empoderamiento. Se destaca la participación de la mujer y su empoderamiento en los diferentes grupos asociativos formados por el proyecto. Los productores mejoraron los rendimientos (hasta un 50 % en algunos casos) en la producción y cosecha de cultivos como ajonjolí, frijol, maíz; así como en la producción de productos lácteos. En algunos casos, incluso incursionaron en nuevos mercados y mejoraron los precios obtenidos de sus productos.
12. El 100 % de las familias beneficiarias mejoraron su dieta y consumo en base a su propia producción. Los/as productores/as (con tierra) beneficiarios del FAT-BPA presentan un mayor consumo per cápita de leche y huevo, con respecto al grupo de comparación; pero en los rubros maíz, frijol y carne de pollo su consumo es menor. El proyecto contribuyó a crear una capacidad de asistencia técnica a los productores/as, pero dos años después no se ha logrado desarrollar un mercado de SAT en toda su magnitud. Es por eso que es importante para el desarrollo y sostenibilidad de un mercado de tecnología que se creen políticas o estrategias que integren mecanismos que dinamicen el mercado, tanto por el lado de los oferentes como el de los demandantes.
13. **Sostenibilidad de los beneficios.** Aquellos productores que pertenecen a organizaciones cooperativas de PMP que ya existían antes del FAT, presentan mayores posibilidades de sostenibilidad en cuanto a los ingresos y seguridad alimentaria. Fue notable como los productores que todavía pertenecen a este tipo de organizaciones continúan produciendo y aplicando las tecnologías incorporadas con apoyo del FAT, mantienen la calidad y los rendimientos de sus productos agrícolas y continúan recibiendo SAT para la producción y la comercialización de sus productos, facilitados por los técnicos de sus cooperativas.
14. Existe viabilidad de que un importante número de productores/as (miembros de cooperativas de PMP y de familias beneficiarias del BPA), sostengan los cambios que el proyecto produjo en sus medios de vida: ingresos, seguridad alimentaria, rendimientos productivos, capital humano y social. Por otra parte, se conoció que desde las entidades rectoras del sector agropecuario (Ministerio de Economía Familiar, Cooperativa, Comunitaria y Asociativa, INTA, INATEC, MAG, entre otras), se están desarrollando importantes iniciativas a nivel nacional para brindar asistencia técnica y otros servicios a los productores con menos posibilidades de contratar asistencia técnica.
15. **Innovación y ampliación de escala.** En el FAT, se reconocieron principalmente tres aspectos innovadores: i) la decisión de los PMP en la definición de la demanda de los SAT y en el control de la calidad de los servicios recibidos; ii) el establecimiento de vínculos económicos entre demandantes y oferentes de asistencia técnica para la realización de negocios entre ellos; y iii) la creación de FUNICA, integrada por actores de entidades del sector público y privado y la academia. En cuanto a la ampliación de escala, el FAT se extendió a las Segovias con apoyo del Servicio de la Cooperación Danesa y su ejecución estuvo a cargo de FUNICA.
16. **Igualdad de género y empoderamiento de la mujer.** Al momento del diseño del proyecto no contenía una estrategia enfocada en la igualdad de género y empoderamiento de la mujer. El FAT solo incluyó en el diseño una meta de participación de mujeres del 35 %. Sin embargo, La participación de las mujeres excedió la meta del total de beneficiarios establecida en el diseño. Se benefició un total de 7 000 mujeres que constituye el 48 % del total de beneficiarios del proyecto, esto se logró por la inclusión plena del BPA como un resultado del FAT. Las mujeres tuvieron una participación destacada en el programa de promotoría rural, el 80 % del total de promotores formados eran mujeres. La implementación

de la Red de Promotoría Solidaria inicia con el Programa Productivo Alimentario y fue potenciada por el FAT en la última fase.

17. **Medio ambiente y gestión de los recursos naturales.** En la evaluación ex ante se consideraron algunas medidas que se debían tener en cuenta para la protección del medio ambiente y manejo de recursos naturales, por ejemplo, el fortalecimiento de conocimiento de los productores/as sobre la conservación del medio ambiente, acciones de desarrollo medio ambiental mediante técnicas de intercambio. Sin embargo, es crucial para este tipo de proyectos en las zonas trópico secas que existan estrategias y políticas concretas que integren prácticas agrícolas inteligentes, de tal manera que las familias sean capaces de disminuir riesgos provenientes del cambio climático.

Recomendaciones

18. **Recomendación #1: Servicios de asistencia técnica integrales y a la medida.** Los proyectos de desarrollo dirigidos a la provisión de servicios de asistencia técnica a productores pobres del medio rural deberían destinar, durante la etapa de diseño, mayor tiempo para la caracterización y conocimiento de los diferentes tipos de productores que integran la población objetivo, sus sistemas de producción, sus limitantes y potencialidades y los insumos y procesos requeridos para mejorar su participación en los eslabones de las cadenas de valor, y su posición con respecto al mercado. Un mejor conocimiento de todos estos aspectos constituye un insumo importante para ajustar o definir enfoques y estrategias más integrales y adecuados a las particularidades de cada tipo/grupo de productores (ej. ganaderos, criadores de animales y sembradores de cultivos básicos), de manera que los servicios de asistencia técnica puedan crear un mayor impacto en los productores en situaciones particulares (ej. extrema pobreza o productores sin tierra).
19. **Recomendación #2: Mercado de tecnología.** El desarrollo y sostenibilidad de un mercado de tecnología, además de asegurar la oferta y demanda, requiere de instrumentos de políticas de incentivos que contribuyan a dinamizar el mercado tecnológico. La IOE recomienda al FIDA, en conjunto con el Gobierno, que estos incentivos se consideren de la siguiente manera: (i) para los oferentes de tecnología (empresas, organizaciones no-gubernamentales, universidades, profesionales individuales), fortalecimiento de las capacidades empresariales y técnicas, apoyo en facilidades y el acceso a servicios financieros y; (ii) para los productores/as (demanda), incentivos técnicos y financieros para que accedan a los productos tecnológicos, y el fortalecimiento de capacidades para que puedan realizar la aplicación de las tecnologías de manera sostenible.
20. **Recomendación #3: Medio ambiente y gestión de recursos naturales, y adaptación al cambio climático.** Los proyectos de desarrollo rural que se implementan en áreas del trópico seco deben combinar estrategias para incrementar la resiliencia de los medios de vida de las familias y disminuir la vulnerabilidad ante el cambio climático: tecnologías apropiados al entorno, implementando prácticas agrícolas inteligentes, uso diversificado y apropiado de recursos hídricos, uso racional de los suelos, cadenas de valor agrícolas ecoeficientes, acceso a mercados competitivos, entre otros. Estas estrategias deben alinearse con las políticas y estrategias nacionales, municipales y comunales.
21. **Recomendación #4: Los métodos de evaluación.** Es recomendable que el FIDA elabore un plan de evaluación detallado desde la etapa de diseño, o en los primeros meses de implementación. En el plan se debe especificar los indicadores, las preguntas de evaluación, las fuentes; el tipo de evaluación que se aplicará, el tipo de diseño (con sus elementos), los métodos de recolección de información y los diferentes momentos en que se tienen que realizar cada una de estas acciones.

Executive summary

Background

1. The Independent Office of Evaluation of IFAD (IOE) undertook a project performance evaluation (PPE) of the National Agricultural Technology Programme: Technical Assistance Fund (FAT, as per its acronym in Spanish) in Nicaragua. The main objectives of this evaluation were to: (i) provide an independent evaluation of the overall results and impact of the project, for reporting and management purposes; and (ii) draw lessons learned by generating conclusions and recommendations to identify the main factors underlying the project performance and poverty reduction results, for learning and self-assessment purposes.
2. This evaluation was based on a review of available data, project-related documents and a mission to Nicaragua that took place from 8 to 17 March 2016. In addition to the documentary review, methods used to gather data included interviews with stakeholders – government personnel, IFAD staff, programme partners and beneficiaries – as well as discussion groups and direct observation. The sites for field visits in Managua, Leon and Chinandega were selected on the basis of a review of available data and in consultation with IFAD and the Ministry of Finance and Public Credit, with the aim of gathering information and evidence on activities, achievements and challenges in different contexts.

The programme

3. FAT (1999-2013) was one of 20 projects funded under the Flexible Lending Mechanism and was presented to the Executive Board in September 1998. On 9 December 1999, the Executive Board approved a loan in the amount of Special Drawing Rights (SDR) 10.15 million (equivalent to USD 14 million) and a grant for SDR 150 000 (equivalent to USD 200 000) to finance the FAT. The financing agreement for both the loan and grant was signed on 29 May 2000. The loan and grant entered into effect on 20 June 2001. The programme was completed on 10 June 2013, and both the loan and the grant closed on 31 December 2013.
4. The project was divided into three phases with the following development objective: "increase the productive and marketing capacity of small- and medium-scale farmers and small-scale entrepreneurs living in rural areas by contributing to family incomes and improving living conditions". The specific objective was to "ensure access by small-scale farmers and rural entrepreneurs to technical assistance services in a sustainable manner based on the competitive supply of services and in accordance with beneficiary needs". However, following a change in public policy at the end of phase II, a new element was included in the specific objective for phase III: "capitalization of beneficiary families through delivery of the Food Production Bond (BPA) to improve food production and food security". The BPA programme helped promote empowerment and gender equality within the project. FAT reached a total of 25 municipalities in the area classified as dry-tropical, characterized by low annual precipitation.
5. During phases I and II of the project, the Agriculture and Forestry Technology Development Foundation (FUNICA) was the executing agency under the direction of the Ministry of Agriculture (MAG). In phase III, MAG provided project steering as executing agency, and the Nicaraguan Institute for Agricultural Technology (INTA) joined FAT as co-executing agency in accordance with the amendment made in 2010.

Main findings

6. **Relevance.** The principle of flexibility that guided FAT design enabled its strategies and activities to adapt to the changes that occurred in strategies, policies and programmes within the agriculture sector. Similarly, the FAT development objective and specific objective were relevant to IFAD's mandate and the objectives and

strategy set forth in the country strategic opportunities programme of 2005. However, the design did not fully reflect certain items that were relevant at the time of design, such as the complexity of the operation to achieve an appropriate learning level, differentiated strategies in delivering technical assistance services, and distances between target communities as a major constraint on associative projects. For this reason, the project design required a major effort to define strategies adapted to the characteristics of producers within the target population so that technical assistance services would meet their needs and achieve greater impact.

7. The inclusion of BPA at the end of phase II and throughout phase III ensured that gender equity and food security approaches were incorporated in the project on a cross-cutting basis, as they were not reflected in any specific strategies or methods at design. The decision to include BPA was in line with the policies set forth by both the Government and IFAD.
8. **Effectiveness.** The project's specific objectives and results were achieved and in most cases exceeded: 18 909 producers received technical assistance services in accordance with their needs and ability to pay, exceeding the design target by 23 per cent. The project made a major effort to set up temporary partnerships (142) and BPA groups (139), which in some cases ended up incorporating as cooperatives. This called for a major effort since to incorporate as cooperatives they needed to meet certain requirements to acquire legal status. The project provided 34 technologies on post-harvest management, integrated pest management, use of certified seed, live fences, farm field bunding, use of plant residues, infiltration ditches, use of enzymes, drip irrigation systems, and others. Women's participation was very important to the project: 50 per cent of beneficiaries were women, exceeding by 60 per cent the design target (30 per cent). This was made possible by incorporating women's groups and organizations benefiting from BPA.
9. It is important to note, however, that not all producers who were counted as beneficiaries participated fully in the project. During phase I, some producers only participated in one-off activities such as talks and training, which may not have led to any significant changes in their production systems. Others simply submitted their proposals and did not implement them. The project lacked a detailed evaluation framework to guide monitoring and evaluation (M&E) officers as to the type of information they needed to collect on an ongoing basis as inputs for evaluation processes.
10. **Efficiency.** The approval process up to loan effectiveness was very slow and much longer than the IFAD average. The project experienced a very slow start to implementation and also showed a low level of disbursement during the first five years. However, many of the fiduciary processes improved over the years, resulting in better and greater project implementation. The BPA implementation resulted in a massive execution of investments. Management costs were slightly above the IFAD average, taking into account the unique nature of this project.
11. **Rural poverty impact.** Among the most notable areas of project impact are family incomes and assets; food security and productivity; and greater emphasis on human capital and empowerment. A highlight is women's participation and empowerment through different associative groups set up by the project. The producers improved their yields, by up to 50 per cent in some cases, on production and harvest of crops such as sesame, beans and rice, as well as on dairy production. In some cases they even entered new markets and obtained higher prices for their products.
12. One-hundred per cent of the beneficiary families improved their diet and self-consumption of their own produce. Producers with land benefiting from FAT-BPA show higher per-capita consumption of milk and eggs than the comparison group,

but lower consumption of maize, beans and chicken. The project helped create technical assistance capacity for producers, but two years later has not managed to create a fully developed technical assistance services market. Accordingly, it is vital for the development and sustainability of a technology market to create policies or strategies that include ways of activating markets on both the supply and demand sides.

13. **Sustainability of benefits.** Those producers who belong to small and medium producers' cooperatives in existence prior to FAT show greater potential for sustainability in terms of incomes and food security. It was remarkable how the producers who still belong to such organizations continue to produce and apply the technologies introduced with FAT support, maintain produce quality and yields, and continue to receive technical assistance services on production and marketing, facilitated by technicians from their cooperatives.
14. There is viability around a large number of producers who are members of small and medium producers' cooperatives and families benefiting from BPA in terms of sustaining the changes that the project brought in their livelihoods: income, food security, production yields, and human and social capital. In addition, it is clear that the agriculture sector's oversight agencies (Ministry of Family, Cooperative, Community and Associative Economy, INTA, INATEC, MAG and others) are undertaking important initiatives at the national level to provide technical assistance and other services to producers who are less able to contract technical assistance.
15. **Innovation and scaling up.** FAT involves basically three innovations: (i) decision-making by small and medium producers in defining demand for technical assistance services and quality control of services provided; (ii) establishment of economic linkages between demand and supply of technical assistance to carry out business between them; and (iii) the creation of FUNICA, composed of public and private-sector actors and academia. As to scaling up, FAT was expanded to Segovias with support from Danish cooperation, and with execution under FUNICA.
16. **Gender equality and women's empowerment.** At design, the project did not have a strategy for gender equality and women's empowerment. FAT design included only a target for women's participation of 35 per cent. However, women's participation exceeded the target of all beneficiaries set at design. A total of 7,000 women benefited, representing 48 per cent of all project beneficiaries, and this was achieved through full inclusion of BPA as a result of FAT. Women's participation in the rural promotion programme was outstanding, accounting for 80 per cent of all promoters trained. Implementation of the Solidarity Promotion Network began with the Food Production Programme and was boosted by FAT during the final phase.
17. **Environment and natural resources management.** The ex-ante appraisal considered several measures that needed to be taken into account for environmental protection and natural resources management, such as strengthening producers' knowledge of environmental conservation and environmental development actions, using exchange techniques. It is crucial for this type of project in dry-tropical zones to have concrete strategies and policies that include climate-smart farming practices so that families are able to lower their climate-change risks.

Recommendations

18. **Recommendation 1: Integrated and adapted technical assistance services.** Development projects geared to providing technical assistance services to poor rural producers should spend more time at the design stage on characterizing and learning about the different types of producers within the target population, along with their production systems, their constraints and potential, and the inputs and processes required to improve their participation in value chain links, as well as their market positioning. Better knowledge of all these aspects is a crucial input to

adjust or define approaches and strategies that are more fully integrated and adapted to the specificities of each type or group of producers – such as herders, breeders and basic crop farmers – so that the technical assistance services have greater impact on producers in particular circumstances, e.g. those who are landless or living in extreme poverty.

19. **Recommendation 2: Technology market.** Developing a sustainable market for technology, in addition to ensuring supply and demand, calls for policy instruments in the form of incentives to activate the technology market. IOE recommends that IFAD, together with the Government, consider such incentives as follows: (i) for technology providers (enterprises, non-governmental organizations, universities and individual professionals), entrepreneurial and technical capacity-building, support in terms of facilities and access to financial services; and (ii) for producers on the demand side, technical and financial incentives to facilitate access to technology products, and capacity-building so that they can apply the technologies sustainably.
20. **Recommendation 3: Environment and natural resources management, and climate change adaptation.** Rural development projects implemented in dry-tropical areas need to combine strategies to build resilience into family livelihoods and reduce vulnerability to climate change: technologies appropriate to the surroundings, implementing climate-smart farming practices, diversified and appropriate use of water resources, rational soil use, eco-efficient agricultural value chains, access to competitive markets, and others. These strategies should be aligned with national, municipal and communal policies and strategies.
21. **Recommendation 4: Evaluation methods.** It is recommended that IFAD prepare a detailed evaluation plan from the design stage or during the first months of implementation. The plan should specify indicators, evaluation questions and sources, the type of evaluation being applied, the type of design and its constituent elements, methods for gathering information, and the timing of each one of these factors.

Respuesta de la gerencia del FIDA¹

1. La dirección desea agradecer a la Oficina de Evaluación Independiente (IOE) la evaluación de los resultados de un proyecto (ERP) del Programa Nacional de Tecnología y Formación Agropecuaria: Fondo de Asistencia Técnica (FAT). Las recomendaciones de la ERP complementarían las enseñanzas extraídas por la dirección durante la ejecución del programa en el diálogo que se mantiene con el Gobierno de Nicaragua a fin de mejorar la coordinación y la alineación de los recursos del FIDA con las prioridades y estrategias del país con miras a la transformación del sector rural.
2. La dirección constata con satisfacción que en la ERP se reconocen la flexibilidad del programa para adaptarse a las prioridades del Gobierno, así como el importante papel que la FAT desempeñó en la promoción de la incorporación sistemática de las cuestiones de género. Se ha empoderado a las mujeres beneficiarias del programa. Estas mujeres han participado activamente en la promoción rural y han creado asociaciones que evolucionaron con el paso del tiempo y actualmente colaboran con otros proyectos financiados por el FIDA, como el Proyecto de Apoyo para la Integración de los Pequeños Productores en las Cadenas de Valor y para el Acceso a los Mercados (PROCAVAL), y con el Gobierno, como parte del Programa de Bonos Productivos Alimentarios.
3. La dirección también observa que en la ERP se valoran positivamente los logros del programa: el aumento de los ingresos y los activos de los hogares; el papel de los hogares beneficiarios en la definición de la demanda de servicios de asistencia técnica; el sistema de control de calidad de los servicios prestados; el vínculo económico establecido entre los demandantes y los proveedores de asistencia técnica, y la contribución al desarrollo de las capacidades de asistencia técnica de los productores.
4. En general, la dirección está de acuerdo con las recomendaciones de la ERP. A continuación se presentan comentarios sobre cada una de las recomendaciones.

a) Recomendación 1: Servicios de asistencia técnica integrales y a la medida

Los proyectos de desarrollo dirigidos a la provisión de servicios de asistencia técnica a productores pobres del medio rural deberían destinar, durante la etapa de diseño, mayor tiempo para la caracterización y conocimiento de los diferentes tipos de productores que integran la población objetivo, sus sistemas de producción, sus limitantes y potencialidades y los insumos y procesos requeridos para mejorar su participación en los eslabones de las cadenas de valor, y su posición con respecto al mercado. Un mejor conocimiento de todos estos aspectos constituye un insumo importante para ajustar o definir enfoques y estrategias más integrales y adecuados a las particularidades de cada tipo/grupo de productores (p. ej., ganaderos, criadores de animales y sembradores de cultivos básicos), de manera que los servicios de asistencia técnica puedan crear un mayor impacto en los productores en situaciones particulares (p. ej., extrema pobreza o productores sin tierra).

De acuerdo. La prestación de asistencia técnica de buena calidad, y la ampliación y profundización de su alcance, también es una cuestión de costos. Los costos relacionados con la asistencia técnica pueden ser elevados, por lo que quizás resulte difícil para los pequeños productores y sus organizaciones hacer frente a dichos costos. Con objeto de ampliar la cobertura y mejorar la calidad de la asistencia técnica, los proyectos

¹ El Departamento de Administración de Programas envió la Respuesta de la Gerencia del FIDA a la IOE el 17 de Enero del 2017.

financiados por el FIDA en Nicaragua están promocionando modalidades de asistencia técnica de amplio alcance por conducto de actividades de “promoción rural” y planes empresariales en colaboración con asociaciones y cooperativas consolidadas. De este modo, se saca el máximo partido a las economías de escala. Además, al centrarse en la demanda, la asistencia técnica es más específica y especializada, y su eficacia y eficiencia mejoran. En los programas más recientes financiados por el FIDA (PROCAVAL, Programa de Desarrollo de los Sistemas Productivos Agrícola, Pesquero y Forestal en los Territorios Indígenas de RAAN y RAAS [NICARIBE], Proyecto de Adaptación a Cambios en los Mercados y a los efectos del Cambio Climático [NICADAPTA] y Proyecto de Desarrollo Sostenible de las Familias Rurales en el Corredor Seco de Nicaragua [NICAVIDA]) se ha aplicado una estrategia orientada a la promoción rural y la asistencia técnica a través de planes empresariales.

b) Recomendación 2: Mercado de tecnología

El desarrollo y sostenibilidad de un mercado de tecnología, además de asegurar la oferta y demanda, requiere de instrumentos de políticas de incentivos que contribuyan a dinamizar el mercado tecnológico. La IOE recomienda al FIDA, en conjunto con el Gobierno, que estos incentivos se consideren de la siguiente manera: i) para los oferentes de tecnología (empresas, organizaciones no-gubernamentales, universidades, profesionales individuales), fortalecimiento de las capacidades empresariales y técnicas, apoyo en facilidades y el acceso a servicios financieros, y ii) para los productores/as (demanda), incentivos técnicos y financieros para que accedan a los productos tecnológicos, y el fortalecimiento de capacidades para que puedan realizar la aplicación de las tecnologías de manera sostenible.

De acuerdo. En el modelo de trabajo del FAT se hace hincapié en la demanda de servicios de asistencia técnica y financiera por parte de los productores y se tienen en cuenta la oferta y sus condiciones. En la experiencia del FAT se reconoce que, además de proporcionar incentivos diferenciados, es necesario fortalecer las organizaciones y las asociaciones mediante la prestación de apoyo sistemático en ámbitos pertinentes para el sector a fin de que funcionen como proveedores de tecnología. Por otra parte, en respuesta a la necesidad de fortalecer la capacidad en la prestación de servicios técnicos especializados a las instituciones públicas, es conveniente promover la colaboración de este tipo de instituciones con centros especializados en tecnologías agrícolas, financieras, comerciales y de gestión, entre otras. Ello crearía un espacio y oportunidades de diálogo con el Gobierno con miras a promover la gestión de los conocimientos.

c) Recomendación 3: Medio ambiente, gestión de recursos naturales y adaptación al cambio climático

Los proyectos de desarrollo rural que se implementan en áreas del trópico seco deben combinar estrategias para incrementar la resiliencia de los medios de vida de las familias y disminuir la vulnerabilidad ante el cambio climático: tecnologías apropiadas al entorno, implementando prácticas agrícolas inteligentes, uso diversificado y apropiado de recursos hídricos, uso racional de los suelos, cadenas de valor agrícolas ecoeficientes, acceso a mercados competitivos, entre otros. Estas estrategias deben alinearse con las políticas y estrategias nacionales, municipales y comunales.

De acuerdo. Pese a que en el diseño del FAT no se incluyó una estrategia general en materia de cambio climático, el programa comprendía estrategias de gestión de los recursos naturales, en especial en lo tocante a la gestión y la conservación de los suelos. A medida que se agravó el problema del cambio climático y aumentó la sensibilización de los responsables de la

adopción de decisiones en el sector público, el concepto de vulnerabilidad al cambio climático y la atención prioritaria al fomento de la resiliencia se incorporaron a los proyectos de desarrollo, incluidos proyectos financiados por el FIDA, y a las políticas públicas. En el marco del Programa de Desarrollo Económico de la Región Seca de Nicaragua (PRODESEC), se introdujeron medidas de gestión del agua a cargo de los municipios y con participación comunitaria cuando se intensificaron los efectos del cambio climático. Esta experiencia se aprovechó en el diseño del PROCAVAL y, en colaboración con el Instituto Nicaragüense de Tecnología Agropecuaria (INTA), se adoptaron otras medidas, además de las relativas a la gestión del agua, para recuperar el material vegetativo adaptado a la variabilidad climática. El diseño del NICADAPTA se centró en las hipótesis elaboradas por el Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT) relativos al aumento de las temperaturas en las zonas de cultivo de café de calidad, con lo que se promovieron el concepto de diversificación productiva y las prácticas relacionadas con la adaptación al cambio climático y el desarrollo de sistemas de alerta temprana. En el marco del NICADAPTA, el FIDA creó nuevos espacios de diálogo e inversión alineados con las estrategias nacionales relativas al cambio climático en los que participaron municipios y comunidades. El NICAVIDA, financiado por el FIDA y aprobado recientemente, se diseñó sobre la base de la experiencia adquirida en proyectos anteriores. Debido a que la zona de ejecución del proyecto se caracteriza por su vulnerabilidad ambiental y a que los efectos del cambio climático son más acusados en esa zona, las medidas se centran en el fomento de la resiliencia de las familias y sus comunidades y territorios. En el marco del NICAVIDA se vinculan la generación y la diversificación de las fuentes de ingresos con la gestión de los recursos naturales y la mejora de la nutrición de las familias con objeto de aumentar su resiliencia al cambio climático.

d) Recomendación 4: Métodos de evaluación

Es recomendable que el FIDA elabore un plan de evaluación detallado desde la etapa de diseño, o en los primeros meses de implementación. En el plan se debe especificar, los indicadores, las preguntas de evaluación, las fuentes; el tipo de evaluación que se aplicará, el tipo de diseño (con sus elementos), los métodos de recolección de información y los diferentes momentos en que se tienen que realizar cada una de estas acciones.

De acuerdo. La elaboración de un plan de evaluación detallado, así como la definición de sus especificaciones, durante la etapa de diseño es una de las prioridades del FIDA en el país, y también se aborda a nivel operacional. En el caso del NICADAPTA, se realizó un estudio de referencia antes de poner en marcha el proyecto y se sentaron las bases de un sistema de seguimiento y evaluación de datos empíricos. De manera similar, se realizará un estudio de referencia antes de poner en marcha el NICAVIDA y se diseñará el sistema de planificación, seguimiento, evaluación y gestión de los conocimientos al principio de la operación. Es sumamente importante disponer de pruebas de los progresos, los logros y las dificultades relativos a la ejecución del proyecto para mejorar la gestión del proyecto, las evaluaciones de los resultados y, con ello, la eficacia y eficiencia de las inversiones. Se ha propuesto reforzar las instituciones y las dependencias de gestión de proyectos y programas con objeto de asimilar mejor las enseñanzas extraídas.

IFAD Management's response¹

1. Management wishes to thank the Independent Office of Evaluation (IOE) for the Project Performance Evaluation (PPE) of the "National Agricultural Technology and Training Support Programme: Technical Assistance Fund (FAT, as per its acronym in Spanish)". The PPE recommendations will complement Management's lessons learned from the programme in the ongoing dialogue with the Government of Nicaragua for better coordination and alignment of IFAD resources with the country's priorities and strategies for transforming the rural sector.
2. Management is pleased to see that the PPE recognizes the flexibility of the programme in adapting to Government's priorities, as well as the important role that FAT played in promoting systematic gender mainstreaming. The women supported by the programme have been empowered. They have actively participated in rural promotion and have created associations that have evolved over time and today are partnering with other IFAD-funded projects such as the Inclusion of Small-scale Producers in Value Chains and Market Access Project (PROCAVAL), and with the Government as part of the Food Production Bond Programme.
3. Management also notes the PPE's positive assessment of the programme's achievements: the increase in households' incomes and assets; the role of beneficiary households in defining the demand for technical assistance services; the quality control system for the services provided; the economic linkages established between technical assistance demanders and suppliers; and the contribution made in developing producers' technical assistance capacities.
4. Overall, Management is in agreement with the PPE's recommendations. Comments on each recommendation are presented below:

a) Recommendation 1: Comprehensive and appropriate technical assistance services

Development projects aiming to provide technical assistance services to poor producers in rural areas should, at design stage, devote more time to understanding and characterizing the different types of producers who make up the target population, their production systems, their limitations and potential, the assets and processes that are required to improve their participation in links in the value chains, and their position with respect to the market. A better understanding of all of these aspects is important to adapt or define focuses and strategies that are more comprehensive and appropriate given the specificities of each type/group of producer (e.g. livestock, animal breeders, sowers of basic crops), so that technical assistance services might have a greater impact on producers in specific situations (e.g. extreme poverty or landless producers).

Agreed. Providing quality technical assistance, and broadening and deepening its reach, is also a question of cost. The costs associated with technical assistance can be high, which makes access to it difficult for small-scale producers and their organizations. To increase the coverage and improve the quality of technical assistance, IFAD-funded projects in Nicaragua are promoting far-reaching types of technical assistance through "rural promotion" and business plans with consolidated associations and cooperatives. In this way, economies of scale are fully exploited. Moreover, being targeted to the demand, technical assistance is more focused and specialized, and its effectiveness and efficiency are improved. A strategy focusing on rural promotion and technical assistance through business plans has been used in the most recent IFAD-financed projects (PROCAVAL, Development Programme

¹ The Programme Management Department sent the final Management response to IOE on 17 January 2017.

for the Agricultural, Fishing and Forestry Productive Systems in the Indigenous Territories of RAAN and RAAS [NICARIBE], Adapting to Markets and Climate Change Project [NICADAPTA] and Nicaraguan Dry Corridor Rural Family Sustainable Development Project [NICAVIDA]).

b) Recommendation 2: Technology market

Policy instruments and incentives that help stimulate the technology market are required for its development and sustainability, in addition to ensuring supply and demand. IOE recommends that IFAD and the Government consider the following incentives: (i) for technology suppliers (businesses, non-governmental organizations, universities, professional individuals), strengthening business and technical capacities, support for facilities and access to financial services, and; (ii) for producers (demand), technological and financial incentives so that they can access technological products, and capacity-building so that they can sustainably apply this technology.

Agreed. FAT's working model emphasizes producers' demand for technical and financial assistance services and it takes into account the supply and its conditions. FAT's experience recognizes – in addition to providing differentiated incentives – the need to strengthen organizations and associations by providing systematic support in areas that are relevant to the sector so that they function as technology providers. On the other hand, in response to the need to strengthen capacities in providing specialized technical services to public institutions, it is appropriate to promote their collaboration with centres specialized in agricultural, financial, market and management technologies, etc. This would create a space and opportunities for dialogue with the Government to promote knowledge management.

c) Recommendation 3: Environment, natural resources management and adaptation to climate change

Development projects that are implemented in dry-tropical areas must combine strategies that increase the resilience of families' livelihoods and decrease their vulnerability to climate change: technologies that are appropriate for the environment, implementing climate-smart agricultural practices, diversified and appropriate use of water resources, the rational use of soil, eco-efficient agricultural value chains, and access to competitive markets, among others. These strategies should be aligned with national, municipal and communal policies and strategies.

Agreed. Although the FAT design did not include a broad climate change strategy, the programme included natural resources management strategies, especially in terms of soil management and conservation. As the climate change problem intensified and public-sector decision makers became more sensitized to it, the concept of vulnerability to climate change and focus on building resilience were incorporated in development projects – including IFAD-funded projects – and public policies. In the Programme for the Economic Development of the Dry Region in Nicaragua (PRODESEC), when the effects of climate change become more intense, water management actions were introduced and directly operated by the municipalities, with community participation. This experience was drawn upon in PROCAVAL's design and, in addition to water management, actions were taken with the Nicaraguan Institute of Agricultural Technology (INTA) to recover vegetative material adapted to climatic variability. NICADAPTA's design focused on scenarios elaborated by International Center for Tropical Agriculture (CIAT) relating to temperature increases in quality coffee areas, thus promoting the concept of productive diversification and practices related to the adaptation to climate change and the development of early warning systems. With NICADAPTA, IFAD expanded new dialogue and investment spaces aligned with national climate

change strategies, with the participation of municipalities and communities. The recently approved IFAD-funded project, NICAVIDA, was designed based on the experience gained in prior projects. Given that the project area is characterized by environmental vulnerability, and that the effects of climate change are most pronounced in this area, actions are focused on building the resilience of families and their communities and territories. NICAVIDA links the generation and diversification of income sources with natural resources management and improving families' nutrition so that they are more resilient to climate change.

d) Recommendation 4: Evaluation methods

It is recommended that IFAD develop a detailed evaluation plan at design phase or during the first months of implementation. The plan must specify indicators, evaluation questions, sources, the type of evaluation that will be used, the design type (with its elements), information gathering methods, and the timing of each of these factors.

Agreed. IFAD's elaboration of a detailed evaluation plan and its specifications, at design phase, is among IFAD's priorities in the country, and it is also addressed at the operational level. In NICADAPTA's case, a baseline survey was conducted before the project was launched, and the foundation was laid to establish the monitoring and evaluation system on factual data. Similarly, a baseline survey will be undertaken before NICAVIDA is launched, and the planning, monitoring, evaluation and knowledge management system will be designed at the beginning of the operation. Evidence of the progress, achievements and difficulties in project implementation are highly relevant to improve project management, performance evaluations and, thus, the effectiveness and efficiency of investments. It has been proposed to strengthen the institutions and management units of the projects/programmes in order to better internalize lessons learned.

Miembros de la Cooperativa de Servicios Múltiples 19 de Enero, municipio de Larreynaga, departamento de León.

©IFAD/Jorge Carballo



República de Nicaragua

Programa Nacional de Tecnología Agropecuaria: Fondo de Asistencia Técnica

Evaluación de los Resultados de un Proyecto

I. Objetivos, metodología y proceso de evaluación

1. **Antecedentes.** La Oficina de Evaluación Independiente del FIDA (IOE) lleva a cabo evaluaciones de los resultados de un proyecto (ERPs) en un número selecto de proyectos finalizados¹. El Programa Nacional de Tecnología Agropecuaria: Fondo de Asistencia Técnica (FAT) en Nicaragua ha sido seleccionado para una ERP con el propósito de generar evidencia evaluativa a nivel de proyecto para la próxima evaluación de la estrategia y el programa en el país que se llevará a cabo en el corriente año, 2016. IOE llevó a cabo un Validación del Informe Final de Proyecto (VIFP) para el FAT en el 2014. La validación consiste en un examen teórico del informe final del proyecto (IFP) y otros informes y documentos disponibles con el objetivo de proporcionar evidencia adicional sobre los logros y validar las conclusiones del IFP.
2. **Objetivos.** Esta evaluación de los resultados del FAT, tiene como objetivo: (i) realizar una evaluación independiente de los resultados globales y el impacto del proyecto, a efectos de rendición de cuentas y la gestión; (ii) extraer lecciones aprendidas a través de generación de conclusiones y recomendaciones, identificando los principales factores explicativos del desempeño del proyecto y los resultados de reducción de la pobreza, con fines de aprendizaje y autoevaluación.
3. **Metodología.** La presente ERP sigue los fundamentos metodológicos establecidos en el manual de evaluación del FIDA² y las directrices para la ERP, la adopción de un conjunto de criterios de evaluación y un sistema de calificación de 6 puntos (anexo II). Se presta especial atención a las áreas específicas que se mencionan anteriormente, así como la necesidad de información adicional para contestar a los criterios y preguntas de evaluación. Durante las visitas de campo se hizo uso de un marco de evaluación (anexo VI) para guiar las entrevistas con las partes interesadas, entre ellas funcionarios de gobierno, beneficiarios y miembros de instituciones cooperantes del proyecto, en el cual definieron las preguntas de evaluación, los instrumentos y se recolectó información primaria que sirvió para validar la información documentada y para permitir una evaluación independiente del desempeño.
4. El análisis del impacto del FAT se basa en información cuantitativa contenida en el IFP, los informes de las encuestas hogares³ elaborados por el proyecto al final de la fase II y la fase III, informes de supervisión e información cualitativa recolectada durante el trabajo de campo realizado en el marco de la ERP en el mes de marzo 2016, con la participación del personal técnico de entidades públicas, responsables de Organizaciones de Productores, Cooperativas, y productores y productoras que participaron en el proyecto. No se accedió a la base de datos del proyecto, por lo que no fue posible corroborar los datos relacionados al número de beneficiarios, el

¹ El criterio de selección para una ERP incluye: sinergias con próximas evaluaciones o evaluaciones vigentes de IOE.

² https://www.ifad.org/evaluation/policy_and_methodology/overview.

³ La encuesta de hogares de 2009 fue aplicada a productores/as beneficiarios y no beneficiarios miembros de seis organizaciones, que integran un total de 1 231 productores/as distribuidos de la siguiente manera: Asociación de ganaderos de León – ASOGAL (340 socios), Unión Nacional de Agricultores y Ganaderos (UNAG) de El Jicaral (155 socios); Asociación de Productores de Ajonjolí Orgánico – APAO (115 socios), Asociación de Productores Ecológicos de Nicaragua-APRENIC (150 socios), y APROFORTHEV (71 socios) que ejecutaban seis Proyectos Locales de Innovación, (cinco de agricultura y 1 ganadero) en la segunda fase. Se levantaron 292 encuestas a productores/as de las seis organizaciones, el 80 % eran beneficiarios y el 20 % No beneficiarios. El 71 % eran hombres y el 29 % mujeres. El número total de productores atendidos en la fase II fue de 7 142 productores de los cuales el 53,6 % fueron mujeres.

número y tipo de iniciativas financiadas por el proyecto en las diferentes etapas y otros datos relacionados a éstas.

5. **Datos disponibles y limitaciones.** Dado el tiempo y los recursos disponibles, generalmente para este tipo de evaluación no se realizan estudios cuantitativos, sino más bien se añaden datos analíticos al informe final. La validación del informe final del FAT menciona la insuficiencia de información en cuanto al impacto debido a las debilidades del sistema de monitoreo y evaluación del proyecto y la falta de una línea base al inicio de este. El único análisis cuantitativo en el IFP se basa en la aplicación de una línea de base ex-post al final de la fase III y dos encuestas de hogares al final de las fases II y III del proyecto a los productores que participaron en el proyecto y a grupos de comparación. Como se menciona más adelante se trata de un tipo de diseño poco riguroso que presenta dificultades para atribución de los impactos al proyecto.
6. **Proceso.** La misión a Nicaragua se realizó desde el 8 al 17 de marzo del 2016, en coordinación con el Ministerio de Hacienda y Crédito Público. Se llevaron a cabo visitas de campo en los departamentos de Managua, León y Chinandega del 10 al 15 de marzo. Al final de la misión, se realizó en las oficinas de Managua del MCHP, una reunión recapitulativa con representantes del Ministerio de Hacienda y Crédito Público en donde se expusieron las conclusiones preliminares de la misión y las cuestiones estratégicas claves. De igual manera, se recibieron comentarios que sirvieron para la preparación del informe. El borrador del informe de evaluación fue sometido a una revisión inter pares en IOE. Sucesivamente, el documento fue compartido con la División de América Latina y el Caribe del FIDA y el Gobierno de la Republica de Nicaragua, para comentarios. Tras la consideración de estos últimos, la IOE finalizó el informe.

II. El programa

A. Contexto del programa

7. El FAT se diseñó bajo la estrategia de Desarrollo del Gobierno de Nicaragua (1999) que priorizaba a la agricultura como el principal motor de la economía, la cual presentaba un buen desempeño y un gran potencial de crecimiento. El gobierno tenía como objetivo combinar políticas productivas y sociales para canalizar recursos y conocimientos al sector de pequeños productores en desarrollo que vivían en pobreza y que se pudieran beneficiar con la apertura de mercados. Una de las situaciones que afectaba la productividad de los pequeños y medianos productores se debía a la cobertura limitada y dispersa de asistencia técnica, así como la adaptación a cambios técnicos y la sostenibilidad de éstos. De esta manera, el FAT se diseñó para responder a esta problemática y se constituyó en un fondo competitivo para servicios agrícolas en el marco del Programa Nacional de Tecnología y Formación Agropecuaria. En el 2006, el Programa Nacional de Tecnología y Formación Agropecuaria fue retomado como parte del componente de Innovación Tecnológica en la Estrategia de Desarrollo Rural Productivo 2005-2009 (PRORURAL), e incorporado en el Plan Nacional de Desarrollo 2005-2009.
8. En el 2007, el Gobierno actualmente en funciones creó el Plan Nacional de Desarrollo Humano (2008-2012), y a partir del 2008, PRORURAL Incluyente⁴ se continuó desarrollando bajo el nuevo Plan Nacional de Desarrollo Humano. En el PRORURAL Incluyente se incorporó un instrumento de canalización de recursos públicos a pequeños y medianos productores y a beneficiarias del Programa Productivo Alimentario⁵ (PPA) a través de la entrega del **Bono Productivo Alimentario** (BPA). Mientras PRORURAL fue un incidente en la cooperación internacional, PRORURAL Incluyente marcó una transición del manejo de la política pública desde el sector público. Desde el 2007, el sector público cobra mayor relevancia y se canalizan recursos en cuanto a asistencia técnica para el fortalecimiento institucional.
9. El PPA es un programa que involucra el desarrollo de capacidades productivas, de educación y salud. La parte productiva es implementada a través del BPA, herramienta que se incorporó al FAT desde finales de la segunda fase para organizar, capitalizar, entrenar y brindar asistencia técnica a las familias campesinas en los sectores rurales. De esta manera, el FIDA se convierte en la institución internacional cooperante pionera en la participación dentro del BPA.
10. Inicialmente, el área de intervención del FAT abarcaba 12 municipios ubicados en el norte de los departamentos de Chinandega, León y Managua y cubría una extensión territorial de 5 300 km² con una población (al momento del diseño) aproximadamente de 167 000 habitantes y 27 000 familias en actividades agrícolas (FIDA, FAT, documento de diseño). Sin embargo, durante la ejecución del proyecto, el FAT abarcó un total de 25 municipios. La zona, clasificada como tropical-seca, caracterizada por precipitaciones anuales de bajas a medianas (700 a 1 800 mm), que han afectado notablemente la producción agrícola.
11. En el año 2001, un estudio realizado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) concluía que solo un 18,3 % de las mujeres en Nicaragua eran propietarias de actividades agropecuarias, comparado con el 81,7 % en las que los hombres eran dueños de actividades agropecuarias. Estos datos hacen resaltar la desigualdad de género y la falta de empoderamiento de la mujer a la época. Por consecuencia, el gobierno de Nicaragua, a través del FAT, hace un enfoque específico al tema de igualdad de género con la implementación de actividades enfocadas hacia la mujer como el BPA.

⁴ Nombre que recibe en la segunda edición de este plan.

⁵ Programa que se inicia en el 2007 bajo el Plan Nacional de Desarrollo Humano.

Cuadro 1
Línea de tiempo-FAT

Años		99'	00'	01'	02'	03'	04'	05'	06'	07'	08'	09'	10'	11'	12'	13'	2013		
Proyecto FAT	Fases	A		E	Fase I				Fase II				Fase III			C			
	Entidades Ejecutoras	FUNICA										MAGFOR-INTA							
	COSOPs									1er COSOP				2do COSOP					
	Supervisión									Banco Mundial				FIDA					
	Inclusión del BPA											Bono Productivo Alimentario (BPA)							
	Revisión y ajuste a la estrategia											✕							

A: Aprobación (Dic 09), E: Efectividad (Jun 26), C: Cierre (Dic 31)

12. **Descripción del proyecto.** El FAT (2000-2013) fue uno de los 20 proyectos bajo el Mecanismo Flexible de Financiación presentado en la Junta Ejecutiva del FIDA de septiembre de 1998. Dicho mecanismo fue ejecutado con los siguientes objetivos: i) Fortalecimiento del proceso participativo para el diseño y la ejecución, ii) Periodos más prolongados (10-12 años) y congruentes con la consecución de los objetivos de desarrollo, iii) Mayor grado de flexibilidad, iv) Mayor participación del FIDA en la ejecución, y v) Mayor capacidad de respuesta a las demandas de la clientela mediante el desarrollo de productos financieros adicionales.⁶ Por consecuencia, el FAT fue desarrollado en tres diferentes fases: fase I (2001-2005), fase II (2005-2009) y fase III (2009-2013). El proyecto tenía como **objetivo de desarrollo** "mejorar la capacidad productiva y de mercado de las empresas rurales de pequeños y medianos productores (PMP) y microempresarios rurales, generando mejoras a la sostenibilidad y a la calidad de vida de los beneficiarios". El objetivo de desarrollo se mantuvo a lo largo de todo el proyecto.
13. **El objetivo específico** del proyecto fue: "asegurar el acceso sostenido a los servicios de asistencia técnica a las familias de pequeños y medianos productores y microempresarios rurales, a través de una oferta competitiva y ajustado a sus necesidades". Dicho objetivo se alcanzaría a través de las siguientes acciones: (i) la creación de diferentes modalidades organizativas para la demanda, negociación y cofinanciación de los servicios de asistencia técnica y otros servicios que impulsen los negocios rentables; (ii) el desarrollo de una oferta apropiada y sostenible de asistencia técnica que cumpla con la demanda de las organizaciones de productores y; (iii) el desarrollo de diferentes modalidades de asistencia técnica que vinculan de manera efectiva la oferta y la demanda.
14. Por otra parte, debido al cambio en las políticas públicas al final de la fase II se define un nuevo resultado para el objetivo específico para la fase III: "la capitalización de las familias beneficiadas a través de la entrega del BPA con la finalidad de mejorar la producción de alimentos y la seguridad alimentaria". Para la implementación de este resultado se trasladan recursos de los otros resultados, los que disminuyen las actividades previstas en la fase III.
15. **Población objetivo y método de focalización.** De acuerdo al convenio de financiamiento, la población objetivo del FAT fue definida como "los pequeños y medianos productores y los microempresarios rurales habitantes del área de intervención del FAT, en particular los campesinos minifundistas, los campesinos pobres, los finqueros y los productores medianos". De acuerdo al documento de diseño del proyecto, los criterios para la elegibilidad de la población beneficiaria eran los siguientes: (i) que las familias productoras agropecuarias se dedicaran de forma permanente a actividades económicas o servicios vinculados a la producción, (ii) que sus ingresos per cápita anuales no fueran mayores a USD 429, nivel establecido como la línea de pobreza en el país en el momento del diseño, (iii) que

⁶ Mecanismo Flexible de Financiación - <https://www.ifad.org/documents/10180/eceddbac-fe83-40b6-908d-004dec31cc69>.

estuvieran ubicadas en los municipios definidos como "área del Fondo" y que principalmente fueran de poblaciones rurales; (iv) que formaran parte de los grupos u organizaciones con al menos 10 personas y que sus asociados provinieran en un 80 % de la población objetivo del Fondo; (v) y que mostraran en forma manifiesta, el compromiso de cofinanciar la propuesta presentada, de acuerdo a las capacidades propias.

16. El proyecto fue diseñado para proveer asistencia técnica bajo diferentes modalidades y con atención diferenciada en cuanto a los periodos de acompañamiento y dependiendo del tipo de productor. Por consecuencia, el proyecto se basó en tres tipos de demandas: (i) Los grupos de productores poco organizados en zonas remotas y con difícil acceso, con un enfoque basado en servicios de asistencia técnica integral dirigido al sistema productivo doméstico (duración de hasta 3 años); (ii) Grupos de productores integrados a algún tipo de organización formal o informal, con un enfoque basado en servicios de asistencia técnica especializada dirigida a un nuevo rubro o nueva tecnología (duración de 3 a 10 meses); y (iii) Sistemas productivos más complejos en los que los productores ya tuvieran una cierta trayectoria de trabajo con un enfoque a demandas especializadas para un problema específico (corta duración).
17. **Resultados esperados.** Mediante la implementación de la estrategia y la ejecución de actividades planeadas, se esperaban los siguientes resultados⁷:
- R1: 15 000 familias de pequeños productores y microempresarios rurales, de diferentes modalidades organizativas, demandan, negocian y cofinancian servicios de asistencia técnica y otros servicios de apoyo a la producción, impulsando negocios rentables.
 - R2: el desarrollo de una oferta sostenible de servicios de asistencia técnica eficaces y con metodologías y técnicas adecuadas, que responde a la demanda de las organizaciones de productores.
 - R3: el desarrollo de modalidades de presentación de servicios de asistencia técnica que vinculan de manera selectiva y sostenible la demanda y la oferta.
 - R4: Aumentar la producción de alimentos, mejorar la dieta alimenticia y el nivel de organización de familias pobres rurales. (fase III).
18. **Financiamiento y costos del proyecto.** El presupuesto del proyecto y los costos actuales se muestran a continuación.

Cuadro 2

Financiamiento del proyecto por rubro y entidad financiera. Diseño-1999 (en USD)

<i>Rubro</i>	<i>Domestico</i>	<i>FIDA</i>	<i>Internacional (Banco Mundial/ COSUDE*)</i>	<i>Total</i>
En diseño (Dic 1999)				
Gerencia del programa	1 056 000	2 929 000	625 000	4 610 000 (22,4 %)
Fondo de Asistencia Técnica	1 822 000	11 271 000	2 875 000	15 968 000 (77,6%)
Total	2 878 000	14 200 000	3 500 000	20 578 000

* Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación.

⁷ IFP-Marco lógico del proyecto-apéndice 1.

Cuadro 3

Financiamiento del proyecto por componente y entidad financiera. Actual-2013 (en USD)

Rubro	Domestico	FIDA	Internacional	Total
			(Banco Mundial/ Holanda)	
Actual (IFP-Ago. 2013)				
Gerencia del programa	408 258	3 934 067	54 318	4 396 643 (25,5 %)
Fondo de Asistencia Técnica	1 655 847	11 139 424		12 795 271 (74,5 %)
Total	2 064 105	15 073 491	54 318	17 191 914

Fuente: Informe Final del Proyecto

19. Al momento del diseño, el costo total del proyecto era de USD 20,57 millones. Sin embargo, dicha suma recibió una reducción del 16,4 % debido a que los fondos del Banco Mundial y la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE) no se concretaron, recibiendo así un financiamiento total de USD 17,19 millones⁸. Del costo total, el FIDA financió el 87,6 %; el Gobierno de Nicaragua financió el 12 %; y el Banco Mundial/Holanda financió un 0,33 %.
20. **Gestión del proyecto.** De acuerdo con el IFP, el proyecto experimentó diversos ajustes durante la ejecución, siendo los más importantes: (1) Durante la fase I y II del proyecto, la Fundación de Desarrollo Tecnológico Agropecuario y Forestal (FUNICA) fue la entidad ejecutora del FAT bajo la rectoría del Ministerio Agropecuario (MAG)⁹. (2) En la fase II del proyecto, el MAG y el Ministerio de Hacienda y Crédito Público llegaron al acuerdo de hacer las transferencias del financiamiento FIDA de manera directa desde el banco central a las cuentas de FUNICA¹⁰, siempre con el control y autorización del MAG, eliminando pasos en el flujo de dinero. (3) En la fase III, el MAG desempeñó el rol de entidad ejecutora y rectora del proyecto y el Instituto Nicaragüense de Tecnología Agropecuaria (INTA) se incorpora al FAT como entidad co-ejecutora de acuerdo a la enmienda realizada en el 2010.
21. **Supervisión del proyecto.** Inicialmente el Banco Mundial, organismo designado como institución cooperante (IC) y co-financiador, era el responsable de la supervisión del financiamiento del FIDA. En el 2010, al inicio de la tercera fase del proyecto, el FIDA asume la supervisión directa del proyecto lo cual tuvo un resultado positivo en la ejecución del financiamiento FIDA por el acompañamiento directo en la implementación técnica y fiduciaria.
22. **Cambios en el contexto del proyecto y enmiendas al préstamo.** El convenio de financiamiento tuvo un total de cinco enmiendas: (i) ajustes de ejecución y reasignación de fondos a cada fase (dic. 2005 y nov. 2010), y (ii) asignación de fondos a las categorías de salarios y costos operativos (sept. 2002, dic. 2002 y oct. 2009), debido a la falta de cofinanciación a estas categorías.

B. Ejecución del programa

23. El 9 de diciembre de 1999, la Junta Ejecutiva aprobó un préstamo por la cantidad de DEG¹¹ 10 150 000 (equivalente a USD 14 millones) y una donación de DEG 150 000 (equivalentes a USD 200 mil) para el financiamiento del FAT. El Convenio de Financiamiento (para ambos, préstamo y donación) fue firmado el 29 de mayo del 2000. El préstamo y la donación se hicieron efectivos el 20 de junio del 2001. El proyecto fue completado el 10 de junio del 2013 y tanto el préstamo como la donación fueron cerrados el 31 de diciembre del 2013. Al momento del

⁸ Tomando en cuenta la tasa del cambio del préstamo FIDA de DEG a USD a lo largo del proyecto.⁹ Anteriormente llamado Ministerio Agropecuario y Forestal.¹⁰ Que se consolida al manejar otras fuentes de financiamiento (COSUDE y Holanda).¹¹ Derechos Especiales de Giro.

cierre del préstamo/donación, el proyecto había desembolsado el 100 % de los fondos del préstamo y el 100 % de los fondos de la donación.

24. El tiempo de efectividad del préstamo después de su firma (12,9 meses) es ligeramente mayor al promedio de América Latina y el Caribe (10,8 meses) y del FIDA (9 meses). El FAT experimentó atrasos en su inicio que afectaron su implementación. Estos atrasos se debieron, en su mayoría, a la baja ejecución de los fondos y la estructuración y consolidación de FUNICA. Sin embargo, para la etapa final de la fase II los desembolsos subieron en un 65 % debido a la mejora en la modalidad de operación puesta en marcha por FUNICA.
25. El cambio de entidad ejecutora de FUNICA a MAG a finales del 2009 generó un paro de actividades por casi 2 años, desembolsando en dicho periodo sólo un 5 % de los fondos. No obstante, para el final de la fase III, los fondos FIDA habían sido desembolsados en un 97 % debido a la ejecución a gran escala del BPA.
26. El informe final del proyecto¹² indica que la cifra de beneficiarios fue de 18 909 familias¹³. La meta de acuerdo al documento de diseño era de 15 000 familias beneficiadas, superando la meta en un 20,67 %. La cifra de beneficiarios alcanzada por el FAT se considera muy positiva. A pesar de que los fondos de otras entidades cooperantes no se pudieron concretar, el proyecto introdujo algunas innovaciones en el uso de los recursos que permitieron alcanzar y superar, en algunos casos las metas propuestas en la mayoría de los resultados. También, el proyecto logró expandir las actividades a otros 10 municipios que no estaban incluidos en el diseño.
27. En relación al **objetivo específico**, el FAT logró involucrar al 100 % de los beneficiarios en la negociación, concretización y adquisición de servicios de asistencia técnica. Las ofertas de asistencia técnica basadas en la demanda de los grupos y la capacitación de alrededor de 1 700 promotores/as rurales fueron esenciales para el desarrollo de los PMP. Sin embargo, no se logró el desarrollo de un mercado de servicios de asistencia técnica en toda su magnitud, elemento esencial del objetivo específico.
28. De acuerdo con IFP mediante el resultado incorporado al objetivo específico en la fase III, enfocado a mejorar la producción de alimentos y la dieta alimenticia, se logró que el 100 % de las familias beneficiadas que se habían programado, mejoraran sus condiciones alimenticias. El BPA fue el elemento fundamental para alcanzar dicho objetivo a través de la reproducción de los animales de granja (cerdo, gallinas y vacas) y de los productos secundarios que éstos proporcionaban para el consumo y en muchos casos para la comercialización.

¹² IFP –Sinopsis del proyecto.

¹³ Un buen número de estas familias participaron solamente en actividades de corta duración.

Observaciones principales

- El FAT fue uno de los 20 proyectos aprobados bajo el Mecanismo Flexible de Financiación del FIDA. El proyecto se dividió en tres fases que cubrieron desde finales del 2001 hasta finales del 2013.
- El programa fue ejecutado en la zona norte de los departamentos de Chinandega, León y Managua; dirigido a los micros, pequeños y medianos productores con el objetivo de mejorar la productividad y el nivel de vida de los beneficiarios a través de los servicios de asistencia técnica. Desde finales de la fase II se incorpora la mujer de manera masiva a través del BPA.
- El programa tenía un presupuesto inicial de USD 20,5 millones, sin embargo, la falta de los recursos que no se concretaron por parte del Banco Mundial y COSUDE, como se estipulaba en el diseño, lo redujo a USD 17,1 millones (incluyendo los ajustes por la tasa de cambio DEG-USD del préstamo FIDA).
- Los atrasos de ejecución inicial se debieron a la estructuración y consolidación de FUNICA como entidad ejecutora del proyecto. También influyó el cambio de entidad ejecutora de FUNICA a MAG a finales de la fase II (2006-2009) lo que provocó un periodo de inactividad de casi dos años, afectando los desembolsos programados. Desde mediados de la fase III se normalizó el flujo de desembolsos, lo que mejoró el desempeño financiero del proyecto.
- El nuevo objetivo específico agregado en la fase III relacionado a la capitalización de las familias beneficiadas a través de la entrega del BPA, tenía como objetivo mejorar la producción de alimentos y la seguridad alimentaria, lo que resultó pertinente a las políticas del sector.
- El BPA fue un programa que sirvió para impulsar el tema de empoderamiento y la igualdad de género dentro del proyecto.

III. Principales hallazgos de la evaluación

A. Desempeño del programa e impacto en la pobreza rural

Pertinencia

Pertinencia de los objetivos

29. El principio de flexibilidad con que fue diseñado el FAT le permitió adaptar sus estrategias y actividades a los cambios que se fueron operando en las estrategias, políticas y programas en el sector agropecuario. La implementación del FAT se desarrolló durante la administración de tres gobiernos cuyas políticas y estrategias para el sector agropecuario y rural, a pesar de que estaban orientadas a combatir la pobreza, poseían diferencias en sus estrategias y alcances.
30. Los objetivos del FAT respondieron a la problemática, intereses y prioridades de los pequeños y medianos productores¹⁴, en la etapa de diseño el 13 % del total de los productores recibía Servicios de Asistencia Técnica (SAT), los que no incluían temas importantes como la transformación y la comercialización, eran inducidas desde la oferta y presentaban bajas perspectivas de sostenibilidad. Sin embargo, una buena parte de las organizaciones ya existentes y de las constituidas con apoyo del FAT, enfrentó dificultades en la gestión de los instrumentos y procedimientos utilizados para su implementación.
31. Los objetivos de desarrollo y específico del FAT resultaron pertinentes con los propósitos del FIDA y los objetivos y estrategia que se definieron en los programas sobre oportunidades estratégicas nacionales (COSOP, 2005), para Nicaragua, de mutuo acuerdo con el gobierno; y los cuales se enfocaban a facilitar servicios de asistencia técnica para los pequeños y medianos productores de las zonas secas para elevar los niveles de producción, incrementar la productividad, mejorar el acceso a mercados dinámicos y generación de ingresos.

Pertinencia del diseño

32. En la fase de diseño se planteó la creación de una entidad con participación del sector público y privado y se consideró que en un periodo de tres años alcanzaría un apropiado nivel aprendizaje sobre los aspectos conceptuales y operativos del enfoque. En la práctica no sucedió así, debido a la complejidad de la operación y a algunas situaciones no previstas; la curva de aprendizaje tomó más tiempo que el planificado, lo que tuvo repercusiones en el cumplimiento de algunas metas financieras y en aspectos del contenido de las propuestas técnicas aprobadas para la primera fase.
33. La estrategia del FAT fue definida para trabajar con pequeños y medianos productores de manera organizada en grupos informales, organizaciones temporales u organizaciones ya constituidas con algún nivel de desarrollo. No se previó en el diseño la aplicación de estrategias diferenciadas para llevar los SAT a los productores en situación de extrema pobreza o productores sin tierra, que constituían un porcentaje importante de la población objetivo del FAT. Productoras con estas características fueron incorporadas en la última fase del proyecto a través de los SAT-BPA, para responder a los cambios en la política pública del sector y la demanda expresa del gobierno.
34. El proyecto no tomó en consideración que una buena cantidad de la población objetivo habitaba en comunidades alejadas y de manera dispersa y no se previó que éste podría ser un factor limitante importante para la realización de proyectos de manera asociativa, figura organizativa privilegiada por el FAT para la provisión de los SAT. En efecto, este elemento resultó una importante limitante para el buen desempeño de los proyectos, según lo expresado por los productores/as participantes en los grupos de discusión para la ERP.

¹⁴ En el objetivo de desarrollo se hace mención a microempresarios rurales, pero en los informes de supervisión y en los de evaluación no se menciona este actor.

35. En la fase de diseño se suponía la existencia de organizaciones con capacidades desarrolladas en la gestión de proyectos y que con ellas se podría trabajar, sin muchas dificultades la metodología propuesta por el FAT desde el primer año. En la práctica, sólo algunas pocas organizaciones poseían estas capacidades por lo que se invirtieron importantes esfuerzos para trabajar con organizaciones temporales y grupos no formalizados.
36. El FAT incorporó la **equidad de género** como un enfoque transversal, pero no dispuso de una estrategia y métodos específicos para lograr el empoderamiento de género. Se previó la incorporación unidades productivas jeteadas por mujeres, así como por jóvenes, sin embargo, en los resultados presentados en el IFP no se hace una discriminación por este tipo de actores.
37. De acuerdo a lo establecido en la fase de diseño los medianos productores serían financiados con fondos que aportarían otros organismos, por ejemplo, el Banco Mundial, debido a que los recursos aportados por el FIDA van dirigidos de manera exclusiva productores pobres (FIDA 1999. Documento de diseño). Sin embargo, en la tercera fase, con recursos del FAT se financiaron propuestas a medianos productores, organizados en cooperativas con alto grado de desarrollo, por montos de hasta USD 500 000, debido a que el proyecto no contó con los aportes del Banco Mundial.
38. **La seguridad alimentaria** no se menciona de manera explícita en los objetivos y resultados del proyecto, pero es parte de las "condiciones de vida" que si se menciona en el proyecto. Por otra parte, se definió a nivel del objetivo de desarrollo un indicador para medir el consumo, sobre el cual se recolectó información a través de las encuestas de hogares realizadas al final de la fase II y III. En la última fase del proyecto se incorporó un cuarto resultado en el objetivo específico, relacionado con la seguridad alimentaria, mediante el cual el FAT se vincula al PPA – BPA y a los objetivos de la política de seguridad alimentaria definida por parte del Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional, en ese periodo.
39. El tema de cambio climático no se abordó en el diseño, debido a que éste no constituía un tema estratégico expandido en ese momento¹⁵. Sin embargo, una gran variedad de prácticas tecnológicas promovidas por el proyecto a nivel de finca, implícitamente, estaban orientadas en ese propósito. En el país, las dimensiones de la emergencia de la variabilidad climática fueron objeto de la atención pública en los años posteriores al diseño.
40. En el mismo sentido, el tema de medio ambiente y recursos naturales fue abordado con poca profundidad durante el diseño y no se realizaron ajustes durante la implementación. No se contemplaron acciones para el mejoramiento de las condiciones ambientales del paisaje global del área del proyecto.
41. Durante el diseño se definió una tipología de productores y se realizaron cálculos aproximadas sobre el número de familias que podrían pertenecer a cada uno de estos tipos. Sin embargo, durante la implementación dicha tipología no fue utilizada para informar sobre el número de productores beneficiarios por el proyecto en cada uno de los tipos. Sólo en la encuesta de hogares de la fase II se retoma esta tipología. Su aplicación hubiera sido de gran ayuda para una mayor focalización de los servicios ofrecidos por el FAT.
42. **Con respecto al seguimiento y evaluación del proyecto**, en la fase de diseño no se previó una metodología apropiada a las características del proyecto, el cual puede ser considerado como un proyecto complejo. El sistema estaba enfocado hacia el monitoreo de los productos y actividades, para proveer información a la gerencia sobre el avance en la ejecución de los contratos establecidos con las organizaciones (función principal de seguimiento). No se diseñó un sistema

¹⁵ El FIDA elaboró la estrategia del cambio climático (*Climate Change Strategy*), en el 2010.

informatizado para el registro de los beneficiarios y su monitoreo periódico que permitiera conocer en qué tipo de actividades participaba cada uno de ellos y los resultados de sus actividades. No se contó con un plan de evaluación en el cual se definieran los criterios/preguntas e indicadores que serían priorizados para la evaluación y para los cuales se construyera de manera progresiva una base de datos cuantitativos y cualitativos a través del monitoreo. De igual manera no se definió el tipo de diseño de evaluación que se aplicaría en cada una de las fases; los métodos de recolección de información para responder a las preguntas e indicadores de los diferentes niveles de la cadena de resultados del proyecto.

43. En el diseño del proyecto no se programó la meta para el indicador relacionado con el incremento de los ingresos y no se realizaron ajustes durante la implementación.
44. Por las razones arriba expuestas, esta ERP califica la pertinencia del FAT de satisfactoria (5).

Eficacia

45. Tres fases diferenciadas. La ejecución del FAT se inició en el 2001, tuvo una duración de doce años, dividida en tres fases. Durante la primera el proyecto enfrentó limitación en la ejecución debido a la complejidad de los procesos e instrumentos definidos para la aplicación de los enfoques y estrategias sobre los cuales. FUNICA y los otros actores participantes en su gestión no contaban con mucha experiencia sobre este enfoque, se trataba de un enfoque nuevo en el país, con condiciones diferentes a los países donde este enfoque se había aplicado. La identificación y organización de los oferentes de SAT, y la organización de la demanda, que implicó gestiones de carácter legal, y la constitución de la estructura organizativa a nivel, local, regional y nacional; incidieron en el retraso del proyecto.
46. A los aspectos anteriores se sumaron los problemas de coordinación y comunicación entre la dirección del Programa Nacional de Tecnología y Formación Agropecuaria y FUNICA, en cuanto a la aplicación de los procedimientos financieros, y la descentralización de los flujos de recursos hacia FUNICA. En esta fase se financiaron iniciativas de desarrollo de montos muy bajos (y altos costos de gestión), la mayor parte de ellas orientados a rubros agrícolas, apostando fuertemente a la tecnología como factor de cambio (*Ayuda Memoria de la Evaluación de Medio Término. 24-25 de julio 2003*). Sin embargo, los aprendizajes obtenidos en esta fase permitieron realizar ajustes al reglamento y a los procesos e instrumentos, lo que permitió que en la segunda fase se enfocara hacia los objetivos previstos y un mejoramiento en su desempeño.
47. En la **segunda fase** se realizaron cambios en algunos instrumentos y estrategias para superar las limitantes de la primera fase. Se introducen tres instrumentos operativos importantes: i) los Proyectos Locales de Innovación, a los cuales podían aplicar organizaciones de productores con experiencia y capacidad para gestionar proyectos de mayor alcance y tamaño. Sus montos oscilaban entre los USD 200 000 y USD 500 000 ii) Los Planes de Negocios para cooperativas de mujeres, y iii) Asistencia Técnica a beneficiarias del BPA, los cuales ponían énfasis en la seguridad alimentaria y la asociatividad. La segunda fase finaliza con un total de 7 142 productores beneficiados con SAT, de los cuales 53,6 % eran mujeres (87 % jefas de hogar). Del total atendido 1 311 pertenecían a organizaciones de PMP y 2 517 productoras correspondían a beneficiarias del BPA.
48. Al final de la segunda fase, producto de la reorganización institucional orientada por el Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional, con el propósito de disponer a las instituciones del sector agropecuario en función del logro de los objetivos y metas definidas para el sector agropecuario en el Plan Nacional de Desarrollo Humano; la ejecución del FAT fue asignada al MAG. Las diferentes gestiones (enmiendas al contrato de préstamo, elaboración de nuevos instrumentos, cierre de operaciones del FAT por FUNICA, auditorias, entre otros); realizadas para el traslado del FAT a la nueva entidad ejecutora provocaron un retraso de casi dos

años en la ejecución de las actividades del proyecto. Esto, a su vez, generó un estancamiento en los proyectos que en ese momento ejecutaban los grupos y organizaciones de productores; algunos proyectos fueron cancelados a pesar de que los convenios estaban vigentes, otros fueron acelerados y no lograron alcanzar las metas programadas.

49. El FAT inicia su **tercera fase** incorporando plenamente el BPA en sus planes operativos, y para ello se definió un cuarto resultado para el objetivo específico, relacionado a seguridad alimentaria. Se continúa brindando SAT a las cooperativas de PMP y de Mujeres beneficiarias del BPA constituidas en la segunda fase, a través de Proyectos de Asistencia Técnica y Transferencia de Tecnología con variantes en el enfoque original¹⁶; y bajo el modelo BPA+SAT, a nuevas beneficiarias, también con algunas variantes en el enfoque que hasta ese momento había utilizado el PPA para la entrega del BPA¹⁷.
50. **La efectividad del FAT** se mide a través de los indicadores definidos a nivel del objetivo de desarrollo y del objetivo específico del proyecto, también se consideran otros factores no planeados que incidieron positiva o negativamente en su efectividad.
51. **Objetivo de desarrollo:** Mejorar la capacidad productiva y de mercado de las empresas rurales de pequeños y medianos productores y microempresarios rurales, contribuyendo a lograr una mejoría bajo un enfoque o de sostenibilidad en los ingresos familiares y condiciones de vida.
52. Para medir los resultados a nivel del **objetivo de desarrollo** se definieron 3 indicadores:
 - *15 000 familias de pequeños y medianos productores rurales de 12 municipios de León, Chinandega y Managua, aumentan¹⁸ sus ingresos provenientes de actividades agropecuarias y no agropecuarias, lo que utilizan para la satisfacción de sus necesidades.*
 - *Incremento en el porcentaje de producción destinado a la venta.*
 - *Mejora en el consumo familiar*
53. Estos indicadores se analizan en la sección III -Impacto en la pobreza rural. El análisis de eficacia se centra en los indicadores de resultados definidos para el objetivo específico.
54. **Objetivo específico:** Asegurar el acceso sostenido, de las familias de pequeños y medianos productores y microempresarios rurales, a los servicios de asistencia técnica privada, **basados en una oferta competitiva** y acorde a sus necesidades y a la capitalización de sus unidades productivas.
55. El logro de las metas de los indicadores a nivel del objetivo específico del proyecto fue posible por el buen desempeño alcanzado en la mayoría de los resultados relacionados. Las metas alcanzadas en cada uno de los resultados, cuantitativamente, excedieron las metas programadas.
 - Unos 18 909 productores/as (15,300 productores/as previstos) rurales organizados y grupos de mujeres, equivalente al 23 % más del número de productores programado, recibieron SAT de acuerdo a su demanda y capacidad de pago. Al final de la segunda fase y durante la tercera fase los SAT fueron

¹⁶ El enfoque central del proyecto -SAT orientados por la demanda- se aplica parcialmente en la tercera fase con las cooperativas de PMP y Cooperativas de Mujeres constituidas al final de la segunda fase, que participan en el FAT a través de los Proyectos de Asistencia Técnica y Transferencia de Tecnología. En esta fase las cooperativas presentaban sus propuestas, pero la asistencia técnica les era provista por el INTA a través de sus equipos técnicos locales, que eran pagados con recursos del FAT, pero contratados por el INTA.

¹⁷ En la última fase se dieron algunas variantes en cuanto a la adquisición de los bienes, que se entregan a través del BPA. Se ha trasladado a los grupos de mujeres la facultad de seleccionar las empresas proveedoras de los bienes que les son asignados de un listado de oferentes que ha elaborado el MEFCCA. La asistencia técnica la reciben de los técnicos de las entidades públicas con el apoyo de promotores/as rurales.

¹⁸ No se definió el valor inicial del indicador relacionado a los ingresos de los productores, no se realizó línea de base.

acompañados con BPA ampliados. Es importante destacar que no todos los productores contados como beneficiarios tuvieron una participación plena en el proyecto; en la fase I, algunos productores solamente participaron en acciones muy puntuales (charlas, capacitaciones), que posiblemente no les generaron importantes cambios en sus sistemas de producción. Otros solamente entregaron sus propuestas y no las ejecutaron.

- Unas 142 Asociaciones momentáneas fueron atendidas en la fase I; 57 núcleos de BPA atendidos en fase II (38 se constituyeron como cooperativas) y 82 Núcleos BPA en fase III. Este resultado demandó importantes esfuerzos, requirió de gestiones ante el legislativo, para dotar a estas organizaciones de cierto status legal, requisito necesario para que pudieran establecer y contraer obligaciones.
- El FAT se extendió a la región norte (Segovias), no prevista en el diseño, con financiamiento de la cooperación danesa y ahí se produjeron nuevos aprendizajes que se utilizaron para retroalimentar algunos procesos que se desarrollaban en occidente.
- Se ofertaron 34 tecnologías de 3 tecnologías programadas (equivalen a 1 033 % más del número programado) sobre manejo post cosecha, manejo integrado de plagas, uso de semillas certificadas, barreras vivas, barreras muertas, incorporación de rastros, zanjas de infiltración, uso de encimas, sistemas de riego por goteo, entre otras. La Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua desarrolló tres tecnologías y el resto fue desarrollado por el INTA. Un buen número de estas tecnologías fueron aplicadas por los/as productores/as. No se dispuso de información sobre cuantas tecnologías fueron aplicadas y adoptadas, y el número de productores/as que las aplicaron, y adoptaron.
- 300 profesionales independientes de 140 planificados, equivalente al 114 % más de lo programado; y 28 empresas de 35 planificadas equivalente al 80 % del número programado, fueron contratados por las organizaciones. Una buena parte de estos profesionales fue absorbida por entidades del sector público, empresas y las propias organizaciones de productores.
- Se realizaron al menos 1 000 contratos de 800 propuestas programadas, equivalente al 25 % más del número programado, para prestación de servicios de asistencia técnica. Al inicio hubo dificultades en la preparación de las propuestas y en el cumplimiento de algunos requisitos para su aprobación, algunas de ellas no lograron superarlas y no fueron aprobadas. Las propuestas presentadas por los productores/as en la fase I tenían una fuerte orientación hacia lo agrícola, la producción primaria y se descuidaban aspectos importantes como la relación con los mercados, la gestión y administración, la agregación de valor, y el crédito, elementos esenciales de la estrategia del FAT. Esta situación fue superada durante la segunda fase al incluir proyectos locales de innovación tecnológica dirigidos a apoyar propuestas de mayor alcance y potencial, que contribuyeron a formar alianzas entre diversos tipos de productores y con otras iniciativas. Se ejecutaron proyectos de apoyo a negocios rurales seleccionados a través de concursos, de montos importantes, que incorporaban la integración vertical de los eslabones de las cadenas productivas y de valor y la integración horizontal.
- La participación de la mujer fue muy importante en el proyecto, el 48 % de los beneficiarios fueron mujeres, excediendo en un 60 % la meta prevista (30 %) en la etapa de diseño. Esta meta fue posible gracias a la incorporación de los grupos y organizaciones de mujeres beneficiarias del BPA al final de fase II y más ampliamente durante toda la fase III.
- El programa de formación de promotores alcanzó metas importantes y con una participación también importante de mujeres. Se formaron 1700 promotores,

excediendo en un 750 % más la meta programada (200 promotores). El 80 % fueron mujeres. Estos promotores quedaron con capacidades y equipadas para ofrecer servicios a los y las productores/as en sus comunidades. En el último año del proyecto, el INTA organizó una red de 200 promotores/as, éstos fueron equipados y certificados para que puedan continuar desempeñándose en el campo de la promotoría.

- Según el IFP, unas 160 organizaciones de 40 programadas (excediendo en un 300 % más el número inicial, recibieron apoyo del FAT y continuaban trabajando al cierre del FAT, un 40 % están consolidadas y 43 asociaciones momentáneas o núcleos del BPA se formalizaron como cooperativas. Al momento del IFP no se recolectó información sobre el nivel de consolidación y sostenibilidad, de todas estas organizaciones, y al momento de la ERP tampoco fue posible. Se conoció que el INTA realizó un estudio sobre la situación de las organizaciones, pero no se tuvo acceso al informe. A través de las entrevistas y grupos de discusión se conoció que algunas de estas organizaciones han enfrentado problemas organizativos y financieros, algunas se han desintegrado y otras estaban en proceso de desintegración. (ver apartado de Impacto).

El sistema de programación, seguimiento y evaluación

56. Durante la primera fase se elaboró un documento conceptual – operativo, y un programa informatizado –base de datos–, y una variedad de instrumentos para el registro y seguimiento de los proyectos aprobados a las cooperativas y grupos de productores/as. De ahí se alimentaron los indicadores de producto y resultados del ML y se generaron los datos que sirvieron de insumo para los informes anuales y los informes de supervisión elaborados por las misiones conjuntas llevadas a cabo por el FIDA y Gobierno¹⁹. Se puso énfasis en el monitoreo de la implementación de las actividades y productos de las propuestas de los productores, pero no se evaluó de manera sistemática sus efectos en sus sistemas de producción, la productividad y en la mejora de los ingresos de los productores.
57. El proyecto careció de un Marco de Evaluación detallado que orientara a los responsables del S&E sobre el tipo de información que debía recolectarse sobre la marcha, que sirviera de insumo en los procesos de evaluación. No se recogió información de línea de base en ninguna de las fases; se realizó una evaluación de medio término en la primera fase²⁰ y; al final de la segunda y tercera fase se realizaron encuestas de hogares para medir el impacto del proyecto. Los resultados de estas encuestas dan cuenta de cambios positivos en la mayoría de las variables objeto de estudio, pero no informan si dichos cambios fueron adoptados por los productores/as, específicamente los cambios relacionados en la aplicación de nuevas tecnologías. Por el tipo de diseño de evaluación aplicado también es discutible si los resultados son totalmente atribuibles al proyecto.
58. La encuesta de hogares de la segunda fase, se realizó con productores de subsistencia, productores-finqueros y finqueros, pero los resultados se presentan bajo la categoría general de productores, en la mayoría de las variables. En muy pocas variables se hace una discriminación por género. En la encuesta de la tercera fase participaron PMP y Productoras que recibieron BPA (con tierra y sin tierra), en este caso los resultados se presentan desagregados para cada una de estas categorías. Si bien los productores/as beneficiarios en la segunda fase son diferentes a los de la tercera fase, el uso de diferentes tipologías para el análisis en las dos encuestas no permitió elaborar un consolidado global de los resultados. Algunas variables sólo se evaluaron en una de las encuestas, por ejemplo, seguridad alimentaria, que sólo aparece en la tercera encuesta.

¹⁹ Se elaboraron informes de supervisión de buena calidad enfocados al monitoreo de productos y procesos y con poco énfasis en aspectos evaluativos.

²⁰ Se menciona en el informe de supervisión, pero no se tuvo acceso al documento.

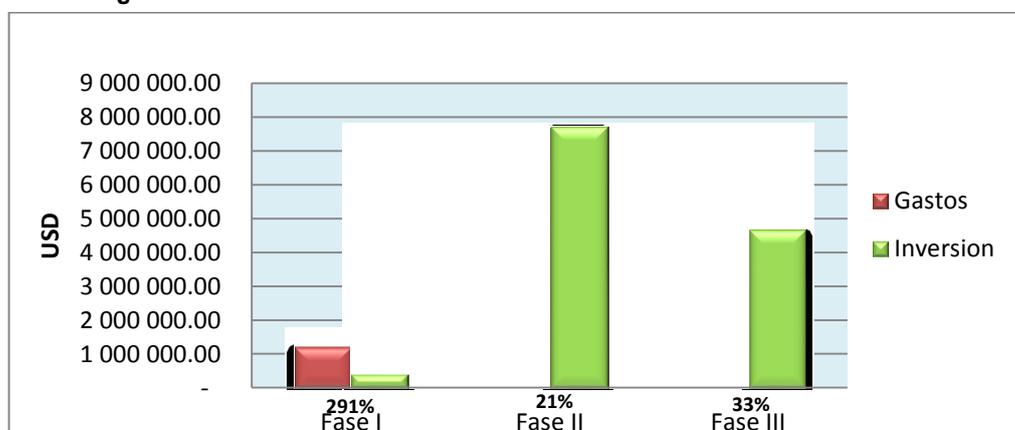
59. Como puede apreciarse en los párrafos anteriores, el FAT alcanzó metas superiores²¹ a las establecidas en la mayoría de los indicadores del objetivo específico y en los de resultados: 23 % más en el número de beneficiarios, 1 033 % en el número de tecnologías ofrecidas a los productores, 114 % en el número de profesionales contratados, 25 % más en el número de empresas contratadas, 25 % más en el número de propuestas aprobadas a los productores, 60 % más en el porcentaje de mujeres participantes, 750 % más en el número de promotores; y 300 % más en el número de organizaciones de productores participantes. Sin embargo, al momento de la ERP se conoció que en algunos de los indicadores que presentan metas superiores a las establecidas, no lograron finalizar todos los procesos; por ejemplo, en las iniciativas de mejoramiento de semillas de ajonjolí, la constitución y desarrollo de cooperativas, la adopción de tecnologías, entre otras. De manera particular, se encontraron pocas evidencias en cuanto a la consolidación e institucionalización del enfoque -servicios de asistencia técnica, orientados por la demanda-, el cual constituye uno de los elementos centrales del objetivo específico del proyecto.
60. Por las razones arriba expuestas, esta ERP califica la eficacia del FAT de moderadamente satisfactoria (4).

Eficiencia

61. **Eficiencia en la ejecución.** Desde el momento de la aprobación del préstamo a la efectividad de éste, el FAT experimentó un atraso de 18,6 meses, por encima del promedio del FIDA de 9 meses. Durante los primeros años (2000-2005) su ejecución fue muy lenta (ver figura 2. Análisis de desembolsos). Los primeros años fueron destinados a la creación de las condiciones organizativas, técnicas y administrativas del proyecto. FUNICA, entidad coordinadora del FAT, se vio sometida a un proceso de consolidación inicial y se enfrentaron limitantes en la aplicación de algunos aspectos centrales de la estrategia. Otro factor que influyó en la lenta ejecución fue el sistema de desembolsos, ya que en la fase I los fondos pasaban del Banco Central al MAG y luego del MAG a FUNICA generando un cuello de botella en el flujo de fondos. Con respecto a la relación **gastos/inversión** de los fondos FIDA, en la fase I, la ejecución de fondos presenta un gran desequilibrio (figura 1). Por cada USD 1 invertido, el proyecto asignaba USD 2,91 a gastos de ejecución.

Figura 1

Relación gastos/inversión de los fondos FIDA



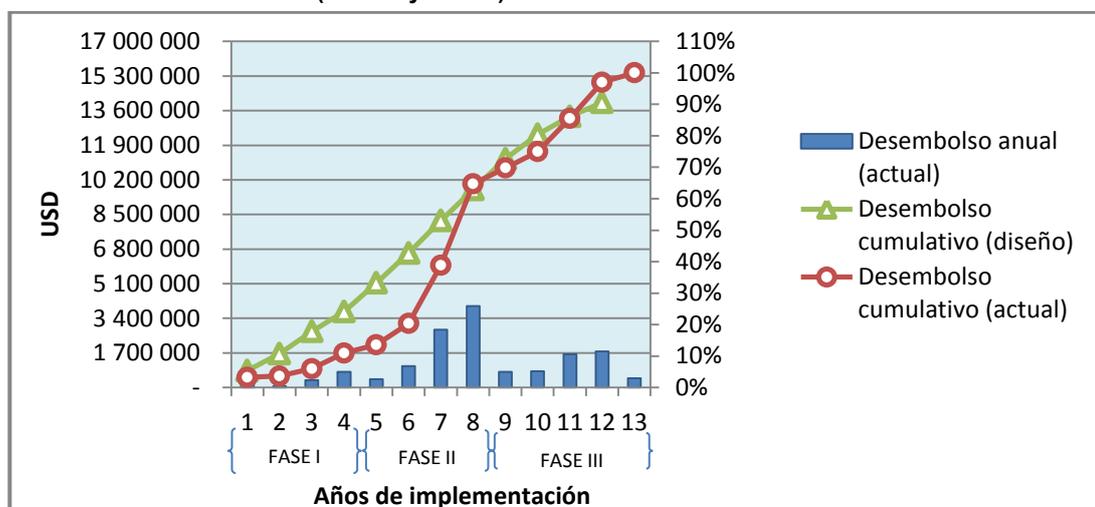
Fuente: Informe Final del Proyecto.

²¹ Llama la atención las grandes diferencias entre las metas alcanzadas vs las programadas en algunos indicadores (por ejemplo, el número de tecnologías transferidas, presenta un incremento del 1033% con respecto a la meta inicial), y consideramos que amerita una reflexión, en los siguientes aspectos: i) bases y procedimientos utilizados para su definición al momento del diseño; ii) calidad de los procesos y resultados alcanzados. Es importante recordar que en ninguna de las fases se levantó información de línea de base, la cual hubiera constituido un insumo importante para definir las metas con mayor precisión.

62. Para la fase II, se toman medidas que mejoran el flujo de fondos haciendo las transferencias de los fondos FIDA directamente del Banco Central a FUNICA, bajo supervisión del MAG. Así mismo, se logra realizar inversiones con mayores montos y se experimenta una reducción en los costos. Un fuerte impulso a las inversiones se produce a finales de la fase II cuando se introdujo el BPA, con el cual se triplica el monto invertido en el 2007 con un total de USD 1,5 millones y se duplica en el 2008 con un total invertido de USD 3,6 millones. Para finales de la fase II, la relación gasto/inversión mejora de una manera considerable ya que por cada USD 1 invertido, se registra un gasto USD 0,21 en costos de ejecución.
63. En la fase III, el proyecto continuó con la ejecución del BPA lo que mantuvo el mejoramiento en la relación gastos de inversión vs los gastos de ejecución en esta fase (por cada \$1 invertido, USD 0,33 eran destinados a gastos administrativos). Sin embargo, vale la pena notar que los gastos de ejecución se mantuvieron iguales a la fase previa aun cuando la fase III invirtió una cantidad equivalente a la mitad invertida en la fase II.
64. **Análisis de desembolsos.** De acuerdo con el registro de desembolsos basado en la base de datos del FIDA²², al final de la fase I, el FAT desembolsó solamente USD 1,63 millones de los USD 3,7 millones (27 % de los fondos totales) disponibles²³ con un margen de retraso del 55 % de los fondos programados, debido a las limitantes antes expuestas.
65. Durante el primer y segundo año (2005-2006) de la fase II, el FAT fue objeto de un reajuste presupuestario en el que se redujo el 70 % de la cantidad designada para dichos años (misión de supervisión 2006). Por consecuencia, al final de dichos años, el proyecto había desembolsado solo un 20 % del total de los fondos FIDA. Sin embargo, en el 2007 y 2008 el FAT obtuvo un incremento en los desembolsos y para el final de la fase II, el proyecto había desembolsado el 65 % (USD 9,9 millones) del total de los fondos del FIDA. De esta manera el proyecto logra un alineamiento con los planes de desembolsos estipulados en el documento de diseño (figura 2). Dicho incremento se debió a la ejecución masiva del BPA, como se mencionó en párrafos anteriores.

Figura 2

Desembolsos cumulativos (diseño y actual)



Fuente: Base de datos FIDA (*Business Intelligence*) e informe de diseño FAT

66. El programa experimentó nuevamente una disminución en el flujo de desembolsos en los primeros dos años de la fase III (2009-2010) debido al cambio de entidad ejecutora de FUNICA al MAG. Esta transición creó un estancamiento en las

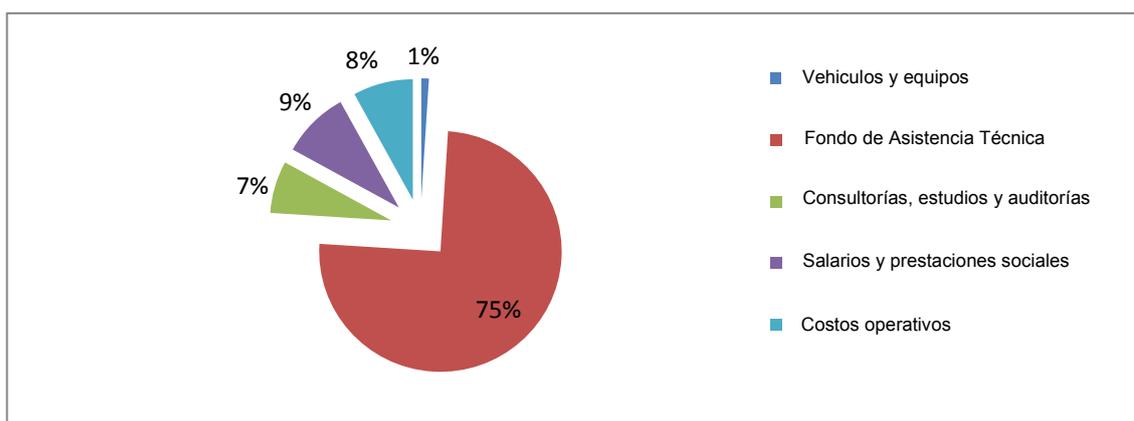
²² Base de datos FIDA: Business Intelligence - Sistema de Proyectos de Inversión y Donaciones (GRIPS).

²³ De acuerdo al documento de diseño.

actividades por casi dos años. Sin embargo, el proyecto fue capaz de desembolsar el 35 % restante de los fondos FIDA durante todo el periodo de la fase III. Cabe mencionar que la cantidad final desembolsada es superior a la cantidad estipulada al momento del diseño debido a los cambios en la moneda al momento de la conversión de DEG a USD. Esta revalorización ayudó al proyecto a cubrir del monto de fondos en que se redujo el presupuesto debido a la no concretización de los recursos del Banco Mundial y COSUDE.

67. **Costo de la gestión.** De acuerdo a las categorías de gasto en el diseño de programa, todas las categorías, excepto la del Fondo de Asistencia Técnica, son consideradas como costo de gestión²⁴. Al momento del diseño, el proyecto estipulaba que los gastos de la gestión serían del 22 % de los fondos totales. Basados en lo anterior, esta evaluación hace el análisis del costo de la gestión de la siguiente manera:

Figura 3
Porcentaje de categorías de gasto del proyecto



Categorías de gastos (USD 000')	Fase I	Fase II	Fase III	Total
1. Vehículos y equipos	60,5	88,6	50,2	199,3
2. Fondo de Asistencia Técnica	416,6	7 710,8	4 667,8	12 795,2
3. Consultorías, estudios y auditorías	184,3	413,2	624,9	1 222,4
4. Salarios y prestaciones sociales	651,9	497,0	424,7	1 573,6
5. Costos operativos	314,2	645,0	442,0	1 401,2
Total	1 627,6	9 354,8	6 209,5	17 191,9

Fuente: Informe Final del Proyecto.

68. En la figura 3 se puede apreciar que el costo total de la gestión fue de un 25 % (USD 4,29 millones) del monto total presupuestado; un 3 % más de lo estipulado en el diseño. Sin embargo, cabe aclarar que en la sección de eficiencia del IFP se menciona que "el proyecto gastó un 11 % de los fondos en concepto de ejecución" del proyecto. Dicha cifra se obtuvo de la relación entre solamente la categoría de "Costos Operativos" sobre la categoría de "Fondo de Asistencia Técnica".
69. De acuerdo a los parámetros del FIDA en cuanto al costo de la gestión, el FIDA (globalmente) ha mantenido un rango medio de entre 8 a 24 % del costo del programa²⁵, dependiendo de las diferentes variables y tipos de proyectos.

²⁴ 1. Vehículos y equipos, 2. Consultorías, estudios y auditorías, 3. Salarios y prestaciones sociales, y 4. Costos operativos.

²⁵ *Effective Project Management Arrangements for Agricultural Projects, 2014*-División de Asesoramiento Técnico y Políticas.

Generalmente, para los proyectos de duración media (6-7 años), los costos de gestión que rondan entre 10 y 15 % del costo del proyecto se consideran aceptables. En el caso del FAT, siendo un proyecto con una longevidad de 13 años en ejecución, los costos de la gestión tienden a incrementarse. Así mismo, se presentan casos similares como proyectos en Malawi²⁶ y Argentina²⁷. Por estas razones la evaluación considera el costo de la gestión del FAT como moderadamente satisfactorio.

70. **Costo por beneficiario.** Al momento del diseño del proyecto se estimaba alcanzar una cifra de 15 300 familias beneficiadas con un costo aproximado por beneficiario de USD 946. Al final de la vida del proyecto, el IFP señala que el costo por familia beneficiada fue de USD 784, alcanzando un total de 18 909 familias. Cabe mencionar que, a pesar de la ausencia de los fondos que no se lograron concretar por parte de otras agencias de cooperación, el proyecto fue capaz de superar la meta de beneficiarios al momento del diseño y mantener los costos al margen. Comparando con otros proyectos de asistencia técnica en otros países de la región de Latinoamérica y el Caribe, Guyana y Argentina concluyeron sus proyectos con un costo por familia beneficiada de alrededor de USD 1 127 y USD 1 175 respectivamente. En vista de lo anterior, la evaluación considera que los costos por beneficiario del FAT fueron satisfactorios. Es importante tener en consideración que algunos productores fueron beneficiados por el proyecto de manera muy puntual, pero debido a la falta de registro no se les puede separar de aquéllos que recibieron los SAT de manera integral. Por tanto, es de suponer que en el costo de la asistencia técnica por familia puede haber muchas variaciones.

71. Por las razones arriba expuestas, esta ERP califica la eficiencia del FAT moderadamente satisfactoria (4).

Impacto en la pobreza rural Ingresos y activos de las familias

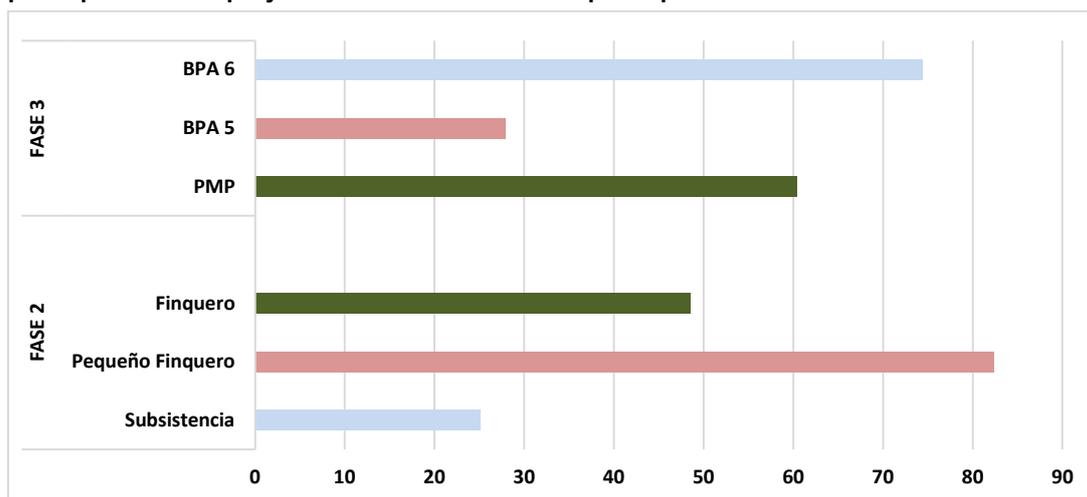
72. De acuerdo al IFP (2013), unos 18 909 productores (15 300 familias programadas) fueron beneficiadas con productos y servicios de asistencia técnica, lo que les permitió mejorar los rendimientos de sus cultivos, el acceso a mercados y sus ingresos. Los resultados de la encuesta de hogares realizada en la fase II (2009), indican que los productores (as) del grupo de subsistencia, pequeños finqueros, y finqueros beneficiados en la fase II incrementaron el margen bruto de producción agropecuaria en un 25,1 %, 82,35 % y 48,54 %, respectivamente, con respecto al *grupo de comparación*. Fueron los productores de los grupos de pequeños finqueros y finqueros los que obtuvieron los mejores resultados, debido a que poseían mejores condiciones para la gestión de los servicios y productos ofrecidos por el proyecto. Generalmente estos productores/as ya pertenecían a alguna organización constituida antes del inicio del proyecto y/o habían recibido asistencia técnica de otros programas que habían operado en la zona. Constituyeron el 55 % del total de los productores/as atendido en la fase II, (figura 4).
73. Los productores beneficiarios aumentaron la venta de sus productos en el mercado, y a otros grupos de productores con los cuales establecieron alianzas, y disminuyeron fuertemente la venta a intermediarios.

²⁶ El Programa de Apoyo a los Medios de Subsistencia de la Población Rural de Malawi, que, bajo el mismo Mecanismo Flexible de Financiación y con nueve años de implementación, utilizó el 22 % de los fondos en concepto de costos de gestión.

²⁷ Proyecto de Desarrollo Social en las Provincias del Noroeste de Argentina que contenía como componente principal la asistencia técnica y tuvo casi nueve años de implementación (incluyendo tres extensiones) y usó un 28 % de sus fondos para cubrir los costos de la gestión.

Figura 4

Cambio porcentual en el margen bruto de producción agropecuaria de los productores/as participantes en el proyecto con relación a los NO participantes



Fuente: FAT-IFP 2013.

74. En la fase III fueron atendidos 5 071 productores, 1 266 PMP y 3 805 familias beneficiadas con dos tipos de BPA²⁸ (BPA5 y BPA6). Los PMP incrementaron el Margen Bruto de Producción Agropecuaria en un 60,35 %, las familias del BAP5 y del BPA6 en 27,93 % y 74,40 %, respectivamente. Todos estos resultados con referencia a los grupos de comparación establecidos para efectos de la evaluación.
75. Los productores/as beneficiarios del FAT participantes en los grupos de discusión y entrevistas declararon que han mejorado sus ingresos como producto de la introducción de nuevas variedades de semilla, el mejoramiento de los rendimientos de sus cultivos, y en algunos casos el acceso a nuevos mercados y el mejoramiento de precios. Algunas de estas organizaciones forman parte de organizaciones de segundo nivel (Uniones de Cooperativas) y han desarrollado capacidades de gestión de las cadenas productivas de los cultivos a que se dedican desde hace varios años. Por ejemplo, la Cooperativa Juan Francisco Paz Silva, se dedica al cultivo de ajonjolí desde hace más de 20 años y han incursionado mercados internacionales en Europa y Estados Unidos.
76. Las productoras beneficiarias del BPA, que han logrado mantener y reproducir los animales que les fueron entregados por el proyecto, han mejorado sus ingresos en pequeñas proporciones, a través de la venta de huevos, pollos, cerdos, terneros y leche, en algunos casos de manera temporal. Otro grupo de protagonistas, con los créditos que obtienen de los fondos revolventes que manejan sus cooperativas han emprendido pequeños negocios, cuales les generan ingresos que les permite complementar los ingresos que obtienen los otros miembros de su familia de trabajos no agrícola que realizan fuera de sus fincas.
77. **Los productores y productoras beneficiados con los productos y servicios del FAT han incrementado sus activos²⁹ de manera individual y colectiva.** Cooperativas de PMP y de mujeres beneficiarias del BPA recibieron pequeñas infraestructuras, equipos y bienes (equipos de riego, casetas, equipos diversos) para la implementación de proyectos productivos, de agregación de valor y pequeños negocios. Algunas de estas cooperativas han dado buen uso a estos bienes, los han utilizado para los propósitos propuestos y han incrementado su

²⁸ El BPA5 para familias que poseían tierra e incluía, una vaca, cerdos y gallina. BPA6 para las familias sin tierra e incluía cerdos y gallinas.

²⁹ De acuerdo a la Encuesta de Hogares realizada en el 2009, del total de productores encuestados, el 82.75 % de beneficiarios y 86.2 % de no beneficiarios tenían bajos niveles de capital fijo, inferior a los USD 30 000 (sin incluir el valor de la tierra). En la encuesta no se cuantificaron los cambios generados por las acciones del FAT, en los activos fijos (capital fijo) de los productores, por ello no se presentan en el análisis.

capital físico. Desafortunadamente, algunos proyectos a los cuales estos bienes e infraestructuras estaban ligados no se sostuvieron, y los bienes fueron destinados a otros propósitos. En algunos casos los bienes se dividieron entre los participantes en los proyectos, y en otros están inutilizados.

78. **Las mujeres incrementaron sus activos** con animales y equipos que les fueron entregados por el proyecto de manera individual a través de un BPA, y de manera colectiva mediante los fondos revolventes constituidos con sus aportes correspondientes para la obtención del bono y algunas infraestructuras construidas en el marco de los proyectos.
79. Para un importante porcentaje de mujeres el incremento de sus activos fue momentáneo, consumieron o vendieron sus animales y en algunos casos se les murieron. De acuerdo con los resultados de la evaluación del PPA a nivel nacional, realizada por el BPA para el periodo 2007 – 2012, el 23 % de las mujeres beneficiarias del BPA ya no contaban con los bienes que les fueron entregados. (*Informe de Supervisión. Misión conjunta 15 de abril al 23 de mayo 2015, p. 7*).
80. Otras mujeres en cambio, aún poseen esos medios en las mismas cantidades y un buen número los ha incrementado de manera exponencial. Uno de esos casos se presenta a continuación.

Un caso exitoso del BPA

Cecilia Nubia Calderón de la Cooperativa Nueva Vida de Achupapa es una de las protagonistas que más ha incrementado sus activos, en la cooperativa. El proyecto le entregó una vaca preñada en el 2007 y desde esa época hasta el 2016 ha tenido 8 crías (4 hembras y 4 machos), en igual número de partos. A su vez, las cuatro hembras han parido dos y tres veces, y ha obtenido unos 10 animales. Algunos terneros los ha destinado para la venta y otros para la crianza. (*Grupo Focal con socias de la Cooperativa Multisectorial Mujeres Rurales las Azucenas*).

81. Durante el trabajo de campo para la ERP se conoció que la mayoría de **los fondos revolventes**³⁰ están funcionando con diferentes niveles de desempeño. En algunos fondos el capital inicial se ha multiplicado hasta cuatro y cinco veces. Las mujeres han utilizado los recursos de estos fondos para diferentes propósitos: actividades productivas, instalación de pequeños negocios, gastos en salud, gastos en la educación de sus hijos.

Resultados alentadores en dos fondos revolventes

Los fondos revolventes en el grupo "Con Ayuda de Dios saldremos adelante" de Salinas Grande en León y en la Cooperativa Multisectorial Mujeres Rurales las Azucenas, del municipio de El Viejo (constituido en el 2008), han presentado un buen desempeño. En el primer caso, las socias (10 socias al momento de la ERP) han obtenido 5 préstamos cada una, con montos que oscilan entre C\$750 y C\$7 000. En la Cooperativa Multisectorial Mujeres Rurales las Azucenas, del municipio de El Viejo también constituida en el 2008, las mujeres socias han obtenido un total de 24 préstamos con montos que oscilan entre C\$2 000, y C\$6 000. En ambos casos las mujeres han utilizado los recursos para la compra de cerdos y alimentos concentrados; pequeños negocios, mejoramientos de sus casas y en algunos casos para complementar los ingresos de sus hogares, siembra de pastos, y educación de sus hijos/as. "*Mi sueño era que mi hija se preparara y lo he logrado, gracias a los préstamos que he obtenido en la cooperativa y a la venta de algunos animalitos*" apuntó Mayra Martínez, socia de la cooperativa Multisectorial.

³⁰ Los fondos revolventes son pequeños fondos constituidos con los aportes de las integrantes de los grupos u organizaciones que fueron beneficiadas por el FAT-BPA; son administrados por las mismas mujeres, con herramientas administrativas sencillas, en algunos casos, con apoyo de los técnicos del MEFCCA. Los fondos revolventes constituyen un activo financiero muy apreciado para las mujeres que aún están activas en los grupos y cooperativas.

Capital humano, social y empoderamiento

82. El FAT logró un significativo impacto en los productores y productoras beneficiarios, en lo que respecta al capital humano, social y empoderamiento. La estrategia de intervención aplicada promovió procesos de movilización social y de los conocimientos vivos de las personas, y generaron resultados orientados hacia el bien común, al de sus familias y comunidades.
83. Se constituyeron 160 cooperativas de las cuales al final del proyecto 60 se habían consolidado. Algunas cooperativas establecieron relaciones de mercado y/o fortalecieron las que ya poseían, establecieron alianzas entre los mismos grupos y cooperativas y en algunos casos constituyeron organizaciones de segundo nivel (uniones de cooperativas). Uno de los propósitos era disminuir los costos de transacción y obtener economías de escala en sus actividades. En estas acciones participaron 82 grupos beneficiarios del BPA, 75 cooperativas y dos organizaciones de segundo nivel denominadas Uniones de Cooperativas. *(IFAD 2013. Informe Final del Proyecto)*
84. **El fortalecimiento organizativo, de las capacidades de gestión y el empoderamiento de hombres y mujeres socios de las cooperativas** que ya existían antes del FAT y de las que fueron constituidas con apoyo del proyecto es valorado como uno de los principales activos que les queda del proyecto. Esto fue valorado como muy positivo por todos los actores entrevistados durante el trabajo de campo de la ERP-2016. Sin embargo, por diferentes razones, no todas las iniciativas emprendidas lograron consolidarse. Se conoció, que muchas organizaciones no han logrado consolidar sus estructuras organizativas y sus membresías se han debilitado producto del retiro de buena parte de sus miembros
85. Las 14 cooperativas visitadas durante la ERP contaban, en promedio, con el 34 % (170 de 491) del número total de socias con que iniciaron; tres de ellas poseían menos del 20 %. Por otra parte, la mayoría de estas cooperativas no habían actualizado su personería jurídica desde hace dos y tres años, y algunas no estaban operando los fondos revolventes. Aunque este número de cooperativas no es representativo del universo total, refleja una situación que podría tener mayores dimensiones en todo el universo. Las causas que han provocado esta situación, más mencionadas en los grupos de discusión fueron: i) la distancia entre las comunidades donde habitan las protagonistas, ii) el incumplimiento de los asociados/as con las responsabilidades asignadas dentro del grupo o cooperativa, muchas veces debido a las distancias de sus comunidades al lugar donde se ejecutan los proyectos, iii) la falta de recursos para hacer efectivo el aporte al fondo; iv) la discontinuidad de la asistencia técnica, e intereses personales.
86. De igual manera, estructuras organizativas de segundo nivel, constituidas hasta por cuatro cooperativas de base, no lograron consolidarse.
87. Por otra parte, se fortalecieron capacidades de 300 técnicos que de manera individual u organizada prestaron servicios de asistencia técnica a los grupos y cooperativas beneficiarios del FAT. Un porcentaje importante de ellos fue contratado de manera permanente, sobre todo en las cooperativas consolidadas que operaban antes del FAT y que ya habían logrado una buena vinculación con el mercado nacional e internacional. Por ejemplo, en la cooperativa Multisectorial Juan Francisco Paz Silva, se contrató de manera permanente a los dos técnicos (administrativo y agropecuario) que les fueron financiados por el FAT. En la Asociación de Productores Ecológicos de Nicaragua contrataron solamente a dos de los tres técnicos que les financiaba el FAT y al administrador, lo que les ha limitado las capacidades para continuar brindando asistencia técnica a todos los productores organizados en su asociación.
88. La gestión del conocimiento fue un aspecto que recibió buena atención durante la implementación del FAT. Se sistematizaron 10 experiencias en proyectos de asistencia técnica y transferencia de tecnologías, consideradas innovadoras,

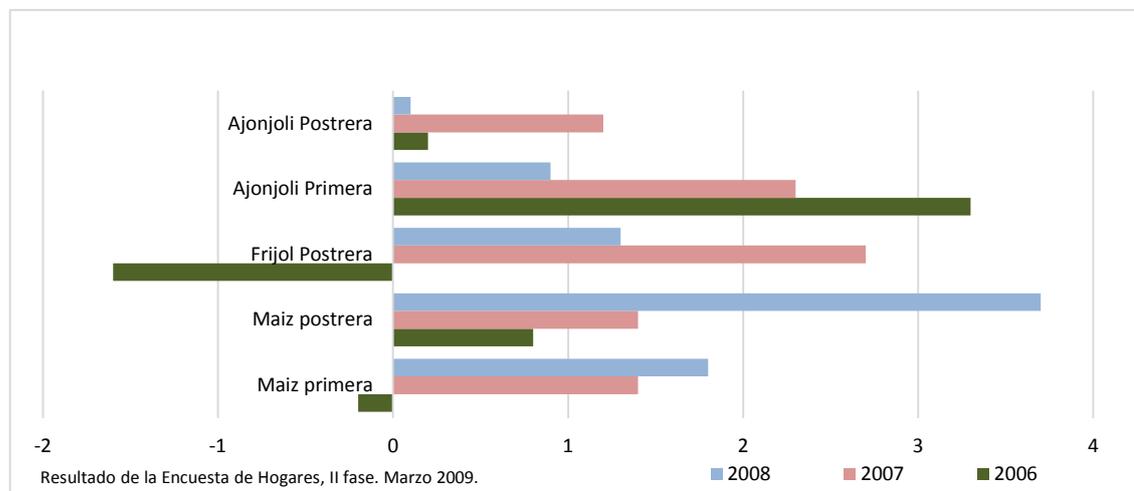
ejecutados por organizaciones de PMP y alianzas de cooperativas del BPA. Las sistematizaciones produjeron importantes aprendizajes a los actores involucrados en su ejecución y al personal de las entidades de gobierno involucradas en el proyecto. Se estableció una ruta del conocimiento del BPA.

Productividad³¹ y seguridad alimentaria

89. Los productores y productoras beneficiarios en la fase II del FAT, lograron rendimientos mayores con respecto a los productores NO participantes, en los cultivos maíz de postrera en el 2006, 2007 y 2008; y en maíz de primera y frijol de postrera en los años 2007 y 2008. En el 2006 los rendimientos obtenidos en estos dos últimos rubros fueron menores que en los productores NO beneficiarios. En el cultivo del ajonjolí, tanto de primera como de postrera, obtuvieron rendimientos mayores a los no participantes en los tres años consecutivos, (figura 4).
90. Los productores/as beneficiarios en la fase III, en la cosecha 2012 – 2013 obtuvieron rendimientos mayores que los productores/as NO beneficiarios en los rubros maíz de primera y de postrera y frijol de postrera.

Figura 5

Diferencia de rendimientos (qq) obtenidos por productores beneficiarios y NO beneficiarios del FAT, según tipo de cultivo (2006-2008)

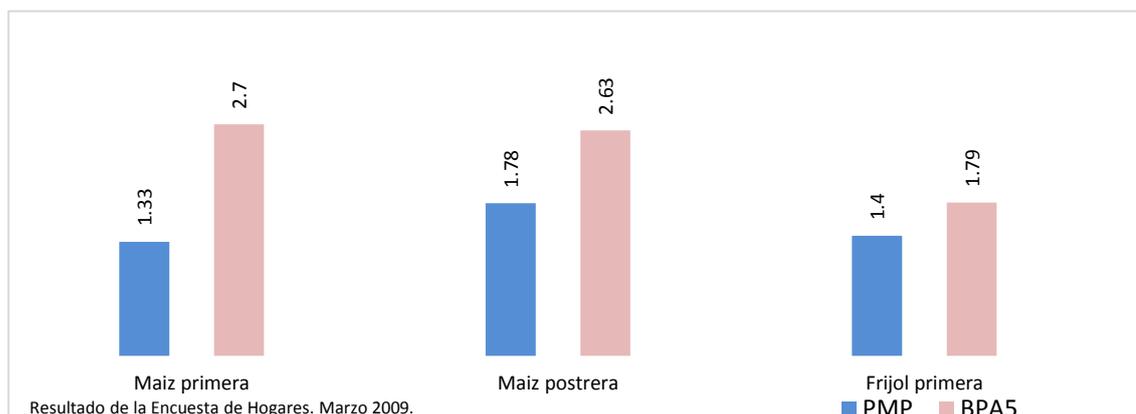


91. Los productores y productoras participantes en entrevistas y grupos focales realizados en el marco de la ERP, declararon que han mejorado los rendimientos de sus cultivos en pequeñas proporciones. Estas declaraciones coinciden con los resultados de las encuestas de hogares, en la fase III, la diferencia de los rendimientos obtenidos por los productores beneficiarios y no beneficiarios son poco significativas, no llegan a los 3 qq por manzana en ninguno de los rubros.

³¹ En lugar de productividad lo más conveniente es hablar de rendimiento, debido a que no se dispone de información de otros factores que pudieron haber influido de manera positiva o negativa en el incremento de la producción, tales como fenómenos naturales, clima, calidad de los suelos, entre otros.

Figura 6

Diferencia entre los rendimientos obtenidos por productores beneficiarios (PMP y BPA5) con referencia a productores NO beneficiarios (cosecha 2012/2013)



92. Según el personal administrativo de la Asociación de Productores Ecológicos de Nicaragua con el apoyo del FAT se capacitó a los productores en el mejoramiento de sus técnicas de producción lo que les permitió incrementar los rendimientos del ajonjolí hasta en un 50 % (de 6 qq/mz a 9 qq/mz), los de la yuca en un 30 % (de 100 qq/mz a 130 qq/mz) y los de la soya en un 20 % (de 25 qq/mz a 30 qq/mz).

Un caso poco exitoso

En el caso de la Cooperativa Juan Francisco Paz Silva los rendimientos en el cultivo de ajonjolí experimentaron un leve incremento a pesar de que disponían de semilla mejorada. En el 2014 obtuvieron rendimientos de 11 qq/mz (rendimiento promedio nacional 10 qq/mz); sin embargo, en el 2015 los rendimientos decrecieron a 7,5 qq/mz, debido a la escasez de agua y al deterioro de los suelos. Con el apoyo del FAT se dedicaron al mejoramiento de algunas variedades de semilla como el ICTA-P y Mexicana, pero no dispusieron del tiempo necesario para la culminación de todas las actividades. De acuerdo a lo expresado por directivos de esta cooperativa, se necesitaban más de tres años para lograr un buen mejoramiento de las variedades que ellos poseen.

93. La Unión de Cooperativas Agropecuarias de El Sauce , con apoyo del proyecto mejoró la calidad de la miel, y adquirió una marca para la exportación. Cabe mencionar que las cooperativas socias de la Unión de Cooperativas Agropecuarias de El Sauce, en los últimos diez años, paralelamente al apoyo del FAT recibieron asistencia técnica de otros organismos. Por ejemplo, el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura³², les brindó asistencia en los temas de producción de miel orgánica y ajonjolí orgánico, les apoyó en las gestiones de certificación de miel de abeja orgánica con Bio-Latina y Fair-Trade y en ajonjolí con Fair-Trade; además de otras actividades en las cadenas de valor de estos dos rubros.
94. Los PMP beneficiarios en la II fase, incrementaron la producción de leche y cuajada en un 42,37 % y 151,43 %, respectivamente, con respecto a los productores no participantes.

Seguridad alimentaria

95. Con respecto al consumo familiar, los resultados de la encuesta de hogares realizada al final de la fase III fase (2013), indican que, en general, el 100 % de las familias mejoraron su dieta y consumo en base a su propia producción. Los PMP beneficiarios presentan un mayor nivel de consumo de leche, frijol, huevos y carne

³² La Unión de Cooperativas Agropecuarias de El Sauce recibió apoyo para la certificación de la miel orgánica de parte del Proyecto de Fomento a la Producción y Comercialización Orgánica, que ejecuta el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura con financiamiento de la Cooperación Austriaca para el Desarrollo.

pollo con respecto a los productores del grupo de comparación. Las diferencias más importantes se presentan en el consumo de leche y carne de pollo con un 34,8 % y 74,66 % de diferencia. Los/as productores/as (con tierra) beneficiarios del FAT-BPA presentan un mayor consumo per cápita de leche y huevo, con respecto al grupo de comparación; pero en los rubros maíz, frijol y carne de pollo su consumo es menor. Los/as productores/as (sin tierra) participantes en el FAT-BPA presentan un mayor consumo per cápita de los alimentos huevos y carne de pollo, con respecto al grupo de comparación, siendo la diferencia del 6,3 % y del 33,1 %, respectivamente; en el consumo de frijol no hubo cambios y en el de la leche y el de maíz, su consumo fue menor.

96. Los productores y productoras participantes en los grupos de discusión y entrevistas expresaron que se ha mejorado su alimentación por la disponibilidad de huevos, leche y carne de cerdo; así como por la incorporación de otros productos que adquieren fuera de sus predios, pero que aún enfrentan déficits de alimentos en algunas épocas del año.
97. En cuanto al **acceso al mercado y precios**, los productores y productoras participantes en el FAT (fase II) disminuyeron la venta de sus productos a intermediarios en los rubros ajonjolí, maíz y sandías e incrementaron sus ventas a las organizaciones de productores en el caso del ajonjolí y al mercado directo en el caso del ajonjolí, frijol de postrera; con respecto al grupo de comparación. En cuanto a los precios de venta de sus productos, los primeros obtuvieron mejores precios en el ajonjolí, sandía y tomate. En los rubros frijoles de postrera, maíz de primera y maíz de postrera obtuvieron menores precios que los productores del grupo de comparación. (Resultados de la Encuesta de Hogares II fase, marzo 2009). Los productores participantes en el FAT (fase III) realizaron la mayor parte de sus ventas de maíz a intermediarios locales y externos. En el caso del frijol las mayores ventas las realizaron en el mercado. (IFP 2013)
98. **Aplicación de cambios tecnológicos.** De acuerdo a los resultados de la encuesta de hogares presentados en el IFP, los productores que recibieron SAT en la fase II introdujeron diversos cambios técnicos en los cultivos de ajonjolí, arroz, cucurbitáceas, hortalizas, frijol de primera y postrera, maíz de primera y postrera. Los cultivos en los que se aplicaron mayor número de prácticas /técnicas fueron el ajonjolí, maíz de primera y postrera. Las técnicas aplicadas fueron preparación y conservación de suelos, semillero/vivero, siembra/trasplante, fertilización control malezas, control plagas y enfermedad, aporque/cultivo, cosecha, riego.
99. Las técnicas aplicadas en mayor número de cultivos fue la siembra/trasplante (en ocho cultivos), con mayores porcentajes de aplicación en las cucurbitáceas y hortalizas. La *preparación y conservación de suelos* se aplicó en siete cultivos, con los mayores porcentajes de aplicación en el frijol de primera, frijol de postrera y maíz de postrera, con el 55,6 %, 50 % y 40 %, respectivamente. La fertilización se aplicó en siete cultivos, siendo las hortalizas, maíz de primera, maíz de postrera y arroz, los cultivos donde se realizaron los mayores porcentajes de aplicaciones.
100. Las fuentes principales de innovación tecnológica fueron, por técnicos del FAT por demanda individual (55 %) y por técnico FAT por demanda de la organización de productores (16 %) en el caso de los productores beneficiarios, y por innovación propia (47 %) e imitación de vecino (24 %) en los grupos de comparación.
101. Los mejores resultados agrícolas obtenidos, según la percepción de los/as productores/as fueron influenciados por el mejoramiento de los precios (21,9 %), mayor rendimiento (21,8 %) y disminución de costos (19,4 %), lo que tuvo una repercusión importante en el incremento de sus ingresos. En el área agropecuaria los principales cambios experimentados por los/as productores/as se dieron en el manejo/establecimiento pasturas, genética del hato, rotación de potreros, condiciones de ordeño y sanidad preventiva.

102. Durante la fase III las principales técnicas aplicadas fueron, manejo integrado de plagas, producción y uso de semilla mejorada, sanidad animal, manejo de pastos y alimentación animal fertilidad y conservación de suelos, y reforestación. La sanidad animal fue aplicada por más del 80 % de los productores/as beneficiarios del BPA. La principal fuente de innovación tecnológica en los productores/as fueron los técnicos del FAT y los principales cambios se dieron en manejo del ganado y aspectos sanitarios en los grupos de PMP y en los protagonistas del BPA. La percepción de los productores/as sobre los resultados obtenidos con la asistencia técnica, está relacionado con el rendimiento del ganado para los del BPA con tierra (45,5 %) y BPA sin tierra (31,3 %) y el aumento en los rendimientos agrícolas para los PMP (34,4 %).
103. La información arriba presentada, retomada de las encuestas de hogares, indica que una gran variedad de técnicas y conocimientos fueron aplicados por los productores, pero su impacto en los rendimientos fue leve cuando se relacionan a los obtenidos por los grupos de comparación. Por otra parte, no se tiene información sobre el número de técnicas aplicadas que fueron finalmente adoptadas. Se considera que una práctica o tecnología es adoptada si un productor la aplica al menos durante tres ciclos, de manera consecutiva.

Instituciones y políticas

104. Desde la etapa de diseño se concibió la **creación de una entidad de carácter público-privada para la gestión del proyecto**. Para responder a ese requerimiento se creó FUNICA, cuya función principal fue la ejecución del proyecto. La creación de FUNICA y la estructuración y puesta en marcha de un mercado de servicios de asistencia técnica, son las únicas acciones de fortalecimiento institucional explícitas en la cadena de resultados del proyecto. Sin embargo, desde la primera fase, FUNICA participó de manera proactiva en diferentes procesos, que le facilitaron la coordinación con otras instituciones del sector público que participaban en el PTA, y que permitieron fortalecer aspectos de la política tecnológica del sector.
105. FUNICA promovió acciones para relevar la discusión de las políticas tecnológicas y estrategias de fortalecimiento de capacidades para la innovación institucional y tecnológica del sector agropecuario. En ese ámbito, realizó el primer Taller de discusión de Políticas Tecnológicas y el Primer Foro Centroamericano de Servicios de Asistencia Técnica para PMP, de los cuales se extrajeron importantes lecciones para el fortalecimiento de las políticas de tecnología a nivel de las instituciones públicas y para fortalecer el desempeño de los fondos competitivos, en el caso de FUNICA. En los territorios del área de influencia del FAT, FUNICA estableció coordinación con el INTA, MAG, Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza, entre otros, para la realización de acciones de desarrollo.
106. El sistema de *Promotoría Solidaria* (Promotoría Rural) ha sido implantado en el sector público estando el Ministerio de Economía Familiar, Cooperativa, Comunitaria y Asociativa (MEFCCA) a la cabeza de la iniciativa y contando con el soporte técnico y metodológico del INATEC para la formación de promotores/as. El mecanismo de promotoría tiene alcance nacional. Organizaciones de productores y productoras incorporan también ese esquema en sus modalidades de asistencia técnica.
107. Diferentes entidades han participado en un esfuerzo conjunto para el diseño de la política de innovación, ciencia y tecnología. Se elaboraron varias versiones del anteproyecto, pero no se ha logrado avanzar hacia la discusión y aprobación por el legislativo. Está instalado y funcionando el *Sistema Nacional de Investigación e Innovación Agropecuaria* desde febrero 2015. El mismo se está desarrollando con productores, instituciones académicas, organismos especializados e instituciones públicas. Uno de los principios que fundamentan la organización de este Sistema es el reconocimiento a nivel local de las demandas de servicios de asistencia técnica y

de la identificación de la oferta de los mismos para pequeños productores que no pueden acceder a servicios especializados y de alto costo en el mercado.

108. El programa contribuyó a crear una capacidad de asistencia técnica a los productores/as, pero dos años después **no se ha logrado desarrollar un mercado de SAT en toda su magnitud**. A través de los planes de los proyectos antes mencionados se continúa financiando el acceso de los productores a SAT en sus zonas de influencia. En el marco de la política pública se impulsa el desarrollo de las capacidades institucionales para proveer ciertos servicios de asistencia técnica especialmente para los productores de los estratos más pobres bajo distintas modalidades, siendo el programa Escuelas Técnicas de Campo, el de mayor cobertura y el que se ha institucionalizado. impulsa el desarrollo de sus capacidades institucionales para proveer ciertos servicios lo que es una estrategia cuyos resultados solo podrán apreciarse a mediano y largo plazo.
109. Resumiendo, a través de la ERP se ha conocido que, los productores participantes en el proyecto experimentaron pequeños incrementos en su Margen Bruto de Producción Agropecuaria en relación a los productores del grupo de comparación, mejoraron el nivel de consumo de alimentos. Los productores en general conocieron y aplicaron nuevas tecnologías, mejoraron los rendimientos en algunos productos de consumo básico, incursionaron en nuevos mercados y mejoraron los precios obtenidos de sus productos. Las mujeres incrementaron sus activos, particularmente las beneficiarias del BPA, fortalecieron sus capacidades gestión, se empoderaron de sus proyectos y mejoraron su autoestima. Se fortalecieron las capacidades organizativas y de gestión de hombres y mujeres socios de las cooperativas constituidas con apoyo del proyecto y de las ya constituidas con anterioridad al proyecto. Por las razones arriba expuestas, esta ERP califica el impacto de la pobreza rural del FAT de satisfactoria (5).

Sostenibilidad de los beneficios

110. Durante la realización de la ERP se identificaron una serie de situaciones que pueden calificarse como favorables para la sostenibilidad de los efectos e impactos que los resultados de la implementación de los SAT produjeron en las condiciones de vida de los/as productores/as.
111. Con respecto a la **sostenibilidad de los ingresos** se ha entendido que los productores que poseen mayores posibilidades de mantener los niveles de ingresos alcanzados con apoyo del FAT, son aquellos que pertenecen a organizaciones cooperativas³³ de PMP, que ya existían antes del FAT. Se conoció, a través de las entrevistas, que los productores asociados a estas organizaciones continúan produciendo y aplicando las tecnologías incorporadas con apoyo del FAT, mantienen la calidad y los rendimientos de sus productos agrícolas y continúan recibiendo SAT para la producción y la comercialización de sus productos, facilitados por los técnicos de sus cooperativas. Estos productores están en mejor posición para enfrentar los riesgos que podrían derivarse del cambio climático (muchos de ellos poseen sistemas de riego), y de fluctuaciones en las condiciones de mercado (venta conjunta de su producción).
112. Las familias integradas a cooperativas organizadas alrededor del SAT-BPA, que consolidaron su estructura organizativa y sus fondos revolventes, también

³³ En general, algunas de estas cooperativas ya poseían capacidades técnicas, administrativas y organizativas bastante consolidadas, estaban trabajando una o dos cadenas de valor y habían incursionado en algunos mercados internacionales, y algunas de ellas tienen experiencia de trabajo con la banca formal. La Cooperativa Juan Francisco Paz Silva (mejoramiento de variedades de semilla de ajonjolí, producción y comercialización de ajonjolí), Asociación de Productores Ecológicos de Nicaragua (producción y comercialización de ajonjolí orgánico), Unión de Cooperativas Agropecuarias de El Sauce (producción y comercialización de miel de abeja orgánica); presentan algunas de estas condiciones. Por otra parte, estas organizaciones han incorporado en su nómina parte o todo el equipo técnico que les fue financiado por el FAT y continúan proveyendo servicios de asistencia técnica a sus asociados en algunos casos con menor cobertura, que la que alcanzaron cuando contaron con el apoyo del proyecto.

presentan posibilidades de mantener el nivel de ingreso alcanzado con apoyo del FAT. Existe un buen número de organizaciones en estas condiciones, pero aún demandan de apoyo en SAT para mantener los beneficios obtenidos con el proyecto. Las productoras pertenecientes a este tipo de organizaciones entrevistadas durante la ERP, manifestaron el compromiso de continuar aplicando los aprendizajes obtenidos en las diferentes acciones facilitadas por el proyecto. Hay mucho aprecio y apropiación por los beneficios obtenidos y disposición de trabajar para superar los riesgos que podrían presentarse y limitar esos beneficios.

113. Hay un importante número de familias (asociadas a cooperativas SAT-BPA que no lograron consolidarse); que de manera individual han continuado aplicando tecnologías básicas para la producción de granos básicos, sanidad y manejo de animales domésticos y han logrado mantener los beneficios. Parte de estas familias aún se mantienen relacionadas a través de los fondos revolventes. Estas familias son las que presentan menos posibilidades de hacer frente a los riesgos que podrían enfrentar en sus sistemas productivos, a causa del cambio climático y otros factores.
114. La sostenibilidad de las mejoras experimentadas por los/as productores/as en el campo de la **seguridad alimentaria** se manifiesta con mayor énfasis en aquéllos productores asociados a los tipos de organizaciones antes descritos. La seguridad alimentaria también está vinculada a la sostenibilidad de los rendimientos agropecuarios, los ingresos y otros factores como precios y mercados. Hay un importante número de familias asociadas a cooperativas SAT-BPA con bajos niveles de consolidación; sin embargo, están gestionando sus fondos revolventes. Los asociados realizan préstamos y los invierten en la producción agropecuaria y en pequeños negocios y los ingresos que obtienen, en la mayoría de los casos, son destinados a la compra de alimentos para el hogar. Estas familias de manera individual han continuado aplicando las tecnologías básicas para la producción de granos básicos, sanidad y manejo de animales domésticos y han logrado mantener o aumentar los animales (vacas, cerdos, gallinas), que les fueron entregados a través de los SAT_BPA. *Las mujeres (dirigentes y socias de cooperativas) participantes en los grupos de discusión manifestaron que los conocimientos adquiridos sobre estos temas es uno de los activos con que ellas cuentan para continuar desarrollando sus pequeños proyectos para la producción de alimentos, en sus parcelas familiares.*
115. El **empoderamiento social y económico** y la **mejora de la autoestima** de las mujeres; generados por la creación y movilización de conocimientos, la aplicación de principios de equidad de género en los grupos y organizaciones; forman parte de los activos, con altas probabilidades de sostenibilidad, que les queda a las mujeres miembros de las organizaciones existentes.
116. El FAT - INTA desarrolló, como estrategia de salida para el resultado 1, un proceso de acompañamiento a cooperativas del BPA y PMP en la elaboración de planes de negocios para gestionar recursos en otros proyectos. Se formularon un total de 18 planes de negocios y a la finalización del proyecto algunas organizaciones habían iniciado gestiones de financiamiento ante el PROCAVAL y el Banco Produzcamos. En el último año del proyecto, el INTA organizó, equipó y certificó a 200 promotores, los que están facultados para brindar asistencia técnica en los programas ejecutados por las entidades de gobierno o a las organizaciones que se lo demanden de manera independiente.
117. El enfoque central del FAT – SAT orientados por la demanda- presentó importantes ajustes en su diseño original. Durante la primera y segunda fase del proyecto, se sentaron las bases³⁴ y a partir del 2006 se implementó con algunas variantes. A

³⁴ Unos 300 técnicos de empresas, organizaciones no-gubernamentales e independientes fueron capacitados en temas relacionados con SAT orientados por las demandas. Del lado de la demanda, se capacitó al personal de cooperativas de PMP y de mujeres beneficiarias del BPA.

partir de la tercera fase ya no se aplicaron algunos de sus elementos, como es la contratación de los SAT de manera directa por parte de las organizaciones. Sin embargo, éstas continuaron recibiendo asistencia técnica, de parte de técnicos contratados por el INTA (para los PMP), y a las organizaciones del BPA, por los equipos técnicos del MAG. Todos estos ajustes tenían como propósito la construcción de un modelo de asistencia técnica con enfoque de derechos de la población rural acorde a la nueva política pública implementada por el gobierno.

118. Al momento de la ERP 2016, en las cooperativas de PMP y de las organizadas por el FAT, que lograron consolidarse, los SAT eran provistos a los productores, por los técnicos que éstas ya poseían o que asumieron con sus propios recursos una vez que finalizaron los proyectos financiados por el FAT. En el caso de las cooperativas de mujeres organizadas alrededor del BPA, en algunos casos, los SAT son brindados por promotores/as formadas por el FAT y el INTA, y de manera irregular por técnicos de las entidades públicas. A través de los grupos de discusión se conoció que algunas cooperativas tenían más de dos años de no recibir asistencia técnica.
119. Por otra parte, se conoció que desde las entidades rectoras del sector agropecuario (MEFCCA, INTA, INATEC, MAG, entre otras), se están desarrollando importantes iniciativas a nivel nacional para brindar asistencia técnica y otros servicios a los productores con menos posibilidades de contratar asistencia técnica. Estas iniciativas están incorporadas en sus planes de buen gobierno y para el 2016 se han incluido acciones muy relacionadas con las actuales demandas de las organizaciones que fueron beneficiarias del FAT. Por ejemplo, el MEFCCA en su Plan de Buen Gobierno ha incluido, acciones de capitalización de productores, mejora de la alimentación y salud de las familias, habilitación productiva, promoción de pequeños negocios, asociatividad y fomento cooperativo. El Programa Escuelas Técnicas en el campo, es la iniciativa de mayor cobertura en el país y en su implementación participan todas las instituciones del sector.
120. Si bien todas estas iniciativas podrían contribuir a la sostenibilidad de los cambios (efectos e impacto) que los resultados del FAT generaron en los diferentes medios de vida de los productores; se podría argumentar que, en algunas de ellas, los enfoques utilizados para su implementación no están orientadas a lograr la consolidación y sostenibilidad del modelo de asistencia técnica promovido por el FAT. Se conoció que el enfoque se ha aplicado y continúa aplicando en los proyectos PRODESEC, PROCAVAL, NICARIBE y NICADAPTA, financiados por el FIDA, el Proyecto PAISAN financiado por el Banco Mundial y el Proyecto *Cacao, financiado por COSUDE*. En estos proyectos las organizaciones a las que se les transfieren recursos tienen la responsabilidad de adquirir servicios de asistencia técnica de manera directa de acuerdo a sus demandas.
121. De los párrafos anteriores podemos resumir que: (i) Existe viabilidad de que un importante número de productores/as (miembros de cooperativas de PMP y de familias beneficiarias del BPA) sostengan los cambios que el proyecto produjo en sus medios de vida: ingresos, seguridad alimentaria, rendimientos productivos, capital humano y social. (ii) Existe voluntad del Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional, en continuar apoyando la consolidación de las cooperativas de PMP y del BPA, la cual se traduce en acciones concretas incluidas en los Planes de Buen Gobierno de 2016. (iii) Con respecto al enfoque promovido por el proyecto, no se conoció que se estén desarrollando iniciativas orientadas a lograr su consolidación y sostenibilidad. Por ejemplo, estrategias relacionadas con la promoción del pago por los servicios de asistencia técnica de parte de las organizaciones, la facilitación de incentivos para movilizar y dinamizar la oferta y la demanda de estos servicios, considerados como elementos esenciales para la sostenibilidad de este enfoque. Por las razones arriba expuestas, esta ERP califica la sostenibilidad de los beneficios del FAT de satisfactoria (5).

B. Otros criterios relativos a los resultados

Innovación y ampliación de escala

122. **Innovación.** Tres aspectos fueron incorporados al FAT que fueron calificados de innovativos en el diseño; i) la decisión de los PMP en la definición de la demanda de los SAT y en el control de la calidad de los servicios recibidos; ii) el establecimiento de vínculos económicos entre demandantes y oferentes de asistencia técnica para la realización de negocios entre ellos; y iii) la creación de FUNICA, integrada por actores de entidades del sector público y privado y la academia. Estos aspectos, considerados de innovativos en Nicaragua, marcaron la diferencia entre el FAT y otras intervenciones de desarrollo que se habían ejecutado y se continúan ejecutando en el país, donde prevalecen mayormente las decisiones de los oferentes en cuanto al tipo, volumen, y naturaleza de las acciones. Se obtuvieron resultados exitosos, las decisiones de los productores sobre el tipo de acciones a realizar prevalecieron en la mayoría de las propuestas aprobadas, se establecieron importantes relaciones entre oferentes de servicios de AT y las organizaciones de productores; y FUNICA tuvo un buen desempeño en la implementación del proyecto (I y II fase) y ha institucionalizado los aprendizajes, los procesos, instrumentos y los ha aplicado en nuevas intervenciones.
123. Otros aspectos que se pueden considerar como innovativos son:
- La creación de la figura organizativa denominada organizaciones momentáneas³⁵, que permitió la incorporación a los servicios de AT de un buen número de productores y productoras que no estaban en ninguna estructura organizativa, proveídos por el proyecto.
 - La integración de la academia como ejecutora de proyectos de investigación de tecnología. La Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua-León ejecutó seis proyectos sobre diferentes temas relacionados a factores de la producción agropecuaria y dispone de conocimientos técnicos y experiencia que podrían ser utilizados en otras intervenciones.
124. **Ampliación de alcance.** El FAT se extendió a las Segovias con apoyo del Servicio de la Cooperación Danesa y su ejecución estuvo a cargo de FUNICA. Algunos procesos, metodologías e instrumentos operados por el FAT en Occidente fueron aplicados en el Proyecto FAT de las Segovias. En esta experiencia se obtuvieron aprendizajes que FUNICA utilizó para retroalimentar y fortalecer algunos procesos en la implementación del FAT, en la tercera etapa. Algunos enfoques aplicados en el FAT también han sido puestos en práctica por otros proyectos financiados por el FIDA en Nicaragua, como PROCAVAL, NICARIBE, NICADAPTA.
125. Además, en el PPA se han modificado algunos procedimientos en la entrega de los bienes y servicios que forman parte del BPA, y que generaron considerables problemas a los protagonistas del PPA en los primeros años de su implementación. Por ejemplo, hoy son los grupos de mujeres los que seleccionan a los proveedores de los bienes que reciben a través del BPA; y para ello utilizan un listado³⁶ de proveedores que ha elaborado el MEFCCA. Este cambio en el procedimiento de entrega de los bienes del BPA ha permitido que las mujeres beneficiarias contraten a sus proveedores, tengan posibilidades de seleccionar animales de mejor calidad, negociar precios y el transporte de los bienes hasta sus comunidades.
126. La ERP califica innovación y ampliación de alcance de altamente satisfactoria (6).

³⁵ Las organizaciones momentáneas se constituyeron con productores que no estaban organizados, para que éstos pudieran acceder los SAT ofrecidos por el FAT. Su constitución se realizaba mediante un escrito legal elaborado por un abogado.

³⁶ El MEFCCA dispone de una lista con 168 proveedores de pies de cría de aves, cerdos, alimentos concentrados, productos veterinarios, ubicados en 57 municipios del territorio nacional.

Igualdad de género y empoderamiento de la mujer

127. El enfoque de género se incluyó como acción complementaria del fondo, bajo el título "*Aplicación del enfoque de género y de atención al conjunto de familia*" desde el momento del diseño. Bajo esta acción el FAT promovería la aplicación del enfoque de género a través de un programa de sensibilización sobre el tema dirigido a todos los actores y promovería éste en las propuestas para sus líneas de financiamiento, para cumplir con el principio básico de asegurar un acceso equitativo de hombres y mujeres a los SAT. También se especificó que al menos el 35 % de los beneficiarios que demandaran SAT debían ser mujeres, y que se incluían acciones de promoción para incorporar las unidades productivas que eran lideradas por mujeres.
128. En la primera fase de implementación, el FAT cumplió con la meta del 30 % establecida en el diseño, en cuanto a la incorporación de las mujeres en las propuestas de proyectos. Este porcentaje fue superado a partir de la segunda fase³⁷ con la incorporación de los grupos de mujeres beneficiarias del BPA y más fuertemente en la tercera cuando el FAT pasó a formar parte del PPA; lo que permitió que al final del proyecto cerca del 48 % de los beneficiarios del FAT fueran mujeres. Los resultados alcanzados en cuanto a la participación de las mujeres fueron congruentes con los lineamientos del gobierno sobre equidad de género, que establecen que debe darse una participación equitativa de hombres y mujeres en una proporción del 50 %, en las diferentes actividades de desarrollo que se ejecutan en el país.
129. Las mujeres participaron en las acciones de SAT desde la primera fase a través de los grupos y cooperativas de PMP. En el 2003, del total de productores con participación directa en las propuestas, el 58 %³⁸ fueron mujeres. Su participación se incrementa en la segunda fase con la incorporación de los primeros grupos y cooperativas de mujeres receptoras del BPA y de SAT en el FAT y cobra su mayor expresión en la fase III, cuando el BPA es incorporado al FAT. El PPA realizó algunos ajustes en el mecanismo de entrega del bono productivo, las mujeres tienen la facultad de hacer contacto directo con proveedores de los bienes que componen el bono y de esta manera seleccionar los bienes por su propia cuenta.
130. Las mujeres tuvieron una participación destacada en el programa de promotoría rural, el 80 % del total de promotores formados eran mujeres. La implementación de la Red de Promotoría Solidaria inicia con el PPA y fue potenciada por el FAT en la última fase. Los/as promotores/as han desempeñado un importante papel en la provisión de SAT a los productores/as de sus cooperativas y de otras organizaciones ubicadas en comunidades cercanas a sus lugares de residencia, muchas de ellas han continuado prestando estos servicios.
131. La participación de las mujeres excedió la meta del 30 % del total de beneficiarios establecida en el diseño. Se benefició un total de 7 000 mujeres que constituye el 48 % del total de beneficiarios del proyecto, esto se logró por la inclusión plena del BPA como un resultado del FAT.
132. La ERP califica igualdad de género y empoderamiento de las mujeres de muy satisfactorios (6).

Medio ambiente y gestión de los recursos naturales

133. En el documento de evaluación ex ante se establecieron consideraciones sobre el impacto que podría tener el FAT en las condiciones de los recursos naturales y el medio ambiente. Se involucraron algunas medidas que se debían tener en cuenta para su protección, por ejemplo, el fortalecimiento de conocimiento de los

³⁷ En la segunda fase se beneficiaron 3 828 mujeres que constituye el 53,6% del total de beneficiarios en esa fase. 2 517 (66%) mujeres provenían de los grupos que recibieron el Bono Productivo Alimentario y el resto (34%) estaba constituido por mujeres de las organizaciones de PMP. En la tercera fase se beneficiaron 4 467 con la entrega de igual número de bonos.

³⁸ Informe de Supervisión FAT, 2003.

productores/as sobre la conservación del medio ambiente, acciones de desarrollo medio ambiental mediante técnicas de intercambio. Como criterios para la aprobación de las propuestas, se debía considerar que sus acciones y resultados no tuvieran efectos negativos sobre el medio ambiente, (Criterio iii, para la evaluación de propuestas). Las actividades de promoción y capacitación dirigidas a demandantes y oferentes de asistencia técnica incluirían contenidos dirigidos a la protección del medio ambiente y el desarrollo sustentable. También se insistiría en el uso racional de agroquímicos y pesticidas, y el buen uso de cultivos de laderas. La explotación de fuentes de agua para el consumo humano y animal y la producción bajo riego fue otra de las medidas contempladas por el FAT.

134. Durante la implementación, se prestó atención de que los contenidos de las propuestas no incorporaran actividades que afectaran los recursos naturales, y a las de mayor magnitud relacionadas con la transformación de productos de origen vegetal o animal, se les exigía el cumplimiento de buenas prácticas de manejo y sanitarias.
135. Las técnicas aplicadas amigables con el medio ambiente más mencionadas durante los grupos de discusión para la ERP y en los talleres para el ITP fueron: reforestación, la disminución de uso de químicos en el manejo de los cultivos, prácticas de agricultura sostenibles: obras de conservación de suelos y aguas, riego por goteo, rotación, de cultivos, el reciclaje de desechos para la fabricación de abonos orgánicos, barreras vivas, y la siembra de árboles que les fueron entregados a las beneficiarias como parte del BPA.
136. Los productores/as participantes en los talleres de evaluación realizados en el marco del IFP, calificaron con un puntaje de 3,62 (escala de 5 [mejor] a 1 [peor]) **la mejora en los recursos naturales**. También manifestaron que muchas prácticas no tenían posibilidades de sostenerse porque no correspondían a las condiciones socioeconómicas de las familias y sus estrategias. De igual manera, los resultados de la consulta realizada a 20 cooperativas, no resultaron muy alentadores; solo en el 30 % de las cooperativas se ha sustituido insumos químicos por orgánicos, en el 40 % realizan manejo de desechos, en el 35 % se han realizado prácticas de reforestación, el 50 % tiene un plan ambiental y realizan capacitaciones a sus socios sobre temas ambientales, y el solamente el 20 % realizan prácticas de conservación de suelos (ITP, FAT.2013).
137. En el tema de medio ambiente y recursos naturales, no se identifica un rol activo del FAT en apoyo a políticas y estrategias desarrolladas por el gobierno y otras entidades en pro de la protección del medio ambiente y la recuperación de los recursos naturales, a nivel del territorio. Por ejemplo, el programa de reforestación que cada año ejecuta INAFOR y MARENA pudo haber sido una buena oportunidad para realizar acciones de mayor envergadura en las comunidades del área del FAT, de manera compartida.
138. Por lo expuesto en los párrafos anteriores, estas acciones generaron algunos cambios a nivel de los sistemas de producción, y recursos naturales a nivel de las fincas de los productores, pero por su reducida escala no lograron un impacto importante a nivel de toda el área de influencia del proyecto.
139. La ERP califica recursos naturales, medio ambiente de moderadamente satisfactoria (4).

Adaptación al cambio climático

140. En la etapa de diseño del proyecto no se programaron acciones para abordar de manera explícita el tema de adaptación al cambio climático, tampoco se introdujeron ajustes durante la implementación. Algunas actividades relacionadas con este tema se ejecutaron a nivel de las fincas de los productores, mediante la aplicación de las tecnologías transferidas por los SAT, y se presentaron en el análisis del criterio medio ambiente y recursos naturales. El área de influencia del

FAT forma parte de la región del trópico seco, que ha sido afectada constantemente por fenómenos naturales y climatológicos (fenómeno del niño, Huracán Mitch); que han afectado seriamente los medios de vida de las familias rurales. En la época de postrera de 2008, el invierno se retiró temprano en algunas zonas lo que afectó los rendimientos de maíz y frijol y en menor medida el ajonjolí. Por estas razones, consideramos que el proyecto debió incluir, al menos en la tercera fase, acciones concretas que contribuyeran a disminuir el nivel de vulnerabilidad frente a este tipo de fenómeno, tanto a nivel de fincas como a nivel de comunidades.

C. Logros generales del programa

141. En general, el FAT alcanzó la meta programada en cuanto al número y tipo de productores y productoras a los que estaban dirigidos los SAT. Produjo impactos positivos en sus condiciones de vida, a través del aumento en el valor de sus activos productivos y familiares, el incremento en los rendimientos productivos y en los ingresos. También lograron impactos positivos en la seguridad alimentaria y el capital humano y social.
142. El FAT es valorado positivamente por los diferentes actores del sector público y privado, por el tipo de enfoque utilizado para la prestación de servicios de asistencia técnica, así como por las metodologías participativas puestas en práctica para la transferencia de conocimientos sobre nuevas técnicas de producción, transformación, y mercado.
143. La movilización de los productores y su organización en grupos y cooperativas a través de los cuales hombres y mujeres expresaban sus demandas y dejaban escuchar sus voces, les generó importantes aprendizajes, empoderamiento e impactos positivos en el capital humano y social. El proyecto se focalizó en la última fase en las familias pobres y favoreció la participación de la mujer, lo que le confiere mayor relevancia.
144. Los efectos globales del FAT se vieron limitados por varios factores: i) el bajo nivel de desempeño alcanzado en la primera fase; ii) los atrasos en la ejecución al final de la segunda fase, debido al cambio de la entidad ejecutora; iii) la dispersión de los productores y productoras que conformaban los grupos y cooperativas, sus comunidades de residencia en muchos casos estaban alejados del lugar donde se ejecutaban los proyectos asociativos, lo que les limitaba su participación; iv) la irregularidad de las lluvias y otros fenómenos producto del cambio climático; v) el corto tiempo destinado para el acompañamiento a las cooperativas constituidas con apoyo del FAT en la tercera fase, vi) problemas de tipo organizativo y administrativo a lo interno de las mismas.
145. Por las razones arriba expuestas esta ERP califica los logros generales del FAT como satisfactorios (5).

Observaciones principales

- El proyecto presentó una baja ejecución en la primera fase, los primeros años fueron destinados a crear las condiciones administrativas, organizativas y técnicas para su implementación. Hubo una mejora sustancial en la segunda fase (final), y luego disminuyó en el periodo de transición hacia la tercera fase, en el cual se produce un retraso de casi dos años, debido a los procesos y nuevos arreglos administrativos que conllevó el cambio de la entidad ejecutora. El FAT mejoró su desempeño en la tercera fase con la incorporación del BPA, lo que llevó a la definición de un cuarto resultado en el objetivo específico.
- El Proyecto presenta un alto nivel de efectividad en cuanto al logro de metas de los indicadores de resultados y de los objetivos. La mayoría de los indicadores excedieron las metas programadas. Es importante señalar que la estrategia central del proyecto de proveer SAT orientados por la demanda, al final de la tercera fase, incorporó algunas variantes, el INTA fue el responsable de la asistencia técnica a los proyectos financiados a los PMP, sustituyendo a los proveedores privados de AT. La asistencia técnica a las beneficiarias del FAT la brindaron los técnicos del MAG. Un cambio importante se ha incorporado en el enfoque del PPA, en cuanto las beneficiarias del BPA hoy tienen la facultad de seleccionar a la empresa que les provee los bienes del bono.
- Los resultados del Proyecto generaron cambios en términos de ingresos, producción agrícola y seguridad alimentaria, y con mayor énfasis en capital humano y social. Se destaca la participación de la mujer y su empoderamiento. El Proyecto presentó deficiencias en el diseño relacionadas a enfoque de equidad de género, seguimiento y evaluación; medio ambiente y recursos naturales y cambio climático.
- Se realizaron importantes esfuerzos y se avanzó hacia el desarrollo de un mercado de servicios de asistencia técnica, sin embargo, después de casi tres años de finalizado el proyecto, aún no se ha logrado su pleno desarrollo y consolidación.

D. Desempeño de los asociados

FIDA

146. El FIDA demostró ser muy activo y participativo durante todo el periodo de vida del proyecto, llevando a cabo todas las misiones de supervisión (10 en total) planeadas para este proyecto de manera oportuna. Dichas operaciones fueron apoyadas por el Banco Mundial y la Cooperación Holandesa durante las primeras dos fases del proyecto. En el 2010, como parte de una decisión corporativa, el FIDA se encargó directamente del seguimiento de la ejecución del proyecto (fase III) para mejorar la efectividad operativa, de tal manera que se generaron mejoras en diferentes aspectos del proyecto como: agilización de procedimientos y requisitos del FIDA, y hubo mayor flexibilidad en la administración de proyectos y en los aspectos fiduciarios. También en dicho año, el FIDA tomó la decisión de designar un oficial de enlace con base en Nicaragua, encargado de coordinar, monitorear y proveer apoyo a las actividades relacionadas a la cartera de proyectos de Nicaragua, incluyendo el FAT.
147. A través del FAT, el FIDA fue capaz de contribuir y apoyar políticas públicas relacionadas a diferentes programas nacionales apoyando de esta manera la inclusión del tema de innovación tecnológica integral, mejoramiento de servicios de asistencia técnica y consolidación de políticas e instrumentos para la transferencia de recursos. El FIDA fue la institución cooperante pionera debido a la inclusión del BPA dentro del marco lógico del FAT, lo cual generó la agregación de un nuevo resultado en el objetivo específico en la fase III. Las actividades del FIDA en relación al FAT han sido consideradas como una base y aporte importante al diseño de otras iniciativas por parte de diversas instituciones cooperantes en Nicaragua.
148. Por otra parte, el proyecto presentó algunas debilidades en el diseño que pudieron haber sido mitigadas por el FIDA. El diseño tenía algunas carencias de enfoque en temas claves como de igualdad de género y empoderamiento a la mujer. Así mismo, se considera que la necesidad de un estudio de base debió haber sido

fomentado en mayor profundidad, así como la necesidad de un mejor seguimiento de los resultados, y en campo de la evaluación de impacto sólo se realizaron dos encuestas de hogares, con debilidades en cuanto al diseño. En relación a los dos años de poca actividad (o casi inactividad) durante el cambio de entidad ejecutora, es difícil medir hasta qué punto el FIDA pudo haber mejorado esta situación ya que fue una decisión de Gobierno ejecutada en un corto periodo.

149. El acompañamiento continuo del FIDA, así como la creación de un equipo de trabajo en el país, y las relaciones establecidas con el Gobierno, permitieron al fondo ser un socio pro activo a lo largo del proyecto. Esto permitió que el proyecto se recuperara de los contratiempos afrontados debido a los cambios gubernamentales e institucionales. Por las razones presentadas en esta sección, la evaluación califica el desempeño del FIDA como satisfactorio (5).

Gobierno

150. El FAT estuvo bajo la implementación de tres gobiernos diferentes, los cuales hicieron un gran esfuerzo para promover y desarrollar mercados para servicios de asistencia técnica, así como la creación de nuevas políticas públicas. Con el inicio del gobierno actual en el 2007, se notó una mayor proximidad y concordancia en cuanto a las políticas relacionadas a la población objetivo del FIDA. El gobierno se ha asegurado que las experiencias del FAT sean utilizadas por instituciones con las que el FAT se involucró.
151. FUNICA, a pesar de los atrasos en los primeros años de implementación, logró obtener resultados satisfactorios en la segunda etapa del proyecto. Uno de los retos más grandes que el gobierno afrontó en este proyecto fue el cambio de FUNICA como la entidad ejecutora del proyecto (rectorada por el MAG) durante la fase I y II, a la ejecución directa del proyecto por parte de MAG en la fase III. Por otro lado, el MAG fue capaz de recuperar el tiempo perdido en los últimos años de vida del FAT y completó el proyecto a tiempo mediante la inclusión del BPA en el FAT. De acuerdo con el IFP, uno de las razones de esta recuperación fue haber mantenido el personal del FAT. Para la fase III, el gobierno apostó ampliamente a nuevas políticas y metas de desarrollo incluyendo el tema de género y empoderamiento a la mujer a través del PPA. Cabe mencionar que la flexibilidad del FIDA durante el proceso de transición de políticas públicas fue crucial para poder alcanzar los objetivos esperados.
152. Sin embargo, la misión de evaluación notó que, en algunos casos visitados en el terreno, las cooperativas de productores que fueron parte de dicha transición expresaron haber sufrido atrasos cuando el técnico encargado de la asistencia técnica y el seguimiento de sus actividades fue sustituido por otro técnico, en algunos casos sin consentimiento de los productores. Al realizarse este cambio, los productores expresaron que la continuidad del técnico anterior era esencial para la aplicación de las lecciones aprendidas y el logro las metas programadas.
153. La evaluación califica el desempeño del Gobierno como moderadamente satisfactorio (4).

Responsabilidad fiduciaria

154. Entre los aspectos fiduciarios a destacar se encuentran el cumplimiento de los convenios de financiación, la calidad de la gestión financiera y el cumplimiento de las adquisiciones (figura 5). Dichas categorías han mantenido un desempeño satisfactorio³⁹ a lo largo de la vida del proyecto. El sistema de gestión financiera del proyecto presentó un buen desempeño, utilizó instrumentos preparados por el FIDA y la División de Servicios Financieros y del Contralor⁴⁰. Esto ayudó a preparar informes financieros actualizados y a agilizar la preparación y documentación de solicitudes de desembolsos para mejorar la situación de atrasos en años anteriores.

³⁹ De acuerdo con la calificación proporcionada en los informes sobre la situación del proyecto.

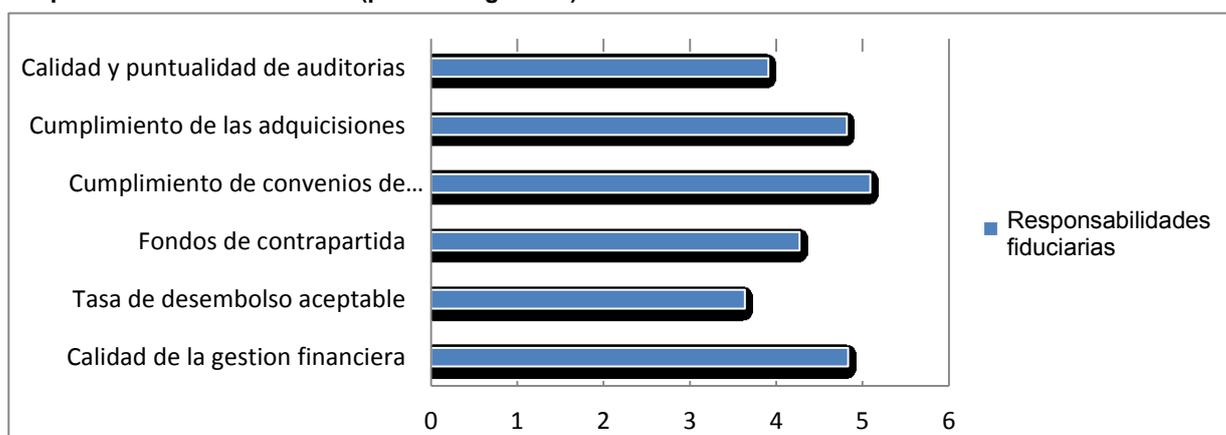
⁴⁰ Misión de supervisión 2013.

El cumplimiento de las adquisiciones fue en su mayoría satisfactorio debido a que el proyecto fue capaz de mantener las actividades de adquisición y contratación, de acuerdo con el plan de adquisiciones, las directrices del FIDA y lo establecido en el manual operativo del proyecto. Así mismo, las cláusulas del convenio de financiación fueron cumplidas de manera satisfactoria excepto con algunas de las auditorías externas que fueron presentadas con retrasos.

155. El aseguramiento y desembolsos de los fondos de la contrapartida fueron en su mayoría satisfactorios con excepción los años 2005 al 2008 que fueron moderadamente insatisfactorios debido a algunos atrasos en los desembolsos de dichos fondos a la entidad ejecutora. Sin embargo, en los años posteriores, la contrapartida pudo mejorar el desembolso de sus fondos manteniéndolos en un margen mayor al 80 % de los fondos programados para cada año.
156. Por otra parte, la calidad y puntualidad de las auditorías y la tasa de desembolsos fueron aspectos fiduciarios que requirieron mayor atención. En el caso de las auditorías, las misiones de supervisión reportaron una cantidad considerable de atrasos en la puntualidad de entrega. Las calificaciones entre el 2007 y el 2013, de acuerdo a los informes sobre la situación del proyecto, variaron entre moderadamente satisfactorio y moderadamente insatisfactorio. Sin embargo, la calidad de las auditorías⁴¹ fue en su mayoría satisfactorio. En cuanto a la tasa de desembolsos, del 2004 al 2008 son los años que demuestran el desempeño más bajo, de tal manera que en el 2006 los desembolsos del proyecto fueron considerados insatisfactorios (2)⁴².

Figura 6

Responsabilidades fiduciarias (promedio general)



Informe sobre la situación del proyecto (2004-2013).

E. Valoración de la calidad del informe final de proyecto

157. **Alcance.** El IFP cubre los principales aspectos del proyecto con gran detalle, presentando resultados y actividades en los anexos. El informe fue elaborado conforme a la guía para preparación del IFP (edición 2006), en una manera clara y ordenada. Sin embargo, el informe carece de un análisis a profundidad en cuanto al desarrollo y sostenibilidad del mercado de asistencia técnica, al igual que de una sección que cubriera uno de los aspectos importantes del proyecto como la igualdad de género y el empoderamiento a la mujer y mayor análisis sobre el desempeño del sistema de seguimiento y evaluación, y recomendaciones para mejorar en futuros proyectos. La ERP califica el alcance del IFP como Satisfactorio (5).

⁴¹ En términos del cumplimiento de los alcances establecidos en los TDR y los principios establecidos en las directrices del FIDA.

⁴² Informe sobre la situación del proyecto -2006.

158. **Datos.** Una de las mayores limitantes del informe es la falta de datos fiables como consecuencia de las debilidades que presentó el sistema de monitoreo y evaluación del proyecto. No recoge información exhaustiva sobre la situación real de las organizaciones de mujeres y de las cooperativas de PMP, insumo importante en el análisis de sostenibilidad y viabilidad de los resultados. Para el análisis del impacto las dos encuestas de hogares son las principales fuentes de datos en la que se respalda principalmente el IFP. Sin embargo, no se presenta información sobre el tipo de diseño⁴³ utilizado, la definición y tamaño de la muestra tanto en el grupo de beneficiarios como en el grupo de comparación; que permita hacer valoraciones con mayor veracidad sobre la atribución del impacto.
159. El análisis del criterio de sostenibilidad se centra en muchos casos en asunciones de lo que podrían hacer las entidades del sector, las organizaciones cooperativas, y los productores en el futuro. Hay poca evidencia de lo que en ese momento estaban haciendo en función de la sostenibilidad.
160. No se aborda con profundidad la sostenibilidad del mercado de servicios de asistencia técnica, elemento central en el objetivo específico del FAT. También, se considera que las enseñanzas presentadas en el informe son acertadas y en línea con información de otras fuentes como misiones de supervisión. La ERP califica los datos del informe como satisfactorios (5).
161. **Enseñanzas.** El IFP resalta un número de lecciones extraídas del proyecto y mientras unas presentan una reflexión acertada en el progreso del proyecto, así mismo tienden a ser reflexiones generales y no responden a temas más importantes del proyecto. Por ejemplo, el informe no hace mención de las debilidades del enfoque y de los ajustes que se fueron realizando sobre la marcha para adecuarlo a las condiciones del contexto y a las condiciones reales de los productores. No profundiza sobre las debilidades en el diseño en relación al enfoque de equidad de género y empoderamiento de la mujer. También, hay una insuficiencia de análisis en el criterio de eficiencia, sobre todo en los aspectos que afectaron la implementación del proyecto, por ejemplo, el cambio de entidad ejecutora que paralizó el proyecto por casi dos años o como el de transición pudo haber sido ejecutado de una mejor manera. La ERP califica las enseñanzas como moderadamente satisfactorias (4).
162. **Franqueza.** El IFP es consistente con todas las fuentes de información. Sin embargo, algunas veces tiende a enfocarse más en los aspectos positivos, con comentarios bastante optimista sobre la sostenibilidad de los resultados. No profundiza en los diferentes factores que limitaron la implementación del proyecto y especialmente en la viabilidad del enfoque central del proyecto y el desarrollo de un mercado de asistencia técnica. La ERP califica la franqueza como moderadamente satisfactoria (4).

⁴³ La encuesta de hogares de la segunda fase se basó en una muestra muy pequeña aplicada a beneficiarios y no beneficiarias de seis organizaciones que integran 1,242 productores/as. Sin embargo, el número de beneficiarios en esa fase asciende a 7000 productores/as. Todos estos elementos son importantes para valorar si realmente los resultados obtenidos pueden ser total o parcialmente atribuibles al Proyecto.

IV. Conclusiones y recomendaciones

A. Conclusiones

163. Los objetivos del FAT en todas sus fases fueron pertinentes por su consistencia y alineamiento con las políticas y estrategias del Gobierno, los objetivos y estrategias del FIDA apoyo al mejoramiento de los niveles de vida de las familias rurales y el desarrollo rural y con los intereses y prioridades de un buen porcentaje de los productores que conformaban su población objetivo.
164. El FAT realizó importantes mejoras en los medios de vida de más de 18 000 pequeños productores y productoras ubicados en el trópico seco de Nicaragua. Los productores fortalecieron o desarrollaron sus capacidades, introdujeron cambios tecnológicos en sus sistemas de producción, mejoraron los rendimientos de sus cultivos, la seguridad alimentaria y los ingresos.
165. El enfoque de flexibilidad con que fue diseñado el FAT permitió que sus estrategias se adaptaran a los diferentes cambios que, a lo largo de su intervención, se operaron en el marco de las políticas públicas para el sector agropecuario del país. El FAT alcanzó un alto nivel de efectividad excediendo las metas⁴⁴ propuestas en la mayoría de los indicadores, tanto en los del objetivo específico como en los de resultados.
166. El enfoque "Servicios de Asistencia Técnica basados en la demanda" que constituía el elemento central de la estrategia del FAT, se aplicó con todos sus elementos en las dos primeras fases. Al final de la segunda y en la tercera fase se realizaron ajustes para adaptarlo a las nuevas disposiciones institucionales y a las condiciones de la población objetivo beneficiaria del BPA. Después de casi tres años de la finalización del FAT, este no constituye un enfoque relevante en el sistema de asistencia técnica que se gestiona desde las entidades del sector agropecuario.
167. Se realizaron importantes avances en el desarrollo de un mercado de tecnología, mediante la incorporación y capacitación de un importante número de técnicos individuales, de empresas y universidades, los cuales desarrollaron nuevas tecnologías, que fueron aplicadas por las cooperativas de productores (PMP y BPA) a través de sus proyectos. Sin embargo, una vez finalizado el proyecto la oferta de nuevas tecnologías ha disminuido.
168. La participación y empoderamiento de las mujeres fue uno de los logros más importantes del proyecto. Las mujeres mejoraron su autoestima, la toma de decisiones, incrementaron sus activos de manera individual (bienes productivos) y asociativa (fondos resolventes); fortalecieron su capital social, y tienen mayor visibilidad en sus hogares, organizaciones y comunidades. El número de mujeres participantes en el proyecto constituyó el 48 % del total de beneficiarios.
169. La contribución del FAT a los aspectos ambientales se valora a través de las prácticas y tecnologías (algunas nuevas, otras ya conocidas) amigables con el ambiente, transferidas a través de los SAT, y que fueron aplicadas en las fincas de los productores. Las tecnologías aplicadas contribuyeron, al mejor uso del suelo, el agua, al mejoramiento de las condiciones ambientales en sus fincas; y en alguna medida fortalecieron la capacidad de respuesta ante los riesgos ocasionados por el cambio climático.
170. El Sistema de Seguimiento y Evaluación implementado presentó limitaciones desde la etapa de diseño y no resultó apropiado a la complejidad del proyecto. Fue enfocado mayormente hacia el seguimiento y careció de un plan de evaluación que permitiera medir con rigurosidad los efectos e impactos de sus resultados en la población objetivo, sus organizaciones y el entorno.

⁴⁴ Ver pie de nota sobre metas, en el criterio de Eficacia.

B. Recomendaciones

171. **Recomendación #1: Servicios de asistencia técnica integrales y a la medida.** Los proyectos de desarrollo dirigidos a la provisión de servicios de asistencia técnica a productores pobres del medio rural deberían destinar, durante la etapa de diseño, mayor tiempo para la caracterización y conocimiento de los diferentes tipos de productores que integran la población objetivo, sus sistemas de producción, sus limitantes y potencialidades y los insumos y procesos requeridos para mejorar su participación en los eslabones de las cadenas de valor, y su posición con respecto al mercado. Un mejor conocimiento de todos estos aspectos constituye un insumo importante para ajustar o definir enfoques y estrategias más integrales y adecuados a las particularidades de cada tipo / grupo de productores (ej. ganaderos, criadores de animales y sembradores de cultivos básicos), de manera que los servicios de asistencia técnica puedan crear un mayor impacto en los productores en situaciones particulares (ej. extrema pobreza o productores sin tierra).
172. **Recomendación #2: Mercado de tecnología.** El desarrollo y sostenibilidad de un mercado de tecnología, además de asegurar la oferta y demanda, requiere de instrumentos de políticas de incentivos que contribuyan a dinamizar el mercado tecnológico. La IOE recomienda al FIDA, en conjunto con el Gobierno, que estos incentivos se consideren de la siguiente manera: (i) para los oferentes de tecnología (empresas, organizaciones no-gubernamentales, universidades, profesionales individuales), fortalecimiento de las capacidades empresariales y técnicas, apoyo en facilidades y el acceso a servicios financieros y; (ii) para los productores/as (demanda), incentivos técnicos y financieros para que accedan a los productos tecnológicos, y el fortalecimiento de capacidades para que puedan realizar la aplicación de las tecnologías de manera sostenible.
173. **Recomendación #3: Medio ambiente y gestión de recursos naturales, y adaptación al cambio climático.** Los proyectos de desarrollo rural que se implementan en áreas del trópico seco deben combinar estrategias para incrementar la resiliencia de los medios de vida de las familias y disminuir la vulnerabilidad ante el cambio climático: tecnologías apropiados al entorno, implementando prácticas agrícolas inteligentes, uso diversificado y apropiado de recursos hídricos, uso racional de los suelos, cadenas de valor agrícolas ecoeficientes, acceso a mercados competitivos, entre otros. Estas estrategias deben alinearse con las políticas y estrategias nacionales, municipales y comunales.
174. **Recomendación #4: Los métodos de evaluación.** Es recomendable que el FIDA elabore un plan de evaluación detallado desde la etapa de diseño, o en los primeros meses de implementación. En el plan se debe especificar, los indicadores, las preguntas de evaluación, las fuentes; el tipo de evaluación que se aplicará, el tipo de diseño (con sus elementos), los métodos de recolección de información y los diferentes momentos en que se tienen que realizar cada una de estas acciones.

Datos básicos del programa

			Aprobado (en millones de USD)		Costo real (en millones de USD)	
Región	América Latina y el Caribe	Costo total del proyecto	20,6		17,19	
País	Nicaragua	Préstamo del FIDA y porcentaje del total	14,2	69,9 %	15,07	87,66 %
Número del préstamo	529-NI	Prestatario	1,2	5,8 %	0,55	3,07 %
Tipo de proyecto (subsector)		Cofinanciador 1	3,5	1,7 %	0,05	0,29 %
Tipo de financiación	Préstamo FIDA	Cofinanciador 2				
Condición del préstamo	Muy Favorables	Cofinanciador 3				
Fecha de aprobación	9/12/1999	Cofinanciador 4				
Fecha de la firma del préstamo	29/05/2000	Beneficiarios	1,65	8 %	1,51	8,78 %
Fecha de efectividad	20/06/2001	Otras fuentes				
Enmienda del préstamo	2002 (2x), 2005, 2009 and 2010	Número de beneficiarios	15 000		18 909	
Extensiones del cierre del préstamo	n/a					
Gerentes del programa en el país	Ladislao Rubio	Fecha de cierre del préstamo			31/12/2013	
Directores regionales	Joaquin Lozano	Revisión a mitad de período			14-07-2003	
Evaluador principal de la evaluación de los resultados del proyecto	Miguel Torralba	Desembolso del préstamo del FIDA al finalizar el proyecto (porcentaje)			100 %	
Grupo de control de la calidad de la evaluación de los resultados del proyecto	Fabrizio Felloni	Fecha del informe final de proyecto			07/01/2014	

Fuente: Informe final del proyecto (IFP)-FAT 2014, Base de datos FIDA (Sistema de Proyectos de Inversión y Donaciones [GRIPS]).

Definición y calificación de los criterios de evaluación utilizados por la IOE

Criterio	Definición *	Obligatorio	¿Requiere una calificación?
Impacto en la pobreza rural	El impacto se define como los cambios que se han producido o se espera que se produzcan en las vidas de la población rural pobre (ya sean positivos o negativos, directos o indirectos, deliberados o involuntarios) a raíz de una intervención de desarrollo.	X	Sí
	<i>Cuatro esferas del impacto</i>		
	<ul style="list-style-type: none"> • Ingresos y activos de los hogares. Los ingresos de los hogares constituyen un medio de evaluar la corriente de beneficios económicos que han recaído en un individuo o grupo, mientras que los activos guardan relación con una reserva de productos acumulados de valor económico. El análisis debe incluir una valoración de las tendencias en el ámbito de la igualdad a lo largo del tiempo. 		No
	<ul style="list-style-type: none"> • Capital humano y social y empoderamiento. Este criterio entraña una evaluación de los cambios que se han producido en el empoderamiento de los individuos, la calidad de las organizaciones de base y de las instituciones, la capacidad colectiva e individual de la población pobre y, especialmente, la medida en que los grupos específicos (p. ej., los jóvenes) han resultado incluidos o excluidos del proceso de desarrollo. 		No
	<ul style="list-style-type: none"> • Seguridad alimentaria y productividad agrícola. Cambios en la seguridad alimentaria relativos a la disponibilidad y la estabilidad de la oferta de alimentos; la capacidad de compra y el acceso a los alimentos y la estabilidad de ese acceso; los cambios en la productividad agrícola se miden en función de los rendimientos; la nutrición se mide por el valor nutricional de los alimentos y la malnutrición infantil. 		No
	<ul style="list-style-type: none"> • Instituciones y políticas. El criterio relativo a las instituciones y políticas está concebido para evaluar los cambios en la calidad y desempeño de las instituciones, las políticas y el marco regulador que influyen en la vida de la población pobre. 		No
Resultados del proyecto	Los resultados del proyecto se califican con un promedio de las calificaciones otorgadas a la pertinencia, la eficacia, la eficiencia y la sostenibilidad de los beneficios.	X	Sí
Pertinencia	Medida en que los objetivos de una intervención de desarrollo son congruentes con los requisitos de los beneficiarios, las necesidades del país, las prioridades institucionales y las políticas de los asociados y donantes. Comporta asimismo realizar una evaluación del diseño del proyecto y la coherencia para el logro de sus objetivos. Se deberá hacer también una valoración de la medida en que los objetivos y el diseño abordan las cuestiones de desigualdad, por ejemplo, considerando la pertinencia de las estrategias de focalización adoptadas.	X	Sí
Eficacia	Medida en que se lograron o se esperan lograr los objetivos de la intervención de desarrollo, tomando en cuenta su importancia relativa.	X	Sí
Eficiencia	Medida en que los recursos/insumos (fondos, conocimientos técnicos, tiempo, etc.) se han convertido económicamente en resultados.	X	Sí
Sostenibilidad de los beneficios	Probabilidad de que los beneficios netos producidos por una intervención de desarrollo continúen más allá de la fase de prestación de apoyo financiero externo. Comporta también evaluar la probabilidad de que los resultados efectivos y previstos consigan superar los riesgos que se presenten una vez finalizado el proyecto.	X	Sí

<i>Criterio</i>	<i>Definición *</i>	<i>¿Requiere una Obligatorio calificación?</i>	
Otros criterios relativos a los resultados			
Igualdad de género y empoderamiento de la mujer	Medida en que las intervenciones del FIDA han contribuido a mejorar la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer, por ejemplo, en cuanto al acceso y la propiedad de las mujeres con respecto a activos, recursos y servicios, la participación en la toma de decisiones, el equilibrio de la carga de trabajo y el impacto en los ingresos, la nutrición y los medios de vida propios de las mujeres.	X	Sí
Innovación y ampliación de escala	Medida en que las intervenciones de desarrollo del FIDA: i) han introducido enfoques innovadores para reducir la pobreza rural, y ii) han sido (o es muy probable que sean) objeto de ampliación de escala por parte de gobiernos, organizaciones donantes, el sector privado y otros organismos.	X	Sí
Medio ambiente y gestión de los recursos naturales	Medida en que las intervenciones para el desarrollo del FIDA contribuyen a medios de vida y ecosistemas resilientes. Se presta especial atención a la utilización y gestión del medio ambiente natural, incluidos los recursos naturales — definidos como materias primas empleadas con propósitos socioeconómicos y culturales—, los ecosistemas y la diversidad biológica, con los bienes y servicios que suministran.	X	Sí
Adaptación al cambio climático	Contribución de un proyecto a la reducción del impacto negativo del cambio climático mediante medidas específicas de adaptación o reducción de los riesgos.	X	Sí
Logros generales del proyecto	Este criterio ofrece una valoración general del proyecto, haciendo uso del análisis y las calificaciones concedidas al impacto en la pobreza rural, la pertinencia, la eficacia, la eficiencia, la sostenibilidad de los beneficiarios, la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer, la innovación y ampliación de escala, el medio ambiente y la gestión de los recursos naturales y la adaptación al cambio climático.	X	Sí
Desempeño de los asociados			
• FIDA	Mediante este criterio se evalúa la contribución de los asociados al diseño, la ejecución, el seguimiento y la presentación de informes, la supervisión y el apoyo a la ejecución y la evaluación del proyecto. Se evaluará el desempeño de cada asociado de forma individual con miras a establecer la función y responsabilidad previstas del asociado en el ciclo de vida del proyecto.	X	Sí
• Gobierno		X	Sí

* Estas definiciones se basan en el Glosario de los principales términos sobre evaluación y gestión basada en resultados del Comité de Ayuda al Desarrollo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, el marco metodológico para la evaluación de proyectos acordado con el Comité de Evaluación en septiembre de 2003, la primera edición del Manual de evaluación examinada con el Comité de Evaluación en diciembre de 2008 y más debates sostenidos con el Comité de Evaluación en noviembre de 2010 sobre los criterios de evaluación y preguntas principales de la IOE.

Comparación de las calificaciones^a

<i>Criterios</i>	<i>Calificación del Departamento de Administración de Programas (PMD)</i>	<i>Calificación de la Evaluación de los resultados del proyecto</i>	<i>Divergencia de la calificación</i>
Impacto en la pobreza rural	5	5	0
Desempeño del proyecto			
Pertinencia	5	5	0
Eficacia	5	4	-1
Eficiencia	5	4	-1
Sostenibilidad de los beneficios	5	5	0
Desempeño del proyecto^b	5	4.5	0
Otros criterios de desempeño			
Igualdad de género y empoderamiento de la mujer	6	6	0
Innovación y ampliación de alcance	6	6	0
Medio ambiente y gestión de los recursos naturales	4	4	0
Adaptación al cambio climático	N/A	N/A	-
Logros generales del proyecto^c	5	5	0
Desempeño de los asociados^d			
FIDA	6	5	-1
Gobierno	4	4	0
Promedio de la divergencia neta			-0.3

^a Escala de calificación: 1 = muy insatisfactorio; 2 = insatisfactorio; 3 = moderadamente insatisfactorio; 4 = moderadamente satisfactorio; 5 = satisfactorio; 6 = muy satisfactorio; N/A. = no aplicable.

^b Promedio aritmético de las calificaciones de pertinencia, eficacia, eficiencia y sostenibilidad de los beneficios.

^c Este no es un promedio de las calificaciones asignadas a los criterios individuales de evaluación, sino una evaluación general del proyecto, basándose en las calificaciones de pertinencia, eficacia, eficiencia, sostenibilidad de los beneficios, impacto en la pobreza rural, género, innovación y ampliación de alcance, medio ambiente y gestión de los recursos naturales, y adaptación al cambio climático.

^d El desempeño de los asociados no se incluye en la evaluación general de los logros del proyecto.

Calificaciones asignadas a la calidad del informe final de proyecto

	<i>Calificación del PMD</i>	<i>Calificación de la IOE</i>	<i>Divergencia</i>
Alcance	6	5	-1
Calidad (métodos, datos, proceso participativo)	5	5	0
Enseñanzas	6	4	2
Franqueza	5	4	-1
Calificación general asignada a la calidad del informe final de proyecto	5	4	-1

Escala de calificación: 1 = muy insatisfactorio; 2 = insatisfactorio; 3 = moderadamente insatisfactorio; 4 = moderadamente satisfactorio; 5 = satisfactorio; 6 = muy satisfactorio.

Documento conceptual

I. Introducción

1. Para los proyectos de inversión completados, financiados por el FIDA, la Oficina de Evaluación Independiente (IOE) lleva a cabo evaluaciones de los Resultados del proyecto, que implica visitas a los países para una serie de proyectos seleccionados (aproximadamente 10 en un año)¹.
2. El FAT ha sido seleccionado para una ERP en el 2016. Una ERP se lleva a cabo después de un estudio preliminar del Informe Final del Proyecto (IFP) y otros documentos disponibles, con el objetivo de proporcionar evidencia sobre los logros del proyecto y la validación de las conclusiones del IFP. En términos generales, los principales objetivos de la ERP son: (i) evaluar los resultados del proyecto; (ii) generar conclusiones y recomendaciones para el diseño y ejecución de las actuales y futuras operaciones en el país; y (iii) identificar temas de interés social, operativo o estratégico que merecen más trabajo evaluativo.
3. El Fondo de Asistencia Técnica (FAT) en la República de Nicaragua (implementado entre el 2000 y 2013) ha sido seleccionado para una ERP, entre otros, para alimentar la preparación de la nueva evaluación de la estrategia y el programa en el país (EEPP). Ambas evaluaciones, ERP Y EEPP, están programadas para el 2016.

A. Descripción del programa

4. **Área del programa.** El área de intervención del FAT abarca 12 municipios ubicados en el norte de los departamentos de León (seis municipios), Chinandega (cinco municipios) y Managua (un municipio). Esta zona está ubicada en la macro-región del trópico seco, caracterizada por las precipitaciones de bajas a medianas en forma irregular a lo largo de la temporada de lluvia, lo que limita la producción agrícola. Estas áreas están compuestas de alrededor de 23 000 familias productoras, de las cuales 500 son grandes productoras. En estas zonas, el 85 % de los productores medianos o pequeños poseen menos de 50 mz (35 ha) y el 76 % de las familias productoras (17 500) se encuentran por debajo de la línea de pobreza.
5. **Objetivos del programa.** El proyecto fue desarrollado con el objetivo de mejorar la capacidad productiva y de mercado de actividades productivas enfocándose en la empresa rural, de pequeños y medianos productores, así como microempresarios. El objetivo específico de este proyecto era el de asegurar a estas familias un acceso sostenido a los servicios de asistencia técnica, basados en una oferta competitiva y acorde a sus necesidades. En la fase III del proyecto, el objetivo específico fue modificado para poder ajustarse a las políticas públicas actuales del país. Esta nueva política incluía la capacitación de las familias participantes a través de la entrega del Bono Productivo Alimentario-BPA con el objetivo de aumentar la producción de alimentos, la dieta alimenticia y el nivel de organización de las familias productoras.
6. **Población objetivo y método de focalización.** De acuerdo al convenio de financiamiento, la población objetivo del FAT fue definida como "los pequeños y medianos productores y los micro empresarios rurales habitantes del área de intervención del FAT, en particular los campesinos minifundistas, los campesinos pobres, los finqueros y los productores medianos". De acuerdo al documento de diseño del proyecto, los criterios para la elegibilidad de la población beneficiaria eran los siguientes: (i) que las familias productoras agropecuarias se dedicaran de forma permanente a actividades económicas o servicios vinculados a la producción,

¹ El criterio de selección para la ERP incluye: (i) vacíos de información en los informes finales de un proyecto; (ii) proyectos de estrategias relevantes que ofrecen mejores oportunidades para el aprendizaje; (iii) la necesidad de construir evidencia para futuras evaluaciones a nivel corporativo, estrategia de país y evaluaciones de un programa o síntesis de evaluación; y (iv) un balance regional de las evaluaciones de programas de IOE.

- (ii) que sus ingresos per cápita anuales no fueran mayores a USD 429, nivel establecido como la línea de pobreza en el país en el momento del diseño, (iii) que estuvieran ubicadas en los municipios definidos como "área del Fondo" y que principalmente fueran de poblaciones rurales; (iv) que formaran parte de los grupos u organizaciones con al menos 10 personas y que sus asociados provinieran en un 80 % de la población objetivo del Fondo; (v) y que mostraran en forma manifiesta, el compromiso de cofinanciar la propuesta presentada, de acuerdo a las capacidades propias.
7. El proyecto fue diseñado para proveer modalidades de asistencia técnica con atención diferenciada en cuanto a los periodos de acompañamiento y dependiendo del tipo de productor. Por consecuencia, aquellos productores en condiciones más marginales requerirían un promedio de tres años de atención, con una tendencia a mayores demandas por asistencia técnica integral; mientras que los que se encontraran en mejores condiciones productivas tendrían tendencia a presentar solicitudes al Fondo de menor monto, pero con mayor frecuencia a lo largo de los años.
8. **Componentes del programa.** El programa estaba formado por dos componentes:
- **Componente 1. Fondo de Asistencia Técnica.** Este componente era la base del proyecto y estaba formado por cinco sub-componentes: (a) "Promoción y organización" con el objetivo de poner a disposición de los grupos en zonas más alejadas y menos organizados, los medios necesarios para que pudieran formular y establecer sus demandas de asistencia técnica. (b) "Prevención y estudios especiales" que consistía en la elaboración de trabajos para el análisis de nuevas iniciativas productivas, estudios sobre nuevas inversiones y pequeños estudios de mercado. (c) la "asistencia técnica" comprendía el eje central del Fondo. Alrededor del 43 % de los fondos del FIDA (USD 6,16 millones de los USD 14,2 millones) fueron asignados a este sub-componente. Tenía como objetivo proporcionar recursos financieros a organizaciones demandantes para que éstas contrataran directamente a los proveedores y especialistas y asesores por un periodo hasta de tres años. (d) el "Fortalecimiento de capacidades" tenía como objetivo ofrecer capacidad económica a los productores para pagar servicios que dependían de la capacidad de gestión interna y económica de las organizaciones de productores. (e) "pequeñas inversiones que apoyan la adopción técnica", estaba enfocado en la estimulación de la adopción de la tecnología a través de la financiación de actividades que promovieran los efectos que ésta podía mostrar. En especial, a las actividades que promovían el mejoramiento de la seguridad alimentaria de las familias.
 - **Componente 2. Gerencia del programa.** El objetivo de este componente era el de coordinar y asegurar la ejecución de las diferentes actividades realizadas de acuerdo a los objetivos y principios especificados para la operación del Fondo, incluyendo el enfoque de género en la atención de los usuarios. Este componente estaba formado por tres sub-componentes: (a) "Gerencia y administración" el cual estaba encargado de definir los mecanismos de coordinación y planificación estratégica, así mismo, fomentar el intercambio técnico y el diálogo entre diferentes actores del proyecto y todo el programa de asistencia técnica en el país. (b) "Difusión de programa" fue el sub-componente implementado al inicio de la ejecución, responsable por la campaña de difusión con la finalidad de que los actores conocieran e hicieran uso de los servicios del fondo. Y (c) "Programación, seguimiento y evaluación" tenía el objetivo de promover la capacidad de programar los planes operativos anuales y dar el seguimiento y evaluación que asegurara su buen desempeño.

9. **Financiamiento del programa.** El presupuesto del programa y los costos actuales se muestran a continuación.

Cuadro 1

Financiamiento del programa por componente y financiador (en USD)

<i>Componente</i>	<i>Domestico</i>	<i>IFAD</i>	<i>Internacional</i>	<i>Total</i>
<i>En diseño (Dic 1999)</i>				
Gerencia del programa	1 056 000	2 929 000	625 000	4 610 000
Fondo de Asistencia Técnica				15 968 000
	1 822 000	11 271 000	2 875 000	
Total	2 878 000	14 200 000	3 500 000	20 578 000
<i>Componente</i>	<i>Domestico</i>	<i>IFAD</i>	<i>Internacional</i>	<i>Total</i>
<i>Actual (IFP-Ago. 2013)</i>				
Gerencia del programa	408 258	3 934 067	54 318	4 396 643
Fondo de Asistencia Técnica	1 655 847	11 139 424		12 795 271
Total	2 064 105	15 073 491	54 318	17 191 914

10. **Marco temporal.** El 09 de diciembre de 1999, la Junta Ejecutiva aprobó un préstamo con la cantidad de DEG² 10 150 000 (equivalente a USD 14 millones) y una donación de DEG 150 000 (equivalentes a USD 200 mil) para el financiamiento del FAT. El Convenio de Financiamiento (para ambos, préstamo y donación) fue firmado el 29 de mayo del 2000. El préstamo y la donación se hicieron efectivos el 20 de junio del 2001. El proyecto fue completado el 10 de junio del 2013 y tanto el préstamo como la donación fueron cerrados el 31 de diciembre del 2013. Al momento del cierre del préstamo/donación, el proyecto había desembolsado el 100 % de los fondos del préstamo y el 100 % de los fondos de la donación.
11. **Acuerdo de ejecución.** De acuerdo al documento de diseño, la Fundación de Desarrollo Tecnológico Agropecuario y Forestal de Nicaragua (FUNICA), fue asignada como la entidad ejecutora del proyecto bajo la rectoría del Ministerio Agropecuario (MAG), antes llamado Ministerio Agropecuario y Forestal. Sin embargo, solo la fase I y II del proyecto fueron ejecutadas por FUNICA; la fase III del proyecto fue rectorada y ejecutada por el MAG.
12. **Acuerdo de supervisión.** Inicialmente, el FIDA y el Banco Mundial como institución cooperante eran responsables de la supervisión del financiamiento del FIDA. En el 2010, al inicio de la tercera fase del proyecto, el FIDA toma completa supervisión directa del proyecto lo cual afectó positivamente la ejecución del financiamiento FIDA. Una de las razones principales fue el acompañamiento directo en la implementación técnica y fiduciaria.
13. **Ajustes durante la ejecución.** De acuerdo con el IFP, el proyecto experimentó diversos ajustes durante la ejecución, incluyendo los siguientes: (1) Durante la fase I y II del proyecto, FUNICA fue la entidad ejecutora del FAT bajo la rectoría del MAG. Para la fase III, el MAG desempeñó el rol de entidad ejecutora y rectora del proyecto. (2) En la fase II del proyecto, el MAG y el Ministerio de Hacienda y Crédito Público llegaron al acuerdo de hacer las transferencias del financiamiento FIDA de manera directa desde el banco central a las cuentas de FUNICA, siempre con el control y autorización del MAG, eliminando pasos en el flujo de dinero. (3) En la fase III, tras el cambio de entidad ejecutora, El Instituto Nicaragüense de Tecnología Agropecuaria (INTA) se incorpora al FAT como entidad co-ejecutora de acuerdo a la enmienda realizada en el 2010.
14. **Enmiendas en el convenio de financiamiento.** El convenio de financiamiento tuvo un total de 5 enmiendas por los siguientes motivos:(i) ajustes de ejecución y

² Derechos Especiales de Giros.

reasignación de fondos a cada fase (dic. 2005 y nov. 2010) y (ii) asignación de fondos a las categorías de salarios y costos operativos (sept. 2002, dic. 2002 y oct. 2009) debido a la falta de cofinanciación a estas categorías.

B. Alcance y metodología de la ERP

15. La elaboración de la ERP se llevará a cabo de conformidad con la Política de Evaluación³ y los procedimientos establecidos en el Manual de Evaluación (segunda edición 2015) del FIDA.

Alcance

16. En vista del tiempo y los recursos disponibles, no se espera que la ERP realice estudios cuantitativos para examinar el espectro completo de las actividades del proyecto, logros e inconvenientes. Más bien, se centrará en preguntas y temas clave seleccionados. La ERP tomará en cuenta el IFP y otros documentos y realizará entrevistas a actores clave del proyecto en la sede del FIDA. Durante la misión de la ERP, se recopilarán pruebas y datos adicionales para verificar la información disponible, se realizarán entrevistas con actores claves del proyecto en el país y se realizará una evaluación independiente del desempeño y los resultados.

Metodología

17. **Criterios de evaluación.** De acuerdo con el Manual de Evaluación de IOE (2015), los principales criterios de evaluación que se aplicarán a la ERP serán los siguientes:
- (i) **Impacto en la pobreza rural:** El impacto se define como los cambios que se han producido o se espera que se produzcan en las vidas de la población rural pobre (ya sean positivos o negativos, directos o indirectos, deliberados o involuntarios) a raíz de una intervención de desarrollo. Este criterio se basa en 4 esferas de impacto: (1) ingresos y activos de los hogares; (2) capital humano, social y empoderamiento; (3) seguridad alimentaria y productividad agrícola; e (4) instituciones y políticas. Se asignará una calificación compuesta para el criterio de "impacto en la pobreza rural" pero no para cada esfera de impacto.
 - (ii) **Pertinencia.** Este criterio se define como la medida en que los objetivos de una intervención de desarrollo son congruentes con los requisitos de los beneficiarios, las necesidades del país, las prioridades institucionales y las políticas de los asociados y donantes. Comporta asimismo realizar una evaluación del diseño del proyecto y la coherencia para el logro de sus objetivos. Se deberá hacer también una valoración de la medida en que los objetivos y el diseño abordan las cuestiones de desigualdad, por ejemplo, considerando la pertinencia de las estrategias de focalización adoptadas.
 - (iii) **Eficacia.** Medida en que se lograron o se esperan lograr los objetivos de la intervención de desarrollo, tomando en cuenta su importancia relativa.
 - (iv) **Eficiencia.** Medida en que los recursos/insumos (fondos, conocimientos técnicos, tiempo, etc.) se han convertido económicamente en resultados.
 - (v) **Sostenibilidad de los beneficios.** Probabilidad de que los beneficios netos producidos por una intervención de desarrollo continúen más allá de la fase de prestación del apoyo financiero externo. Comporta también evaluar la probabilidad de que los resultados efectivos y previstos consigan superar los riesgos que se presenten una vez finalizado el proyecto.
 - (vi) **Igualdad de género y empoderamiento a la mujer.** Se evalúa la medida en que las intervenciones de desarrollo respaldados por el FIDA han contribuido a mejorar la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer, por ejemplo, en cuanto al acceso y la propiedad de las mujeres con respecto a

³ <http://www.ifad.org/pub/policy/oe.pdf>.

activos, recursos y servicios, la participación en la toma de decisiones, el equilibrio de la carga de trabajo y el impacto en los ingresos, la nutrición y los medios de vida propios de las mujeres.

- (vii) **Innovación y ampliación de escala.** Medida en la que las intervenciones de desarrollo respaldadas por el FIDA: (a) Han producido enfoques innovadores para reducir pobreza rural, y (b) han sido (o es muy probable que sean) objeto de ampliación de escala por parte de gobiernos, organizaciones donantes, el sector privado y otros.
 - (viii) **Medio ambiente y gestión de recursos naturales.** Grado en que un proyecto contribuye a producir cambios respecto de la protección, rehabilitación o agotamiento de los recursos naturales y el medio ambiente.
 - (ix) **Adaptación al cambio climático.** Medida en que un proyecto contribuye a aumentar la resistencia al clima y la capacidad de los beneficiarios de gestionar los riesgos climáticos a corto y largo plazo.
 - (x) **Logros generales del proyecto.** Este criterio ofrece una valoración general del proyecto, haciendo uso del análisis y las calificaciones concedidas al impacto en la pobreza rural, la pertinencia, la eficacia, la eficiencia, la sostenibilidad de los beneficiarios, la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer, la innovación y ampliación de escala, el medio ambiente y la gestión de los recursos naturales y la adaptación al cambio climático.
 - (xi) **Desempeño de los asociados.** Mediante este criterio se evalúa la contribución de los asociados (FIDA-Gobierno) al diseño, la ejecución, el seguimiento y la presentación de informes, la supervisión y el apoyo a la ejecución y la evaluación del proyecto. Se evaluará el desempeño de cada asociado de forma individual con miras a establecer la función y responsabilidad previstas del asociado en los aspectos mencionados, durante el ciclo de vida del proyecto.
18. **Sistema de calificación.** A partir del 2005, de conformidad con la práctica adoptada en muchas otras Instituciones Financieras Internacionales y las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas, la IOE dejó de utilizar un sistema de calificación de cuatro puntos para adoptar un sistema de seis puntos⁴, que permite una valoración más integral de los resultados de los proyectos

Cuadro 2

Sistema de calificación

<i>Puntuación</i>	<i>Evaluación</i>	<i>Categoría</i>
6	Muy satisfactorio	SATISFACTORIO
5	Satisfactorio	
4	Moderadamente satisfactorio	
3	Moderadamente insatisfactorio	INSATISFACTORIO
2	Insatisfactorio	
1	Muy insatisfactorio	

19. **Recopilación de datos.** La ERP será realizada en base a los resultados preliminares de la revisión del IFP y otros documentos. Para obtener más información, se llevarán a cabo entrevistas tanto en la sede del FIDA como en el país. Durante la misión en el país, se recolectarán datos primarios y secundarios adicionales con el fin de realizar una evaluación independiente del desempeño y los resultados. Se combinarán métodos cuantitativos y cualitativos con un enfoque participativo. Se aplicarán las siguientes técnicas: entrevistas individuales con

⁴ La puntuación más alta es un 6 y la más baja un 1.

actores clave, grupos de discusión con hombres y mujeres protagonistas (beneficiarios) representantes de grupos constituidos por el proyecto, organizaciones y cooperativas, otros informantes clave y especialistas, así como observaciones directas. La ERP también hará uso –eventualmente– de información adicional disponible a través del sistema de seguimiento y evaluación del proyecto. La triangulación se aplicará para verificar los resultados que surjan de distintas fuentes de información.

20. **Participación de las partes interesadas.** En cumplimiento con la política de evaluación de IOE, las partes interesadas del proyecto serán involucradas durante las fases principales de la ERP. Esto asegurará que las principales inquietudes de las partes sean tomadas en consideración, que los evaluadores entiendan completamente el contexto en el que se ejecutó el proyecto y que se identifiquen las oportunidades y limitaciones que enfrentan las instituciones de desarrollo. Se establecerá comunicación e interacción habitual con la División de América Latina y el Caribe (LAC), así como con el Gobierno. Se explorarán oportunidades formales e informales durante el proceso de evaluación con el fin de discutir las conclusiones, lecciones aprendidas y recomendaciones.

C. Proceso de evaluación

21. La ERP se llevará a cabo a través de los siguientes pasos:
- (i) **Revisión documental.** Se analizarán los documentos disponibles sobre el proyecto, principalmente los que se mencionan en el apartado G.
 - (ii) **Entrevistas con personal del FIDA** en la sede de Roma. Se realizarán entrevistas con personal de LAC.
 - (iii) **Elaboración y discusión del documento conceptual.** Se elaborará el documento conceptual y se discutirá con el personal de la IOE y de otras divisiones pertinentes. Los comentarios del Gobierno también serán incluidos en este documento.
 - (iv) **Misión en el terreno.** La misión de la ERP se realizará del 8 al 16 de marzo del 2016. Se interactuará con los representantes del gobierno, otras instituciones, beneficiarios e informantes claves en Managua y en el campo (Managua, Chinandega y León). Al final de la misión, se llevará a cabo una sesión de recapitulación en Managua con la contraparte y otras autoridades intervinientes para discutir los resultados preliminares y discutir cuestiones estratégicas y operacionales clave. También, se contará con la presencia del Gerente de País para Nicaragua del FIDA en esta sesión.
 - (v) **Procesamiento y análisis de la información.** Se utilizará una herramienta sencilla en Excel para procesar y consolidar la información obtenida para las preguntas de evaluación definidas en cada uno de los temas y criterios propuestas a evaluar.
 - (vi) **Redacción de la versión preliminar y revisión interna.** Después de la visita de campo, una versión preliminar de la ERP será preparada y sometida a revisión interna de IOE para control de calidad.
 - (vii) **Comentarios por LAC y el Gobierno.** La versión preliminar del informe de la ERP será compartida simultáneamente con LAC y el Gobierno para revisión y aportación de comentarios. IOE finalizará el informe tomando en cuenta los comentarios aportados por LAC y el Gobierno.
 - (viii) **Respuesta de la administración por LAC.** Al final del informe de la ERP, se preparará una respuesta escrita por parte del Departamento de Administración de Programas. Ésta será incluida en el informe final de la ERP.

- (ix) **Comunicación y difusión.** El informe final de la ERP será difundido entre las principales partes interesadas y el informe de evaluación publicado por IOE, en línea e impreso.

D. Temas específicos para esta ERP

22. **Temas clave para la investigación de la ERP.** Una ERP es una evaluación de un proyecto con recursos y alcance limitado. Como tal, no se espera que la ERP investigue los resultados de todas las actividades financiadas en este proyecto o para llevar a cabo la evaluación de impacto en profundidad. A continuación, se presentan los temas clave para ser analizados a mayor profundidad basándose en el estudio teórico inicial. Estos pueden ser ajustados en base a otras consideraciones o información disponible y consultas con la División de LAC y el Gobierno de Nicaragua.

- (i) **Contribución del proyecto para mejorar el acceso a servicios de asistencia técnica privada.** De acuerdo con el documento de diseño, la lógica principal del proyecto se basaba en mejorar y facilitar el acceso de servicios de asistencia técnica a los pequeños y medianos productores. Así mismo, mejorando la producción, transformación y comercialización de productos agropecuarios y forestales. La ERP evaluará el grado en el que la asistencia técnica mejoró la capacidad productiva de los beneficiarios a través de las distintas modalidades de presentación de servicios de asistencia técnica y otros servicios de producción.
- (ii) **Cambios en los aspectos del capital social y empoderamiento, seguridad alimentaria y productividad de los productores y productoras protagonistas.** La ERP profundizará sobre los siguientes temas: el nivel de consolidación alcanzado por las organizaciones y grupos de productores/as constituidos por el proyecto, y como se desempeñan en la actualidad. La capacidad de las familias para mantener sus niveles de producción y productividad y de consumo de alimentos alcanzado con apoyo del proyecto.
- (iii) **Cambios en las políticas públicas e instituciones.** Se analizará el alineamiento y los cambios de las políticas públicas nacionales o sectoriales con relación a aquellas existentes durante el diseño y durante la ejecución del FAT. Así mismo se analizarán los efectos (positivos o negativos) que los cambios en políticas públicas e instituciones tuvieron en la población rural del proyecto.
- (iv) **Sostenibilidad de los beneficios del proyecto.** La ERP prestará mucha atención a la continuidad de la relación de los beneficiarios con los mercados de productos. Así mismo, la continuidad del uso de las diferentes tecnologías aplicadas en el transcurso del proyecto y la continuidad de los servicios de asistencia técnica en las diferentes organizaciones y asociaciones. También analizará si las organizaciones y grupos que estaban en proceso de constitución al finalizar el proyecto se han consolidado y continúan gestionando servicios de AT y otros servicios e iniciativas para su desarrollo.
- (v) **Equidad de género y empoderamiento de la mujer a través del BPA.** La implementación del BPA al final de la fase II y en toda la fase III, tuvo un significativo incremento en la participación de la mujer. Sin embargo, por la cercanía con la etapa final del FAT, algunos grupos del BPA no lograron concluir la gestión para organizarse en núcleos asociativos (cooperativas) al final del proyecto.
- (vi) **Focalización, alcance y cobertura.** De acuerdo con el documento de diseño, el proyecto cubre la zona norte de los departamentos de León y Chinandega con el propósito de mejorar la asistencia técnica a los diferentes grupos y organizaciones campesinas existentes en la zona. La ERP evaluará

la importancia de asistencia técnica en la zona y el impacto que el FAT generó.

23. **Selección de criterios específicos.** Entre los criterios de evaluación estándar mencionados en el párrafo 16 y luego de la revisión de los documentos del proyecto y el IFP, el criterio para "adaptación al cambio climático" podría no estar calificado; a menos que la misión de la ERP revele alguna contribución relevante al proyecto -negativa o positiva- en este sentido. También se observa que, al momento del diseño, este tema no tuvo una atención específica.

E. Equipo de evaluación

24. El Sr. Miguel Torralba, Oficial de Evaluación de la IOE es el Evaluador Principal para esta ERP y será responsable de la entrega del informe final. El será asistido por el Sr. Eduardo Centeno (Consultor Senior) y el Sr. Jorge Carballo (Analista de Evaluación de IOE). La Srta. Giulia Santarelli, Asistente de Evaluación de IOE, proporcionara apoyo administrativo.

F. Documentos de referencia

175. Los documentos de referencia principales para esta asignación son los siguientes:

Documentos específicos del proyecto FAT:

- Informe de diseño (1999)
- Informe de medio término
- Convenio de financiamiento (2000) y enmiendas
- Misiones de supervisión
- Informe de progreso
- Informe final del proyecto (2014)
- Validación Informe Final del Proyecto (IOE, 2015)

Otros:

- FIDA. Programa de Oportunidades Estratégicas Nacionales (2005 y 2012)
- FIDA (2015). Manual de Evaluación – Segunda Edición
- FIDA (2011). Política de Evaluación
- Varias políticas y estrategias del FIDA
- Políticas de desarrollo rural vigentes durante el diseño y ejecución del proyecto

Personas clave con quienes se mantuvieron reuniones

Gobierno

Ministerio de Hacienda y Crédito Público, Managua

Sr. Iván Acosta Montalván, Ministro

Sr. Uriel Pérez Acuña, Director Crédito Público

Sr. Ramiro Cano, Enlace con Multilaterales

Ministerio Agropecuario, Managua

Sra. Tatiana Varela, Directora de Planificación

Sr. Lester Diaz

Ministerio de Economía Familiar, Comunitaria, Cooperativa y Asociativa

Sr. Jose Benito Aragón, Viceministro

Sra. Claudia Tijerino, Directora de Planificación

Instituto Nicaragüense de Tecnología Agropecuaria

Sr. Miguel Obando, Sub-Director General

Sr. Danilo Montalván, Cooperación Externa

Sr. Norman Perez

Sr. Ricardo Prieto

Embajada de Nicaragua en Italia

Sra. Monica Robelo, Embajadora

Sr. Junior Escobar, Representante alterno

Instituciones internacionales/donantes

Banco Mundial

Sr. Augusto Garcia, Oficial de Operaciones

Organizaciones no-gubernamentales y asociaciones

Fundación para el Desarrollo Tecnológico, Agropecuario y Forestal de Nicaragua (FUNICA)

Sra. Maria Auxiliadora Briones, Gerente General

Sr. Danilo Saavedra, Gerente de Desarrollo Interno

Beneficiarios

Achuapa

Cooperativa Nueva Vida

Cooperativa la Cascada

Cooperativa Francisco Paz Silva

El Sauce

Grupo de Mujeres las Primorasas

Unión de Cooperativas Agropecuarias de El Sauce

El Viejo

COOPROHELMAN

Cooperativa Multisectorial Mujeres Rurales Las Azucenas

La Paz Centro

Asociación La Buena Esperanza

León

Asociación de Productores Ecológicos de Nicaragua

Grupo con la Ayuda de Dios Saldremos Adelante

Grupo Regalo de Dios

Anexo V

Malpaisillo

Cooperativa de servicios múltiples 19 de enero
Grupo Cristo nos Ama

Mateare

Cooperativa de Pequeños Productores de Miel de Abeja

Nagarote

Grupo Jesucristo es todo poderoso
Grupo de mujeres progresando por Jesucristo

Salales

Cooperativa Multisectorial de Mujeres Productoras Rural-El Guayabal

San Francisco

Cooperativa de Mujeres Milagro de Dios

Marco de evaluación para entrevistas en el terreno

Grupos de discusión con productores/as representantes de organizaciones y grupos protagonistas del FAT

ASPECTOS GENERALES

Fecha: _____ Municipio: _____ Depto: _____

Datos de los/as participantes en el Grupo de Discusión (**Formato 02.1**)

OBJETIVOS

Obtener la opinión de los participantes sobre los resultados positivos o negativos obtenidos a través de su participación en el FAT, las mejoras en sus medios de vida y las perspectivas de sostenibilidad de las mejoras. Obtener recomendaciones para tomar en cuenta futuras intervenciones.

PREGUNTAS DE EVALUACION (Formato 02.2)

SAT – Tecnologías: Producción, Transformación, Comercialización

01. ¿Recibieron asistencia técnica y capacitación, u otro servicio de parte del FAT? Si, si: ¿Sobre qué temas y bajo qué tipo de modalidad?
02. ¿Aplicaron algunas nuevas tecnologías o prácticas en sus actividades agrícolas o pecuarias con apoyo del el FAT? ¿Qué tipo de tecnología o práctica?
03. ¿Las tecnologías que aplicaron les produjo cambios en sus sistemas de producción, ingresos? ¿en qué aspectos?
04. ¿Continúan aplicando las tecnologías adquiridas? SI_ No_ Explicar para cualquier caso.
05. ¿Continúan contratando y recibiendo SAT? SI___ NO___ Explicar para cualquier caso.
06. ¿Recibieron SAT para la **transformación de productos agropecuarios**? Si la respuesta es SI: Qué actividades se realizaron? ¿Existen productores/as que continúan con la transformación de los productos?
07. ¿Recibieron SAT para **comercialización de sus productos**? Si la respuesta es SI: ¿Lograron incursionar en nuevos mercados, en mercados más justos?. ¿Mantienen las relaciones con los mercados? ¿Lograron acceder a mejores precios para sus productos que los que percibían antes del proyecto? ¿Continúan recibiendo aun buenos precios por sus productos?
08. ¿Recibieron Ustedes **asistencia técnica de otros organismos** al mismo tiempo que recibían asistencia del FAT? Si la respuesta es SI: ¿De qué organismo? ¿Sobre qué tema? ¿Continúan Ustedes recibiendo asistencia técnica? Si la respuesta es SI, ¿De parte de que organismos?
09. ¿Conocen Ustedes si **otros productores/as** de su comunidad han aplicado las tecnologías facilitadas por el FAT por su propia cuenta? Si la respuesta es SI: ¿Han obtenido cambios en sus sistemas de producción?

Equidad de género

10. ¿Se dio a las mujeres miembros de su organización igualdad de oportunidades para participar en las actividades promovidas por el FAT?
11. ¿Cuál es su valoración de la participación de las mujeres en actividades promovidas por el FAT?
12. ¿Cuál es su valoración del desempeño de las promotoras formadas por el FAT?
13. ¿Continúan las promotoras brindando asistencia técnica a los grupos protagonistas del FAT?

Impacto

14. ¿Lograron **incrementar sus ingresos** con su participación en las actividades apoyadas por el FAT? Si la respuesta es SI_: ¿Considera importante el incremento en sus ingresos?
15. ¿Se han mejorado las **condiciones de alimentación** en sus familias?
¿Consumen nuevos alimentos? ¿Consumen mayor cantidad de alimentos?
¿Consumen alimentos más variados?
16. ¿Consideran Ustedes que están en mejores condiciones económicas que los/as productores/as que no participaron en el FAT? Si la respuesta es SI: ¿En qué aspectos?
17. ¿Están satisfechos con los SAT y productos recibidos del FAT a través de las Empresas? Mencione sus razones.

Organización

18. ¿Cuál es su valoración sobre el desarrollo alcanzado por su organización en los aspectos organizativo, financiero y gestión?
19. ¿Ha logrado su organización mantener las alianzas y las relaciones establecidas con las entidades públicas y empresas proveedoras de SAT?

Sostenibilidad

20. ¿Continúan aplicando las tecnologías, prácticas y en producción, transformación, comercialización adquiridas con el FAT?
21. ¿Se mantienen los niveles de ingresos alcanzados con apoyo del FAT?
22. ¿Se mantienen los niveles de seguridad alimentaria alcanzados con apoyo del FAT?
23. ¿Continúan las organizaciones de productores/as contratando, recibiendo y cofinanciando SAT?
24. ¿Continúan las mujeres manteniendo los mismos niveles de participación en sus organizaciones?
25. ¿Se mantienen los fondos revolventes creados por los grupos del BPA?

Aprendizajes

26. ¿Cuáles son los aprendizajes más importantes que le dejó el proyecto?
27. Si Usted tuviera la oportunidad de participar en otro proyecto similar al FAT:
 - a. ¿Qué actividades recomendarían que se hagan la misma manera como se hicieron en el FAT? ¿Por qué?
 - b. ¿Qué actividades recomendarían que se hagan de manera diferente? ¿Por qué?

Bibliografía

Documentos del FIDA

1998. *Mecanismo Flexible de Financiación –FIDA*. Roma, Italia.
1999. *Documento de Diseño – FAT*. Roma, Italia.
2004. *Empresas Rurales*. Roma, Italia
2004. *Financiación Rural*. Roma, Italia
2005. *Documento Sobre Oportunidades Estratégicas Nacionales (COSOP) para Nicaragua*. Roma, Italia.
- 2005-2015. *Reporte de los Estados del Proyecto*. Roma, Italia.
2007. *Estrategia para la Gestión de Conocimientos 2007*. Roma, Italia.
2007. *Innovación*. Roma, Italia.
2007. *Supervisión y Apoyo a la Ejecución*. Roma, Italia.
2011. *Estrategia Relativa al Sector Privado – Intensificación de la actuación del FIDA en la relación con el sector privado*. Roma, Italia.
2011. *Gestión de Recursos Naturales y Medio Ambiente*. Roma, Italia.
2011. *Marco Estratégico del FIDA 2011-2015*. Roma, Italia.
2011. *Política y Estrategia del FIDA de Presencia en los Países*. Roma, Italia.
2011. *Relaciones con Países de Renta Baja*. Roma, Italia.
2012. *Documento Sobre Oportunidades Estratégicas Nacionales (COSOP) para Nicaragua*. Roma, Italia.
2012. *Estrategia con Relación a Asociados*. Roma, Italia.
2012. *Políticas sobre Igualdad de Género y Empoderamiento a la Mujer*. Roma, Italia.
2013. *El FIDA en Nicaragua: Una Reflexión Desde las Intervenciones de Fomento al Desarrollo Rural 1999-2013*. Roma, Italia.
2013. *Informe Final de Proyecto - FAT*. Roma, Italia.
2015. *Desempeño de la Cartera Financiada por el FIDA a mayo 2015*. Roma, Italia.
2015. *Revisión del Desempeño Anual de la Cartera – División de América Latina y el Caribe*. Roma, Italia.
2016. *Perfil de País, Segunda Edición*. Roma, Italia.

Documentos de la Oficina de Evaluación Independiente del FIDA

2005. *Evaluación Externa Independiente del FIDA*. Roma, Italia.
2005. *Evaluación del Programa Piloto sobre la Presencia en el Terreno*. Roma, Italia.
2006. *Evaluación de la Política de Financiamiento Rural*. Roma, Italia.
2010. *Desempeño del FIDA en relación a la Igualdad de Género y Empoderamiento de la Mujer*. Roma, Italia.
2011. *Estrategia del FIDA para el Desarrollo del Sector Privado Y Asociaciones*. Roma, Italia.
2013. *Intervención del FIDA con las Cooperativas*. Roma, Italia.
2014. *Validación del informe Final de Proyecto - FAT*. Roma, Italia.

2016. *Manual de Evaluación, Segunda Edición*. Roma, Italia.

Documentos externos

Banco Mundial 2011. *Reseña de País para Nicaragua*.

Comisión Económica para América Latina (CEPAL). 2011. *Estudio Económico de Latino América y el Caribe*.

_____. 2014. *Panorama Social de América Latina*.

Comisión Europea 2009. *Evaluación de la Cooperación de la Comisión Europea con Nicaragua 1998-2008*.

Gobierno de Nicaragua 2005. *Plan Nacional de Desarrollo*. Managua, Nicaragua

Gobierno de Nicaragua 2008. *Plan Nacional de Desarrollo Humano (2008-2012)*. Managua, Nicaragua

Gobierno de Nicaragua 2008. *Programa Nacional de Alimentos*. Managua, Nicaragua

Gobierno de Nicaragua 2008. *Programa Forestal*. Managua, Nicaragua

Gobierno de Nicaragua 2010. *PRORURAL Incluyente*. Managua, Nicaragua

Gobierno de Nicaragua 2011. *Programa Nacional de Agro Industria*. Managua, Nicaragua

Gobierno de Nicaragua 2012. *Plan Nacional de Desarrollo Humano (2012-2016)*. Managua, Nicaragua

Gobierno de Nicaragua 2013. *Plan de Adaptación al Cambio Climático*. Managua, Nicaragua

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. 2015. *Perfil de País – Nicaragua*. Roma, Italia.



**Oficina de Evaluación
Independiente**



Invertir en la población rural

Oficina de Evaluación Independiente
Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola
Via Paolo di Dono, 44 - 00142 Roma, Italia
Tel: (+39) 06 54591 - Fax: (+39) 06 5043463
Correo electrónico: evaluation@ifad.org
www.ifad.org/evaluation

 www.twitter.com/IFADeval

 www.youtube.com/IFADevaluation

ISBN-978-92-9072-726-2



9 789290 727262

Servicios de impresión
internos del FIDA