

**Nicaragua**  
**Evaluación Intermedia**

**Ventana Temática: Infancia, Seguridad Alimentaria  
y Nutrición**

**Título del Programa: Modelo integrado “Tuktan Yamni”**

**Autor:** Pilar Baselga-Bayo, consultor del F-ODM

## Prólogo

El presente informe de evaluación intermedia es parte del esfuerzo que está llevando a cabo el Secretariado del Fondo para el Logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (F-ODM) en el marco de su estrategia de seguimiento y evaluación para contribuir al aprendizaje así como a la mejora de la calidad de los 128 programas conjuntos de 8 ventanas temáticas en las que opera de acuerdo a los criterios básicos de evaluación; pertinencia, eficiencia, eficacia y sostenibilidad.

Estos ejercicios de evaluación intermedia se desarrollan en un contexto institucional rico y variado en el que múltiples instituciones de las Naciones Unidas, de los gobiernos socios y la sociedad civil, cooperan para contribuir a alcanzar objetivos de desarrollo prioritarios a nivel local, regional y nacional. Por tanto, las evaluaciones intermedias, se han llevado a cabo conforme a los principios de la red de evaluación del Comité de Ayuda para el Desarrollo (CAD) así como a los del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG). En este sentido el proceso de evaluación ha contado con un grupo de referencia en el que han estado representados los principales interesados en la misma, y han sido coparticipes de las decisiones tomadas durante la fase de diseño, implementación, diseminación y mejora de la evaluación intermedia.

El objeto de análisis de la evaluación intermedia es el programa conjunto en el Ecuador de su implementación, alrededor de 1 año y medio después de su comienzo. Debido a la duración limitada en el tiempo de implementación de los programas (máximo de 3 años), las evaluaciones intermedias están concebidas para ser ejercicios de evaluación cortos en el tiempo y limitados en el alcance y profundidad pero con una orientación clara al aprendizaje en la mejora de los aspectos relativos a la implementación de los programas y la generación de lecciones aprendidas. Este ejercicio, es a su vez una primera oportunidad de elaborar una fotografía independiente de los progresos y desafíos que una iniciativa de estas características está generando en los 3 objetivos que persigue el F-ODM; el cambio en las condiciones de vida en las poblaciones meta en relación a los objetivos de desarrollo del milenio, el aumento de la calidad de la ayuda en los términos planteados por la Declaración de París y los progresos en la reforma de Naciones Unidas como consecuencia de la iniciativa "Unidos en la Acción".

El resultado directo de estos procesos de evaluación intermedia es la elaboración de planes de mejora de cada programa conjunto en el que las recomendaciones del informe se transforman en acciones específicas, para la mejora de la implementación de dichos programas a las que se hace un seguimiento específico por parte del Secretariado del F-ODM.

Siendo conscientes de los esfuerzos individuales y colectivos que han supuesto llevar a cabo esta evaluación intermedia, agradecemos y le dedicamos el presente producto a todos los actores que se han involucrado en el mismo y que la han hecho posible (miembros del grupo de referencia, equipos de los gobiernos socios, equipo del programa conjunto, consultores, beneficiarios, autoridades locales, equipo del Secretariado y un largo etc. de instituciones e individuos del sector público y privado). Muchas Gracias de nuevo.

Los análisis y recomendaciones expresados en este informe de evaluación no se corresponden necesariamente con las del Secretariado del F-ODM.

## **INFORME FINAL**

### **EVALUACIÓN INTERMEDIA DEL PROGRAMA MODELO INTEGRADO TUKTAN YAMNI-MUIH BIN MUIHNI YAMNI**

#### **NICARAGUA**

*Fondo para el Logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio  
Ventana Infancia, Seguridad Alimentaria y Nutrición*

#### RESUMEN EJECUTIVO

#### INTRODUCCIÓN

1. CONTEXTO DE LA EVALUACIÓN MEDIO TÉRMINO: ANTECEDENTES y OBJETIVOS
2. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN
3. DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA
4. NIVELES DE ANÁLISIS Y PREGUNTAS DE EVALUACIÓN
5. CONCLUSIONES GENERALES
6. RECOMENDACIONES

#### BIBLIOGRAFÍA

#### ANEXOS

- ANEXO 1: Preguntas de Evaluación identificadas por el Equipo de Coordinación Nicaragua.  
ANEXO 2: Agenda de la Misión.

*Informe elaborado por Pilar Baselga Bayo  
Consultora F-ODM*

## **GLOSARIO**

AP Agencias Participantes.

A-SNU Agencia Sistema de Naciones Unidas.

CC Comisión Coordinadora.

CDP Comité Directivo de País.

CRAAN Consejo Regional Autónomo Atlántico Norte

EMT Evaluación Medio Término.

EO Equipos Operativos

FAO Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación.

F-ODM Fondo para el logro de los Objetivos del Milenio.

GRAAN Gobierno Regional Autónomo Atlántico Norte.

GR-EMT Grupo de Referencia país para la Evaluación Medio Término.

GTI Gobierno Territorial Indígena.

MAGFOR Ministerio Agropecuario y Forestal.

MANUD Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo.

MINED Ministerio de Educación, Cultura y Deportes.

MINSA Ministerio de Salud.

MINREX Ministerio de Relaciones Exteriores.

OCR Oficina de Coordinador Residente del Sistema de Naciones Unidas.

ODM Objetivos de Desarrollo del Milenio.

OPS/OMS Organización Panamericana de la Salud/Organización Mundial de la Salud.

PC Programa Conjunto.

PMA Programa Mundial de Alimentos.

PNDH Plan Nacional de Desarrollo Humano.

PNUD Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.

RAAN Región Autónoma Atlántico Norte.

SDCC Secretaría para el Desarrollo de la Costa Caribe.

SNU Sistema de las Naciones Unidas.

UNICEF Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia.

V-ISAN Ventana temática Infancia, Seguridad Alimentaria y Nutrición.

## RESUMEN EJECUTIVO

### Descripción del Programa Conjunto

Nicaragua cuenta con una población de 5,6 millones de habitantes, de los cuales el 73% son pobres, y viven en su mayoría en las áreas rurales. El 8.9 % de la población es indígena y se concentra en las Regiones Autónomas de Atlántico Norte y Sur (RAAN y RAAS), siendo en estas zonas donde se ubican los índices más altos de pobreza extrema. El 51% de su población son mujeres, siendo el 27 % mujeres en edad reproductiva. El 12 % de la población son niños y niñas menores de cinco años, siendo la prevalencia de desnutrición crónica a nivel de 21.7%. En la RAAN, región en la que se desarrolla el PC, este porcentaje es del 31.7%.

Con un presupuesto de US\$ 5,000.000.00, el Programa Conjunto (PC) “Modelo Integrado TUKTAN YAMNI-MUIH BIN MUIHNI YAMNI” tiene como objetivo *“disminuir la desnutrición crónica en niños y niñas menores de 2 años de las zonas de intervención, acelerando el logro del ODM 1, priorizando también a mujeres embarazadas y lactando.”* en 47 comunidades de la RAAN.

Los efectos esperados del PC son: (1) las familias han aumentado su seguridad alimentaria y nutricional, incrementando la disponibilidad de alimentos y mejorado nutricionalmente la dieta de mujeres embarazadas, madres lactando y niños y niñas menores de dos años; (2) las instituciones nacionales, regionales, municipales y territoriales implementan coordinadamente el modelo integral; y (3) visibilizada e incorporada la prioridad nacional de la nutrición infantil entre diferentes actores nacionales como derecho fundamental y eje de desarrollo humano que se refleja en el marco de políticas, leyes y presupuesto.

Los principales actores asociados en la ejecución del PC son los siguientes: cinco Agencias del Sistema de Naciones Unidas (A-SNU); la Secretaría Técnica de la Presidencia; cuatro Ministerios del Gobierno Central; la Secretaría del Consejo para el Desarrollo de la Costa Caribe (SDCC); el Consejo/Gobierno Regional Autónomo (GRAAN y CRAAN); las Alcaldías de Bonanza, Prinzapolka y Siuna; y los Gobiernos Territoriales.

### Objetivo de la Evaluación de Medio Término

Tras un acuerdo entre el Gobierno de España y el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y con el objetivo de *“promover un desarrollo basado en el aumento de los derechos, las capacidades, y las oportunidades individuales y colectivas”* (Documento Marco. F-ODM. Agosto 2007) fue constituido en 2007, el Fondo para el Logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio, con la misión de favorecer la consecución de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM).

La Evaluación de Medio Término (EMT) consiste en un análisis sistemático y rápido del diseño, proceso y efectos del PC, con el objetivo de generar conocimientos, identificar buenas prácticas y lecciones aprendidas con el fin de mejorar la ejecución de los mismos durante la segunda fase de implementación y poder transferirlas a otros programas.

### Enfoque Metodológico

El enfoque metodológico empleado para el desarrollo de la EMT es un enfoque cualitativo. Las técnicas de análisis empleadas han sido: revisión de documental (fuentes secundarias); entrevistas a informantes clave (semiestructuras, individuales o colectivas) y grupos focales; y

estudios de caso (fuentes primarias). Para la validación de los hallazgos se ha empleado el método de triangulación a través de referencias cruzadas.

Para los estudios de caso y como resultado de los criterios de selección utilizados (accesibilidad, representatividad de las características territorios; representatividad de las actividades del PC; nivel de impacto de los resultados; representatividad en el nivel de institucionalidad territorial), se propusieron en la agenda la visita a las siguientes comunidades: comunidad de *Layasiksa* (Municipio de Prinzapolka, sector Prinsu Auhya Un), comunidades de *Alamikamba* y *Galilea* (Municipio de Prinzapolka, sector Prinsu Awala), comunidad de *Sakalwas* (Municipio de Bonanza, sector Sauni As), comunidades de *Mukuswas* y *Espayulilna* (Municipio de Bonanza, sector Sauni Arunka), y comunidad *Sikilta* (Municipio de Siuna, sector Sauni Bas).

Las preguntas de evaluación propuestas en los términos de referencia han sido adaptadas por el Grupo de Referencia y son la guía básica para la recogida de información que se estructura en base a tres dimensiones de análisis (diseño, proceso y resultados) y a cinco criterios (pertinencia, apropiación, eficiencia, eficacia y sostenibilidad).

### Limitaciones de la investigación

Aunque la metodología fue altamente participativa y adecuada a la disponibilidad de tiempo, las limitaciones del estudio realizado vienen asociadas, por un lado, a la propia definición de la EMT como ejercicio rápido orientado al aprendizaje institucional que condiciona tiempos para el estudio y el análisis de la información breves.

Por otro lado, limitaciones atribuibles a la propia idiosincrasia de los PC como *procesos* de aprendizaje institucional y *alineamiento* todos los actores, que requieren de tiempos para la concertación y creación de confianza y que no son atribuibles a la lógica de intervención del PC (resultados-productos-actividades) pero que son necesarios para el funcionamiento del mismo y que en ocasiones condiciona el éxito o fracaso de los mismos.

Y por último, limitaciones asociadas a la situación político-social en el país. En este caso, la Agenda debió suspenderse en el quinto día de las visitas en los territorios por problemas de seguridad en las zonas previstas para visitar, regresando a Managua y reprogramando entrevistas con actores clave que permitiera completar la información necesaria para la elaboración de la EMT.

### Conclusiones

Las conclusiones del proceso evaluativo y en función del análisis realizado en el punto anterior, son:

- **CONCLUSIÓN 1: DISEÑO.** El PC presenta una adecuada coherencia externa tanto a nivel internacional, como a nivel nacional, por lo que se considera es **pertinente y relevante en su contexto**, y responde de manera satisfactoria a las prioridades internacionales y políticas nacionales en seguridad alimentaria y nutricional. Presenta a si mismo, una adecuada coherencia lógica dado que la formulación se realizó de forma participativa entre todos los actores involucrados en el mismo, por lo que se considera que el PC es **una propuesta sólida y coherente que permite responder de forma clara y positiva a las necesidades concretas y particularidades culturales de la población Miskita y Mayagna**. Además, existe una **adecuada focalización geográfica**, que responde fundamentalmente a

criterios de inseguridad alimentaria y a la decisión por parte del gobierno de la nación de apoyar los procesos regionales de autonomía en Nicaragua.

- **CONCLUSIÓN 2: APROPIACIÓN.** El trabajo realizado en el diseño e identificación de necesidades contó con la participación de las regiones y territorios, por lo que puede decirse que el **grado de implicación, conocimiento y compromiso con el PC por parte de las autoridades locales es muy elevado y satisfactorio**. Este alto grado de apropiación, está generando **tensiones entre algunas instituciones y agencias a nivel nacional y las instituciones a nivel regional** debido fundamentalmente a un **grado de desconfianza de la capacidad real de la Región** por parte de las agencias líderes y algunas instituciones a nivel central que no favorece el fortalecimiento del proceso de autonomía de la Región.
- **CONCLUSIÓN 3: FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL.** Aunque el objetivo general del PC es disminuir la desnutrición crónica en niños y niñas menores de dos años, el objetivo que se pretende a través del Modelo es la **creación y fortalecimiento institucional de la Región en materia de seguridad alimentaria y nutrición** para que de **forma autónoma y autogestionada se pueda hacer frente al desafío de la desnutrición**. El fortalecimiento institucional pasa por **crear relaciones de confianza mutua, apoyar y acompañar los procesos y en dotar de los recursos y medios** necesarios para la gestión autónoma de las actividades a realizar **desde el acompañamiento y rendición de cuentas, la transparencia en la gestión y el trabajo entre socios**. A nivel de gobiernos territoriales, es necesario el fortalecimiento institucional que aunque en la formulación del PC no estaba contemplado (sólo se describía hasta nivel municipal), se ha demostrado la importancia de dicha autoridad en los procesos de desarrollo de las comunidades.
- **CONCLUSIÓN 4: PROCESO Y MODELO DE GESTIÓN.** El PC presenta **un complejo sistema de coordinación y gestión** condicionado por la organización territorial y político-administrativa de la Región. Esto ha dado lugar a la **creación de mecanismos de gobernanza que facilite la gestión** del PC. Es importante el **apoyo de las dos subcoordinaciones del programa** para dar apoyo al seguimiento en los territorios de las acciones del PC. Así mismo, se considera de **gran importancia el papel de los Equipos Operativos** por lo que se considera necesario fortalecerlos y mejorar sus mecanismos de gestión para que sean ágiles y operativos y respondan a las necesidades de los territorios. Señalar la necesidad de **fortalecer con recursos y medios a los técnicos del PC** para el mejor desempeño de sus actividades y responsabilidades.
- **CONCLUSIÓN 5: PROCESO Y MECANISMOS DE SEGUIMIENTO.** Existen **deficiencias en el monitoreo y seguimiento de las acciones del PC**, particularmente las que se refieren en el **Efecto 1 a los sectores productivos y de educación**. Se constata que **no es problema de recursos económicos para llevar a cabo acciones de monitoreo y seguimiento, sino de la prioridad que se le está dando a las mismas**. Existen también deficiencias en el Sistema de Seguimiento y Evaluación puesto que todavía **no se ha llevado a cabo la validación del Sistema de Seguimiento y Evaluación**. Se constata que desde la Oficina del Coordinador Residente se están haciendo todos los esfuerzos posibles, pero es necesario una mayor priorización por parte de las Agencias líderes.
- **CONCLUSIÓN 6: PRESUPUESTO.** El PC lleva un **ritmo de ejecución financiera bueno** (74% del presupuesto total), aunque es **necesario revisar el grado de avance de las actividades** dado que el compromiso de ejecución no implica que se hayan completado las mismas, requisitos ambos para la solicitud de la tercera reposición.

- **CONCLUSIÓN 7: EFECTO 1.** Es el **efecto multisectorial del PC** en el que interaccionan acciones en los tres sectores (producción-salud-educación). Es por ende, el efecto en el que participan el mayor número de actores implicados en el PC, confiriéndole un alto grado de complejidad en la gestión y ejecución de actividades. Es quizá por todas estas características y complejidad, **el efecto al que mayor prioridad y atención se le ha prestado desde las agencias líderes** hasta el momento. Desde las acciones en *salud* se constata que, **la importancia de los procesos de acompañamiento y fortalecimiento institucional a la Región en la apropiación, y por tanto, éxito de las actividades implementadas.** Desde las acciones en *producción*, **se complementa las acciones llevada a cabo por el gobierno central dentro del programa Hambre Cero** en su política de soberanía y seguridad alimentaria y nutricional. Desde las acciones en *educación*, es **prioritario el entendimiento y coordinación institucional entre PINE-MINED y la Secretaría de Educación del GRAAN** para que el impacto de las acciones llevadas a cabo sea satisfactorio e incida en el desarrollo de la Región.
- **CONCLUSIÓN 8: EFECTO 2 MODELO INTEGRADO.** Se constata que las acciones **del Efecto 1 y el trabajo que es está realizando desde el Efecto 2, están sirviendo para crear las condiciones comunitarias y territoriales que permitan la posterior aplicación y éxito del Modelo Integrado.** Es destacable, **la apropiación e implicación del CRAAN en la definición y sistematización del Modelo,** que en definitiva les servirá para gestionar mejor las necesidades en seguridad alimentaria y nutrición de sus propios territorios. Se espera que **el Modelo sea un aporte desde las Regiones a las políticas nacionales** en materia de soberanía, seguridad alimentaria y nutricional. **Se considera prioritario que se trabaje en la sistematización del Modelo si se quiere tener algún resultado de aquí a final de periodo.**
- **CONCLUSIÓN 9: EFECTO 3.** Es el efecto con menor grado de ejecución presupuestaria, 8% del presupuesto total asignado, por lo que hay que realizar un **esfuerzo considerable en la dinamización del mismo** si se quieren alcanzar resultados con impacto.
- **CONCLUSIÓN 10: SOSTENIBILIDAD.** En aquellas actividades en las que existe un alto grado de fortalecimiento y acompañamiento institucional, puede decirse que existe un **alto grado de apropiación del PC por parte de las autoridades locales,** lo que contribuye de manera significativa **a la sostenibilidad y fortalecimiento de las acciones.** Existen **riesgos identificados** que tiene que ver fundamentalmente con las **actitudes: falta de entendimiento y confianza.**

## Recomendaciones

Tras analizar las conclusiones generales descritas en el apartado anterior, se exponen a continuación las recomendaciones.

- **RECOMENDACIÓN 1:** Presentar el Sistema de Monitoreo y Seguimiento aprobado por la Comisión Coordinadora (CC).
- **RECOMENDACIÓN 2:** Presentar el Plan de Incidencia y Comunicación aprobado por la Comisión Coordinadora (CC).
- **RECOMENDACIÓN 3:** Presentar el documento de Modelo Integrado aprobado por el Consejo Regional (CRAAN).



- **RECOMENDACIÓN 4:** Transferir la gestión de los recursos económicos en sus niveles regional y municipal, para fortalecimiento institucional y mejor desempeño de actividades.

*La evaluadora considera que éstas cuatro primeras recomendaciones son relevantes e indispensables para el correcto desempeño y funcionamiento del PC.*

- **RECOMENDACIÓN 5:** Fortalecimiento de los Equipos Operativos. Medidas propuestas: establecer periodicidad de las reuniones mensuales; compromiso de realización de informes sobre avance y programación de actividades que favorezca la mejora de los canales de información; delegación de autoridad para toma de decisión en los participantes a las reuniones por parte de las instancias a las que representan.
- **RECOMENDACIÓN 6:** Fortalecimiento de los Técnicos del PC. Medidas propuestas: establecimiento de reuniones periódicas por territorios (mensual) e interterritoriales (trimestral); ampliación de las reuniones a los técnicos del efecto 2 como mecanismo de coordinación de sinergias e integralidad como esencia del PC; elaborar los planes de trabajo por sectores de forma coordinada; revisar los atrasos en la dotación de recursos (salarios y viáticos) y medios (transporte y equipos); iniciar las actividades relacionadas con capacitación y establecimiento de redes de promotores rurales; capacitarlos en el Modelo Integrado.
- **RECOMENDACIÓN 7:** Fortalecimiento de la gestión de los Gobiernos Territoriales. Medidas propuestas: dotarlos de un pequeño fondo para apoyar la operativización de las actividades en los niveles comunitarios; de apoyo a los técnicos del PC, y apoyo a infraestructura de las oficinas territoriales.
- **RECOMENDACIÓN 8:** Dar prioridad a la mejora en el sistema de seguimiento y monitoreo de las acciones del PC por parte de los técnicos del mismo para que se puedan reportar los avances en las actividades relacionadas fundamentalmente con el sector productivo y de educación del efecto 1. Medidas propuestas: dotarles de medios y recursos para realizar el trabajo, y dar orientaciones claras sobre los datos que necesitan levantar en sus visitas a las comunidades y que serán un insumo fundamental en el sistema de seguimiento y monitoreo del PC.
- **RECOMENDACIÓN 9:** El Modelo debe contemplar la parte organizativa e institucional del mismo, o de arriba abajo, ya que existen riesgos de focalizarse únicamente en la dinámica de abajo a arriba y descuidar el andamiaje institucional que esto requiere y que como objetivo del PC ha de fortalecerse.
- **RECOMENDACIÓN 10:** Las Agencias Líderes, debe revisar su rol de acompañamiento y apoyo, dando un voto de confianza a la Región en el manejo y gestión de los fondos del PC, descentralización o delegación de responsabilidades y recursos hacia la Región en el reconocimiento de la existencia de capacidades instaladas, en la necesidad de flexibilizar los procedimientos en función de sus propia idiosincrasia, y en reconocer y revalorizar la cultura indígena en las actividades del PC en las que se detecta injerencia cultural, todo ello en un ejercicio de corresponsabilidad compartida y creación de confianza institucional.
- **RECOMENDACIÓN 11:** Mejorar el grado de cumplimiento de las actividades. Medidas propuestas: la realización de una reprogramación de actividades y metas que permita

ajustar las mismas al tiempo y recursos para el próximo periodo, así como ritmo de ejecución presupuestaria.

## INTRODUCCIÓN

Tras un acuerdo entre el Gobierno de España y el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) fue constituido en 2007, el Fondo para el Logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (F-ODM).

El F-ODM en su meta de avanzar en el logro de los ODM, pretende servir como mecanismo de coordinación entre las Agencias del Sistema de NU, así como instrumento para mejorar la coordinación multisectorial a nivel nacional en apoyo a gobiernos nacionales, autoridades locales y organizaciones de ciudadanos en sus iniciativas para abordar la pobreza y la desigualdad. Todo esto en concordancia con la Declaración de París y la Agenda de Acción de Accra.

Nicaragua cuenta con una población de 5,6 millones de habitantes, de los cuales el 73% son pobres, y viven en su mayoría en las áreas rurales. El 8.9 % de la población es indígena y se concentra en las Regiones Autónomas de Atlántico Norte y Sur (RAAN y RAAS), siendo en estas zonas donde se ubican los índices más altos de pobreza extrema. El 51% de su población son mujeres, siendo el 27 % mujeres en edad reproductiva. El 12 % de la población son niños y niñas menores de cinco años, siendo la prevalencia de desnutrición crónica a nivel de 21.7%. En la RAAN, Región en la que se desarrolla el PC, este porcentaje es de 31.7%.

Con un presupuesto de US\$ 5,000.000.00, el Programa Conjunto (PC) “Modelo Integrado TUKTAN YAMNI-MUIH BIN MUIHNI YAMNI” tiene como objetivo “*disminuir la desnutrición crónica en niños y niñas menores de 2 años de las zonas de intervención, acelerando el logro del ODM 1, priorizando también a mujeres embarazadas y lactando*” en 47 comunidades de la RAAN de Nicaragua.

A través de un enfoque metodológico cualitativo que permitirá el análisis sistemático y rápido, y tomando como unidad de análisis el PC, se pretende realizar una Evaluación Medio Término (EMT) que contribuya a generar conocimientos, identificar mejores prácticas, y formular recomendaciones que permitan avanzar en la consecución de los objetivos del PC.

En primer lugar, el presente informe presenta una descripción del contexto general del F-ODM y de los objetivos específicos de la evaluación; de la metodología de análisis y sus limitantes; y del PC evaluado.

En segundo lugar, se presentan los hallazgos de la evaluación conforme a los tres niveles de análisis propuestos (diseño, proceso y resultados) y se da respuesta a las preguntas planteadas por los actores clave en los términos de referencia de esta EMT.

En tercer y último lugar, el informe presenta las principales conclusiones y recomendaciones derivadas del análisis y valoración de los hallazgos del estudio realizado por parte de la evaluadora.

## 1. CONTEXTO DE LA EVALUACIÓN MEDIO TÉRMINO: ANTECEDENTES y OBJETIVOS

### 1.1. El Fondo para la consecución de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (F-ODM)

El F-ODM tiene como objetivo “*promover un desarrollo basado en el aumento de los derechos, las capacidades, y las oportunidades individuales y colectivas*” (Documento Marco. F-ODM. Agosto 2007) que favoreciera la consecución de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM).

Las actividades e intervenciones del F-ODDM se guían por cinco principios básicos:

- Alineación con las estrategias y políticas nacionales, en consonancia con la Declaración de París.
- Sostenibilidad de las inversiones, mediante la consolidación de las capacidades nacionales
- Gestión orientada hacia los resultados y la rendición de cuentas que asegure la calidad en la formulación, seguimiento y evaluación de los programas.
- Modelo de Programación conjunta que consolide sistemas de planificación y gestión entre Agencias a nivel país.
- Minimización de costos de transacción administrativos.

El Fondo opera a través de los equipos de las diferentes Agencias de Naciones Unidas en el país, siendo la modalidad de intervención la de programa conjunto (PC).

Los Programas Conjuntos (PC) son programas nacionales que promueven políticas públicas con el objetivo de fortalecer las capacidades nacionales y locales involucrando y beneficiando a las poblaciones locales, con especial énfasis en los más vulnerables.

El F-ODM está apoyando a 128 PC en 49 países. Estos programas se enmarcan en ocho ventanas temáticas. El presente PC se enmarca en la ventana temática *“Infancia, Seguridad Alimentaria y Nutrición, (V-ISAN)”* contribuyendo de este modo a la consecución directa de los Objetivos 1 y 5 de los ODM que apuntan erradicar la pobreza y el hambre y mejorar la salud materna; y de forma indirecta los Objetivos 3 y 4 de los ODM en su empeño por promover la igualdad entre los géneros y la autonomía de la mujer y reducir la mortalidad infantil.

Actualmente Nicaragua tiene seis PC en las ventanas de: Medio Ambiente y Cambio Climático; Gobernanza Democrática Económica; Género y Empoderamiento de la Mujer; Cultura y Desarrollo; Juventud, Empleo y Migraciones; e Infancia, Seguridad Alimentaria y Nutrición, por un monto total de 39,274,000 dólares.

Cinco de estos seis PC se están llevando a cabo en la Región Atlántica, de este modo el F-ODM está apoyando la apuesta del Gobierno de focalización en la Costa Caribe, constituyendo una plataforma que ha permitido mejorar la interlocución entre el gobierno central y los gobiernos regionales en pro de un proceso de autonomía regional.

La Estrategia de Seguimiento y Evaluación del Secretaria del F-ODM, y la Guía de Implementación de PC establecen que, todos los PC con duración superior a dos años estarán sujetos a una Evaluación Medio Termino (EMT).

### **1.2. Objetivos de la Ventana “Infancia, Seguridad Alimentaria y Nutrición”**

La ventana temática Infancia, Seguridad Alimentaria y Nutrición (V-ISAN) cuenta con un presupuesto de 134,5 millones de dólares destinados a 24 programas conjuntos, lo que representa casi un 20% del F-ODM.

Se pretende que los PC de esta Ventana contribuyan por un lado, a la mejora de la nutrición y la seguridad alimentaria de la población, especialmente niños y mujeres embarazadas, y por otro, al fortalecimiento de la capacidad institucional en la materia, ya sea a través de políticas nacionales o de políticas específicas sobre seguridad alimentaria y nutrición.

### 1.3. Objetivos general y específicos de la EMT

El Objetivo General de las EMT es “contribuir a mejorar la ejecución durante la segunda etapa de PC, adquirir conocimientos e identificar las mejores prácticas y las lecciones aprendidas” (Guía para la Ejecución de programas conjuntos del F-ODM. Secretariado del F-ODM. Febrero 2011).

Los Objetivos Específicos de la EMT son (Guía para la Ejecución de programas conjuntos del F-ODM. Secretariado del F-ODM. Anexo 8. Febrero 2011):

- Identificar la calidad del diseño y la coherencia interna del programa (las necesidades y los problemas que se pretenden resolver) y su coherencia externa con el Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD), las Estrategias de Desarrollo Nacional y los Objetivos de Desarrollo del Milenio, y encontrar el grado de apropiación nacional de acuerdo con la Declaración de París y la Agenda de Acción de Accra.
- Entender cómo funciona el programa conjunto y evaluar la eficacia de su modelo de gestión en la planificación, coordinación, administración y uso de recursos asignados para su ejecución, mediante un análisis de sus procedimientos y mecanismos institucionales.
- Identificar el grado de eficacia del programa entre sus participantes, su aporte a los objetivos de la ventana temática Infancia, Seguridad Alimentaria y Nutrición y los Objetivos de Desarrollo del Milenio a nivel local y nacional.

En agosto de 20011, se presentó a la Comisión Coordinadora del PC (CC), la composición del Grupo de Referencia para la EMT (GR-EMT) siendo sus miembros representantes del Consejo Regional (CRAAN), Gobierno Regional (GRAAN), Secretaria de Desarrollo de la Costa Caribe (SDCC), Oficina de Coordinador Residente del Sistema de Naciones Unidas (OCR), Agencia Líder (FAO-UNICEF), y Coordinadora de la V-ISAN.

El GR-EMT adaptó los términos de referencia de la V-ISAN al contexto y especificidades de ámbito nacional, regional y territorial, identificando las demandas de información por parte de los actores clave (ver Anexo 1); revisó y validó el Informe de Gabinete; organizó la Agenda de la misión (ver Anexo 2); y acompañó a la evaluadora en toda la visita de campo facilitando y apoyando el trabajo de la misma, entre otras funciones.

## 2. ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO EVALUATIVO Y METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

### 2.1. Organización del Trabajo Evaluativo

Conforme a los TdR de la EMT, la organización del trabajo de evaluación ha sido la siguiente:

1. **Fase de Gabinete:** a partir de la revisión documental, el objetivo de esta fase fue la de proveer al proceso de diseño de la evaluación, de un marco de referencia. Este marco de referencia debería permitir por un lado, realizar una aproximación a la lógica del PC, y por otro, la realización de un mapeo de involucrados (Tabla 1) que identificara a los principales actores clave y su vinculación con el PC. Además, se describió la metodología de análisis propuesta, las principales líneas de investigación y la selección de la muestra. A partir de aquí el Equipo de Referencia elaboró la Agenda de la Misión para la siguiente fase. Toda esta información se recogió en el Informe de Gabinete.

2. **Fase de País:** el objetivo de esta fase fue la elaboración de las herramientas metodológicas para la recogida y posterior análisis de la información.

Se realizó una matriz general evaluación que permitió identificar las necesidades informativas según los diferentes niveles de análisis, los resultados e indicadores y sus fuentes de información, así como las herramientas metodológicas para la recopilación de la información en el país.

Como parte de esta fase se procedió a recopilar información durante la Misión que tuvo lugar en Nicaragua por un periodo de 10 días.

3. **Fase de Informe Final:** el objetivo de esta fase es la elaboración del Informe final a partir del análisis, valoración y validación de los principales hallazgos de la investigación. Las recomendaciones propuestas en el mismo serán contrastadas con el GR-EMT quien responderá a ellas en términos operativos de un plan de mejora.

## 2.2. Enfoque metodológico

El enfoque propuesto para el desarrollo de la evaluación es un **enfoque metodológico cualitativo**. Los métodos cualitativos se caracterizan por estar poco estructurados en su proceso de implementación, con mucha flexibilidad y apertura al sujeto participante. Cobra por tanto especial importancia la consideración de los puntos de vista de los diferentes actores para construir una interpretación, en este caso del PC, y de sus efectos sobre la realidad “objeto” de la intervención.

La opción del enfoque cualitativo se ha tomado considerando que, la utilización de los instrumentos propios de los métodos cuantitativos (cuestionarios y encuestas), aunque sería deseable, no sería apropiada para los objetivos de una EMT como ejercicio rápido de aprendizaje institucional, entre otras cosas, por no disponer de tiempo suficiente para poder desarrollar con calidad técnicas específicas asociadas.

Por tanto, las técnicas utilizadas en la EMT han sido:

- **Investigación documental.** Se revisaron todos los documentos programáticos y de seguimiento del PC, así como todos aquellos documentos estratégicos y programáticos del gobierno y de agencias e instituciones que han permitido delimitar el PC en el contexto de los principales retos (desafíos y prioridades) nacionales de desarrollo en pro de la disminución de la desnutrición y lucha contra la pobreza.
- **Observación participante.** Durante la misión se realizaron visitas a varias de las comunidades de los municipios involucrados (Prinzapolka, Bonanza y Siuna). Estas visitas permitieron observar la dinámica de coordinación e interacción de los diferentes actores involucrados, visitar instalaciones y principales actividades, y propiciar espacios de diálogo con los beneficiarios directos. Se visitaron comunidades en diferente periodo de intervención del PC.
- **Entrevistas a informantes clave.** Se llevaron a cabo entrevistas, individuales o colectivas, semiestructuradas de los principales actores involucrados y grupos focales. Como se ha comentado en el apartado anterior, se diseñó un modelo abierto de cuestionario general en función de los diferentes niveles de análisis a partir de la matriz general de evaluación generada que permitió recoger las diferentes impresiones y opiniones de los actores clave y grupo de referencia entrevistados.

Para la selección de actores clave a entrevistar se realizó un Mapeo de Involucrados (Tabla 1) que permitió listar a los principales actores y su vinculación con el PC, relacionándolos con la propuesta de herramienta metodológica y aspectos clave a abordar en la misma.

A partir del mapeo de involucrados y de la selección de la muestra, se construyó la Agenda de la Misión en colaboración con Equipo de Referencia del PC.

Para la validación de los resultados de la evaluación, se ha adoptado el método o **estrategia de la triangulación**, como combinación triangulada de métodos y técnicas en el proceso de conocimiento: combinación de investigación documental, observación y entrevistas.

**Tabla 1: Relación entre principales actores involucrados y técnica de consulta. Elaboración propia.**

	INSTANCIA	FUNCIÓN	TÉCNICA DE CONSULTA	POSIBLES TEMAS A TRATAR
<b>Gobernanza Ventana ISAN</b>	Comité Directivo Nacional.	<i>Político.</i> Seguimiento y liderazgo político-estratégico del PC.	Entrevista semiestructurada colectiva.	Relación del PC con las políticas nacionales. Relación con la Reforma de ONU.
	Comisión Coordinadora.	<i>Técnico.</i> Gestionar y coordinar la ejecución del PC.	Entrevista individual Coordinadora. Taller de trabajo.	Principales avances y retos. Principales debilidades y fortalezas en la gestión y coordinación del PC.
	Grupo de Referencia EMT	<i>Técnico.</i> Coordinar la EMT.	Grupo focal. Reuniones trabajo.	Agenda EMT.
<b>Instituciones Nacionales</b>	Ministerios.	<i>Político/Técnico.</i> Contrapartes nacionales.	Entrevista individual Ministerio Líder. Reunión Plenaria Equipo Socio País.	Posicionamiento estratégico del PC al interior de sus ministerios. Dificultades en Alineamiento. Mecanismos de coordinación y liderazgo. Valor añadido del PC. Fortalecimiento de capacidades institucionales.
<b>Equipos operativos</b>	Equipos Operativos por Efecto del PC.	<i>Técnico.</i> Responsable de la ejecución en terreno.	Grupo focal.	Principales avances. Principales dificultades en la implementación en terreno. Coordinación con nivel nacional y con Agencias.
<b>Gobiernos Regionales</b>	Gobierno de la Región del Atlántico Norte. Consejo Regional del Atlántico Norte.	<i>Político/Técnico.</i> Contrapartes regionales.	Entrevista/grupo focal.	Coordinación con nivel nacional. Principales debilidades y fortalezas en la gestión y coordinación a nivel regional.
<b>Gobiernos Municipales</b>	Alcaldías	<i>Político/Técnico.</i> Contrapartes municipales.	Entrevista/grupo focal.	Coordinación con nivel nacional/regional. Principales debilidades y fortalezas en la gestión y coordinación a nivel municipal.
<b>Gobiernos Territoriales Indígenas</b>	Gobiernos territorial	<i>Político/Técnico.</i> Contrapartes territoriales.	Entrevista/grupo focal.	Coordinación con niveles nacional/regional/municipal. Principales debilidades y fortalezas en la gestión y coordinación a nivel municipal/regional.
<b>Agencias ONU</b>	Agencias.	<i>Técnico.</i> Agencia administradoras AT.	Entrevista individual Agencia Líder. Entrevista OCR. Reunión Plenaria Equipo País ONU. Representantes.	Principales desafíos del trabajo conjunto. Avances financieros. Dificultades en el Alineamiento. Mecanismo de coordinación.
<b>Sociedad Civil</b>	Organizaciones.		Grupo focal.	Resultados del PC. Participación.
<b>Familias Beneficiarias</b>	Población local.		Grupo focal.	Resultados del PC. Participación.



### 2.3. Selección de la muestra

Los criterios para la selección de las comunidades y actividades a visitar, dadas las características del PC, fueron elaborados por el Grupo de Referencia de la EMT y validados en el Informe de Gabinete. Estos han sido los siguientes:

- **Accesibilidad**, para poder llegar a las comunidades teniendo en cuenta el factor limitante del tiempo, y para que otras comunidades puedan acercarse y compartir el proceso evaluativo.
- **Representatividad de las características de ambos territorios** (Miskitos y Mayagnas).
- **Representatividad de las actividades y resultados del PC.**
- **Presencia institucional**, representación de los niveles regional, municipal, territorial y comunitarios.

Y los criterios que se tuvieron en cuenta para la selección de actividades a visitar fueron los siguientes:

- Visitar **varias actividades** del PC, específicamente en el efecto 1.
- Visitar actividades que presenten diferente **grado de avance**. Diferencias en las épocas de intervención del PC-ISAN en los territorios visitados: Prinzú Ahuya Un en ejecución 2011 y Sauni Arungka y Sauni As en 2010.
- En las visitas sostenidas en un mismo territorio se entrevistó a **participantes con diferentes niveles de conocimiento** sobre el programa (Beneficiarios 2010 y 2011).

Resultado de estos criterios se propusieron las siguientes visitas: en el municipio de Prinzapolka, sector Prinsu Auhya Un, la comunidad de **Layasiksa**; y en el sector Prinsu Awala, la comunidades de **Alamikamba** y **Galilea**; en el municipio de Bonanza, sector Sauni As, las comunidades de **Sakalwas**; y del sector Sauni Arunka, las comunidades de **Mukuswas** y **Espayuilina**; y en el municipio de Siuna, sector Sauni Bas, la comunidad **Sikilta**.

Además se realizaron reuniones en Managua, Bilwi (Puerto Cabezas) y Rositas.

### 2.4. Limitaciones de la investigación

Aunque la metodología fue altamente participativa y adecuada a la disponibilidad de tiempo, existen limitaciones del estudio asociadas fundamentalmente a la propia definición de la EMT como ejercicio rápido orientado al aprendizaje institucional que condiciona tiempos cortos para el estudio y el análisis de la información. Esto acota las visitas de campo a 10-12 días lo dificulta medir efectos consolidados o impactos cuantitativos creíbles y verificables atribuibles al PC.

Además, la EMT se realiza al año y medio aproximadamente de iniciado el proceso de implementación del PC, esto unido al efecto anteriormente mencionado, hace que la valoración de la eficacia se ha realizado a partir de tres/cuatro estudios de caso lo que dificulta emitir juicios definitivos sobre los efectos o impactos del PC .

Los TdR de la EMT identifican un gran número de necesidades informativas a las que se ha tratado de dar respuesta, aunque en algunos casos no con el alcance y profundidad que se hubiese deseado dadas las limitaciones de tiempo para realizar un análisis exhaustivo y completo.

Por otro lado, limitaciones atribuibles a la propia idiosincrasia de los PC como *procesos* de aprendizaje institucional y *alineamiento* todos los actores, que requieren de tiempos para la concertación y creación de confianza y que no son atribuibles a la lógica de intervención del PC (resultados-productos-actividades) pero que son necesarios para el funcionamiento del mismo. En estos procesos se demoran meses y no son atribuibles a resultados esperados ni actividades realizadas.

Y por último, limitaciones asociadas a la *situación político-social* en el país. En este caso, la Agenda debió suspenderse en el quinto día de las visitas en los territorios por problemas de seguridad en las zonas previstas para visitar, regresando a Managua y reprogramando entrevistas con actores clave que permitiera completar la información necesaria para la elaboración de la EMT.

### 3. DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA

#### 3.1. Descripción general

El PC **permitirá la implementación de un Modelo Integrado en nutrición que se sistematizará para su réplica a nivel nacional y que atenderá la descoordinación en las intervenciones existentes de las distintas instituciones** que actualmente trabajan en la Región.

El Modelo Integrado TUKTAN YAMNI-MUIH BIN MUIHNI YAMNI consiste por tanto, en el desarrollo de acciones coordinadas de los servicios de salud, nutrición, alimentación escolar y de producción agropecuaria, complementado con la formación de capacidades locales y de organización comunitaria que permita mejorar los niveles de desnutrición crónica de la niñez en 2,000 familias de los territorios.

El PC, en su objetivo de disminuir la desnutrición crónica, **fortalecerá la capacidad institucional a nivel regional, municipal, territorial y comunitaria** desde un Modelo Integrado de intervención autodefinido y autogestionado.

El PC contempla, partiendo del enfoque amplio de familia (reconociendo la individualidad de cada miembro de la familia, priorizando a mujeres, niños y niñas menores de 2 años), a las comunidades como centro de gestión y sujeto de derecho a intervenciones con las que se puede organizar y desarrollarse sinergias.

#### 3.2. Marco de Políticas

En el entorno internacional, el PC está alineado con el Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD en los ejes estratégicos 2 *“Para el 2012, se han fortalecido las políticas públicas y las capacidades institucionales, individuales y comunitarias que garanticen el empoderamiento de la población en situación de pobreza, la seguridad y soberanía alimentaria y nutricional y mejoren la capacidad productiva, a través del acceso a recursos y activos, la generación de ingresos y empleo digno”*; eje 3 *“En el 2012, las instituciones del Estado han incrementado y mejorado su capacidad de formulación, implementación y evaluación de políticas públicas que garanticen los derechos sociales y se habrán formulado e implementado estrategias e intervenciones que permitan a la población nicaragüense, avanzar hacia el acceso universal al agua segura, salud, educación, de calidad, con pertinencia cultural promoviendo el empoderamiento de los grupos excluidos y fortaleciendo la capacidad de la población para demandar y ejercer dichos derechos.”*; y eje 5: *“En el 2012, el país cuenta con capacidades de generación, uso y análisis de información para la formulación, seguimiento y evaluación de políticas, planes y programas de desarrollo”*.

El PC contribuye ODM 1, 3, 4, 5, erradicar la pobreza y el hambre; promover la igualdad entre los géneros y autonomía de la mujer; reducir la mortalidad infantil; y mejorar la salud materna.

En el entorno nacional, el PC contribuye al logro de los objetivos planteados en el *Plan Nacional de Desarrollo Humano* (PNDH) (2008-2012) de disminuir la prevalencia de la desnutrición crónica infantil aumentar la prevalencia de la lactancia materna y reducir la mortalidad infantil así como el acceso universal y gratuito a los servicios de salud de calidad y desarrollar una cultura nacional de promoción de la salud y prevención de las enfermedades. Se enmarca en la *Estrategia para el Fortalecimiento Institucional de la Costa Caribe*.

Además, se inserta, dentro de las estrategias del PNDH, en el eje del logro de la Seguridad y Soberanía Alimentaria mediante un paquete de programas entre los que se encuentran el *Programa Hambre Cero*.

En junio de 2009 la Asamblea Nacional de la República de Nicaragua, aprueba la *Ley de Soberanía y Seguridad Alimentaria y Nutricional* (Ley SSAN) con el objetivo de garantizar el derecho de todos y todas las nicaragüenses de contar con los alimentos suficientes, inocuos y nutritivos acordes a sus necesidades vitales, y a que éstos sean accesibles física, económica, social y culturalmente de forma oportuna y permanente. El PC prevé acciones encaminadas al conocimiento e información de la Ley SSAN con el objetivo de generar un estado de opinión favorable y divulgar la Ley.

### 3.3. Objetivos, actores y resultados del PC

El **objetivo** del PC es *“disminuir la desnutrición crónica en niños y niñas menores de 2 años en las zonas de intervención, acelerando el logro del ODM 1”* a través de la implementación de un Modelo Integrado con intervenciones en salud, educación y producción agrícola y seguridad alimentaria y nutricional

Los **efectos esperados** son los siguientes:

1. Las familias han aumentado su seguridad alimentaria y nutricional, incrementando la disponibilidad de alimentos y mejorado nutricionalmente la dieta de mujeres embarazadas, madres lactando y niños y niñas menores de dos años.
2. Las instituciones nacionales, regionales, municipales y territoriales implementan coordinadamente el modelo integral.
3. Visibilizada e incorporada la prioridad nacional de la nutrición infantil entre diferentes actores nacionales como derecho fundamental y eje de desarrollo humano que se refleja en el marco de políticas, leyes y presupuesto.

Para cada uno de los tres resultados esperados (efectos), se articulan los productos y actividades del PC en los que se coordinan varias Agencias de UN. En la Tabla 2 se muestra dicha relación.

**Tabla 2: Relación Actividades y Actores responsables.**

<b>Efecto 1. Las familias del programa han aumentado su capacidad en Seguridad Alimentaria y Nutricional, incrementando la disponibilidad de alimento y mejorando nutricionalmente la dieta de embarazadas, madres lactando, niños y niñas menores de dos años.</b>			
<b>PRODUCTO</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>ORGANISMO FAO/UNICEF</b>	<b>RESPONSABLE NACIONAL</b>
Producto 1.1 Familias han mejorado sus prácticas alimentarias, de higiene y de salud, dando prioridad a la atención durante el embarazo, lactancia y al cuidado de niños y niñas menores de dos años	1.1.1 Implementación del Conjunto de prestaciones de salud a nivel institucional adaptado a la zona indígena y considerando la pertinencia y diversidad cultural	UNICEF	GRAAN/Secretaría de Salud
	1.1.2 Implementación de los programas comunitarios adaptados a la zona indígena y considerando la pertinencia y diversidad cultura	UNICEF	GRAAN/Secretaría de Salud
	1.1.3. Construcción y equipamiento de casas materna en Bonanza y rehabilitación de la casa materna en Prinzapolka	OPS	GRAAN/Secretaría de Salud /MINSA
	1.1.4. Capacitación de personal en la aplicación de nuevos estándares de crecimiento en niños menores de cinco años	OPS	GRAAN/Secretaría de Salud /MINSA
Producto 1.2 Familias han incrementado su estabilidad en la disponibilidad de alimento	1.2..1 Capitalización de las familias con la entrega a mujeres de un paquete productivo pertinente culturalmente	FAO	GRAAN/Secretaría de Salud
	1.2.2 Establecimiento de red de promotores rurales		
	1.2.3 Acompañamiento y seguimiento		
Producto 1.3 Aumentada la participación de las mujeres en las organizaciones comunitarias trabajando en la seguridad alimentaria nutricional	1.3.1 Organización de grupos comunitarios, considerando las formas de organización autonómicas	FAO	Alcaldías de Bonanza, Prinzapolka y Siuna
	1.3.2 Asistencia técnica en liderazgo, asociatividad, gestión del riesgo y género		Alcaldías de Bonanza, Prinzapolka y Siuna
Producto 1.4. Comunidades han establecido huertos comunales en la misma cantidad de centros educativos para mejorar la variedad de alimentos y complementar la merienda escolar	1.4.1. Capacitación a maestros y miembros del comité de Alimentación escolar	FAO	Delegaciones municipales de educación, directores de escuelas, comités de alimentación escolar
	1.4.2 Establecido y funcionando el Programa de huertos Comunitarios en 42 escuelas, para el 2012	FAO	Delegaciones municipales de educación, directores de escuelas, comités de alimentación escolar
	1.4.3 Acompañamiento y apoyo técnico	FAO	
	1.4.4 Capacitados 42 maestros y 210 padres/madres de familia miembros del comité de alimentación escolar en buenas prácticas de higiene y en la preparación de la merienda, para el 2012	PMA	Delegaciones municipales de educación, directores de escuelas, comités de alimentación escolar
	1.4.5. 42 escuelas supervisadas y abastecidas con utensilios para el consumo de la merienda escolar para el 2012	PMA	Delegaciones municipales de educación, directores de escuelas, comités de alimentación escolar Acompañamiento técnico Apoyo al traslado de merienda

### 3.4. Áreas de intervención

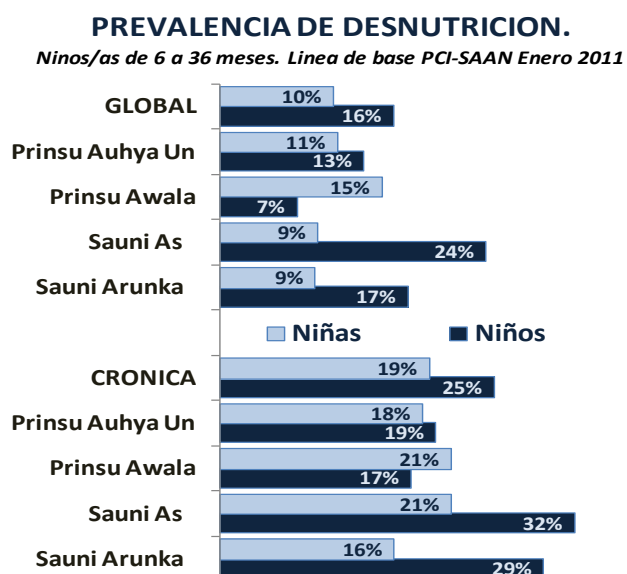
El PC se desarrolla en los Municipios de Bonanza, Siuna y Prinzapolka, todos ellos pertenecientes a la Región Autónoma del Atlántico Norte (RAAN). La selección de los municipios obedeció fundamentalmente a dos criterios: elevados niveles de pobreza e inseguridad alimentaria, y concentración de población indígena (ver tabla 3).

El área seleccionada comprende los territorios Mayagnas de Sauni As y Sauni Arunka (municipio de Bonanza) y Sikilta (municipio de Siuna); y los territorios Miskitos de Prinsu Awala y Prinsu Ahuya Un (municipio de Prinzapolka). El primero está conformado por unas 5,100 personas siendo el idioma indígena predominante es el Sumo/Mayagna; y el segundo con unas 11,900 personas donde el idioma predominante es el Miskito.

Los criterios para la selección de los territorios en los que intervenir fueron los siguientes: niveles de pobreza y vulnerabilidad a la inseguridad alimentaria, salud y producción; presencia de un fuerte liderazgo regional y municipal y el compromiso expresado por sus líderes para la implementación del Programa Conjunto; concentración de la población en comunidades indígenas cercanas; y presencia de agencias del Sistema de Naciones Unidas en el área geográfica seleccionada.

La Línea de Base realizada en los cuatro territorios de intervención de los municipios de Bonanza y Prinzapolka, muestra que el nivel de desnutrición crónica en los niñas es por debajo de los indicadores naciones (21.7%), según se observa en la siguiente gráfica.

**Gráfico 1: Prevalencia de la Desnutrición en los Municipios Prinzapolka y Bonanza ISAN**



Para la selección de las familias beneficiarias se realizó una “Ficha de Información de Familias” que deberá ser cumplimentada por los líderes de las comunidades y que tiene que ver con el número de menores en la familia, de mujeres embarazadas, mujeres amamantando o lactando, mujeres en edad fértil, número de familias que conviven con la casa, e ingresos. Dicha selección se realizó por acuerdos entre los líderes indígenas de las diferentes comunidades.

**Tabla 3. Áreas de intervención del PC por componente.**

No	PRINZAPOLKA			
	Prinsu Awala			
	Comunidades	N° habitantes	N° Familias	N° familias beneficiarias
1	Tasba Pauni	388	74	57
2	Klarindan	149	23	18
3	Buena Vista	161	28	22
4	La Agrícola	274	64	46
5	Limbaika	260	59	39
6	Galilea	211	38	27
7	Dos Amigos	393	68	46
8	Tuburus	279	52	36
9	Betel	159	32	22
10	Auhka mango	239	54	37
11	Masmas Laya	82	19	10
12	Prinsubila	500	67	40
13	Isnawas	800	107	88
14	Auhyapura	84	21	16
15	Ceiba	176	19	12
16	Eden	50	10	7
17	Dipawala	86	47	14
18	Yulukira	48	11	3
19	<i>Alamikamba</i>			62
	<b>Prinsu Auhya Un</b>			
1	KumWatla	1,103	207	100
2	Samil	240	83	20
3	Arizwatla	238	47	23
4	Prinzapolka	707	180	45
5	Walpasiksa	1,517	268	110
6	Layasiksa	875	150	81
7	Laguna Kukalaya	801	118	53
8	Halower	851	150	41
9	Waunta	231	251	122
	<b>BONANZA</b>			
	<b>Sector Sauni As</b>			
1	Sakalwas	397	79	52
2	Alal	395	79	51
3	Musawas	1390	278	101
4	Wingpulu	145	29	33
5	Sabawas	552	110	30
6	Padriwas	50	10	18
7	Nazareth	175	38	28
	<b>Sector Sauni Arunka</b>			
1	Santa Maria	328	60	44
2	Wihilwas	74	13	49
3	Kalmata Central	112	20	0
4	Kalmata arriba	260	47	0
5	Betania	112	20	0
6	Españolina	299	54	83
7	Mukuswas	310	56	64
8	<i>Ibanwas</i>			26
9	<i>Pansuwas</i>			36
10	<i>Wiunakwas</i>			28
11	<i>Wassah</i>			25
	<b>SIUNA</b>			
	<b>Sikilta</b>			
1	Sikilta	480	80	132
	<b>Total (47 comunidades)</b>	<b>16,981</b>	<b>3,220</b>	<b>2,000</b>

La propuesta de áreas de intervención del PRODOC fue ajustada de 42 a 47 comunidades, a petición de las alcaldías y gobiernos territoriales. Se incluyeron las comunidades de *Alamikamba* en Prinzapolka y *Ibanwas, Pansuwas, Wiunakwas* y *Wassah* en Bonanza.

### 3.5. Niveles de intervención

El PC, como unidad de análisis de la evaluación, forma parte de un sistema complejo y se ha formulado desde una lógica que fija su intervención en dos niveles, externo e interno.

#### *Nivel Externo*

Está relacionado, desde un *contexto internacional* con los ODM, la contribución a la Eficacia de la Ayuda, la Declaración de París, los efectos del Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD), y el proceso de Reforma de Sistema de Naciones Unidas. Y desde un *contexto nacional* como contribución a la consecución de los ODM en Nicaragua; a la consolidación de los sistemas de planificación y gestión entre Agencias a nivel país; y con las políticas de erradicación de la pobreza y la desnutrición en Nicaragua.

#### *Nivel Interno*

A través de sus tres resultados: (a) Las familias han aumentado su seguridad alimentaria y nutricional, incrementando la disponibilidad de alimentos y mejorado nutricionalmente la dieta de mujeres embarazadas, madres lactando y niños y niñas menores de dos años; (b) Las instituciones nacionales, regionales, municipales y territoriales implementan coordinadamente el modelo integral; (c) Visibilizada e incorporada la prioridad nacional de la nutrición infantil entre diferentes actores nacionales como derecho fundamental y eje de desarrollo humano que se refleja en el marco de políticas, leyes y presupuesto.

A su vez, a nivel interno, la lógica de intervención se ha articulado en tres niveles.

- *Nivel nacional*: como contribución al fortalecimiento de las políticas públicas; al fortalecimiento de la participación ciudadana en la construcción de políticas y prácticas públicas inclusivas que respondan a las necesidades de los más pobres; y a mejorar los mecanismos de rendición de cuentas y transparencia entre socios.
- *Nivel regional, municipal, territorial*: como contribución al aumento de capacidades y liderazgo en cada uno de los niveles (gobierno regional, gobierno municipal y gobierno territorial indígena).
- *Nivel comunitario/familiar*: como contribución a cambios como resultado de acciones de PC en las familias/individuos pertenecientes a las comunidades más vulnerables y afectadas por la desnutrición.

### 3.6. Gobernanza y Organización Institucional del PC

El PC presenta un complejo sistema de coordinación con cinco niveles: nacional, regional, municipal, territorial o indígena y comunitario.

Los **principales actores** asociados en la ejecución del PC son:

- Las Agencias del Sistema de Naciones Unidas (A-SNU) participantes: UNICEF, FAO, PNUD, PMA y OPS/OMS. Las Agencias se centrarán en el acompañamiento de

actividades de su ámbito de competencia y experiencia, complementando sus acciones para el logro de los objetivos del programa. Cada una de ellas tiene intervenciones en la Costa Caribe.

- Los principales socios del programa a nivel nacional son: Secretaría Técnica de la Presidencia, Ministerio de Salud (MINSAL), Ministerio de Educación, Cultura y Deportes (MINED) y Ministerio Agropecuario y Forestal (MAGFOR), Ministerio de Relaciones Exteriores (MINREX) del Gobierno Central.
- Los principales socios del programa a nivel regional son: la Secretaría del Consejo para el Desarrollo de la Costa Caribe (SDCC), el Consejo/Gobierno Regional Autónomo (GRAAN y CRAAN).
- Los principales socios del programa a nivel municipal: Las Alcaldías de Bonanza, Prinzapolka y Siuna.
- Los principales socios del programa a nivel territorial son: los Gobiernos Territoriales Indígenas (GTI) de los cinco territorios Sauni As, Sauni Arunka, Sikilta, Prinsu Awala y Prinsu Ahuya Un.

La **gobernanza del PC** está representada de la siguiente manera:

El Comité Directivo Nacional (CDN): tiene la función de seguimiento y liderazgo de PC a nivel nacional, asumiendo la responsabilidad global de los resultados del PC.

Está integrado por un Representante del Gobierno de Nicaragua, como Co-Presidente (Viceministro del MINREX), un Representante local del Gobierno de la España Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID), y el Coordinador Residente de Naciones Unidas, como Co-Presidente.

El Comité Directivo Nacional cuenta con una instancia de apoyo establecida, que ejerce las funciones de Secretaría.

La Comisión Coordinadora (CC)

La CC es la instancia responsable de garantizar la planificación, coordinación, organización y articulación entre las agencias del SNU y los socios nacionales, regionales y municipales, así como del seguimiento, monitoreo y evaluación del programa conjunto y la generación de informes periódicos de avances y finales.

Los integrantes son: un representante del Gobierno Regional (GRAAN) y uno del Consejo Regional (CRAAN) del Atlántico Norte quienes se alternarán la co-presidencia; un representante de las Agencias líderes del programa que actuarán como co-presidente (UNICEF-FAO); los alcaldes de Bonanza, Siuna y Prinzapolka; el presidente de la nación Mayagna y el representante de las comunidades Miskitas de Prinzapolka; un representante de cada socio líder de efecto (efecto 1, representantes del Ministerio de Salud y de Educación y de las secretarías de salud, y de producción del gobierno regional; efecto 2, un representante del Gobierno Regional; efecto 3, un miembro de la Secretaría de Producción del Gobierno Regional y del Ministerio Agropecuario y Forestal (MAGFOR)); un representante de cada agencia del SNU líder de efecto: por el efecto 1 y 3 UNICEF y FAO, por el efecto 2 el PNUD; el/la Coordinador/a del Programa conjunto.

El Socio Líder y la Agencia Líder

El Socio líder y las Agencias líderes deben velar en conjunto por la buena marcha del PC.



Las Agencias líderes, en función de cada efecto, además, velarán por la coordinación de la asistencia técnica y el financiamiento entre las agencias participantes del SNU con sus socios nacionales, regionales y municipales, y promover la calidad de los instrumentos de monitoreo y evaluación del PC.

El socio líder es el Gobierno de la Región del Atlántico Norte.

La Agencia líder para el efecto 1 son UNICEF y la FAO. Para el efecto 2 es PNUD. Para el efecto 3 es UNICEF.

#### La Coordinación del PC

Para el apoyo de la Comisión Coordinadora se establece el puesto de Coordinación del PC.

#### Los Equipos Operativos

Los Equipos Operativos (EO) son la instancia de ejecución más cercana al territorio y a los beneficiarios/as.

Los integrantes de los EO están organizados por territorios, según la lógica de los Gobiernos Territoriales Indígenas (GTI) donde se abordan los tres efectos de implementación del PC-ISAN, esto es:

*Equipo Operativo para el Efecto 1:* un representante de la Secretaría de Producción y Salud, de los Gobiernos Regionales; un representante de las agencias líderes del efecto, UNICEF y FAO, quienes se pondrán de acuerdo entre sí, en quien desempeñará el rol de co-presidente; los representantes de PMA, OPS, Ministerio de Educación, Salud y Agropecuario Forestal; personal técnico y especialistas temáticos de los socios en la implementación involucrados en el efecto; Voluntarios Nacionales de Naciones Unidas; Coordinador/a del PC.

*Equipo Operativo para el Efecto 2:* un representante del Gobierno Regional y de la secretaría a quien delegue, quienes funcionarán como co-presidente; representantes del Ministerio de Salud y Educación; un representante PNUD y FAO, liderando la primera agencia; los presidentes de los territorios indígenas; personal técnico y especialistas temáticos de los socios en la implementación involucrados en el efecto; Voluntarios Nacionales de Naciones Unidas; Coordinador/a del PC.

*Equipo Operativo para el Efecto 3:* un representante de la Secretaría de Producción del Gobierno Regional; un representante de UNICEF y PNUD, liderando la primera agencia; representantes del Ministerio de Educación, Salud y Ministerio Agropecuario; personal técnico y especialistas temáticos de los socios en la implementación involucrados en el efecto; Coordinador/a del PC.

### **3.7. Modelo de intervención. Modelo Integrado TUKTAN YAMNI-MUIH BIN MUIHNI YAMNI**

El PC permitirá la implementación de un modelo complejo, *Modelo Integrado en Nutrición*, que se sistematizará para su réplica a nivel nacional y que atenderá la falta de articulación en las intervenciones existentes de las distintas instituciones. Intervendrá en los territorios indígenas, donde habitan Miskitos y Mayagnas.

El PC V-ISAN fue diseñado para intervenir de manera conjunta (agencias de SNU y Gobierno – nacional, regional y municipal- y territorial) para incidir en la desnutrición crónica en 47 comunidades indígenas Miskitos y Mayagnas de la RAAN, donde la desnutrición crónica está sobre la media nacional.

En su estructuración original, si bien es cierto se puso a la familia y la comunidad como el grupo meta sobre el cual incidir (sobre todo en mujeres embarazadas, lactando, niños/as menores de 24 meses, de 25 meses a 6 años y de 6 a 12 años), las intervenciones integrales programadas fueron hechas como acciones sectoriales de salud y nutrición (se implementará el *Modelo de Salud Familiar y Comunitario* del Ministerio de Salud, que aplicado a la región del Atlántico, se denomina *Modelo Autónomo Regional de la Costa Caribe*), educación (con énfasis en la entrega de la merienda escolar, el desarrollo de huertos escolares y la capacitación de padres de familia y maestros en el manejo de estos) y producción (con énfasis en la implementación de producción sostenible adecuada a la vocación forestal de los territorios y los hábitos alimenticios y nutricionales de los beneficiarios), que los sectores debían de aportar a las comunidades para apoyarles en superar el problema de desnutrición crónica y seguridad alimentaria.

Desde este enfoque se pretende reforzar los mecanismos de coordinación intersectorial, que permitirán mejorar la acción coordinada entre las agencias/instituciones/gobiernos, y lo que se considera más importante, elaborar un modelo para llegar desde una sola una visión a los “participantes” antes llamados “beneficiarios” (sujetos de derecho), con el objetivo de fortalecerlos y empoderarlos para que sean ellos mismos, de forma autónoma, los que identifiquen sus necesidades en cuanto a seguridad alimentaria comunitaria y familiar.

El Modelo Integrado, se basa en el enfoque de “curso de vida” y promoción como medio para lograr este empoderamiento, esperando así que los sujetos de derechos lleven el protagonismo de las acciones, apoyados por los diferentes sectores que tienen que ver con el tema de infancia y seguridad alimentaria (salud, educación, producción, protección, gobiernos locales y territoriales).

Este Modelo implica trabajar de abajo hacia arriba, esto es, que sean las propias comunidades (sujetos de derecho) las que elaboren sus solicitudes a partir de la identificación de sus necesidades de forma autónoma contando con los sectores (garantes de derechos) que prestarán su apoyo y servicio.

Para implementar este componente del Modelo, se capacitará simultáneamente a todos los recursos humanos implicados en el programa. Estos a su vez capacitarán a líderes comunitarios que tendrán la responsabilidad de ser facilitadores de la implementación del Modelo por parte de los “participantes”. En esencia, mediante la implementación de este componente del Modelo se espera empoderar a los “participantes” del PC, e informar a los “participantes” sobre sus derechos como sujetos ante los diferentes garantes de derecho, con el objetivo de que sepan cuándo, cómo y por qué acudir a estos.

Se espera que mediante la implementación del Modelo Integrado que:

- i. Los indígenas Miskitos y Mayagnas de comunidades marginales, puedan controlar mejor las determinantes que le provocan su situación de desnutrición de manera sostenible, tomar acciones pertinentes y saber cómo pedirle a los garantes de derecho su servicio cuando sea necesario.
- ii. Los garantes de derecho estén capacitados para desarrollar acciones de servicios con una población empoderada que conoce mejor sus derechos y deberes.

- iii. Las autoridades locales estarán preparadas para interactuar en el proceso mediante el uso de las propuestas hechas por los “participantes” y los garantes de derecho, para formular los planes de acción e intervención local en materia de SSAN.

Se espera que el Modelo Integrado sirva:

- i. A las autoridades municipales y territoriales de instrumento de trabajo a para continuar trabajando con las comunidades de manera sostenible.
- ii. Insumo para la planificación en materia de SSAN a nivel local con aporte de los sujetos de derechos.

### 3.8. Ejecución presupuestaria

El presupuesto total aprobado se distribuye por Agencias Participantes (AP) del Sistema de Naciones Unidas (SNU) del siguiente modo (ver Tabla 4):

**Tabla 4: Presupuesto asignado por Agencia**

AGENCIA	PRESUPUESTO ASIGNADO (USD)
<b>UNICEF</b>	2,396,849
<b>OPS</b>	149,618
<b>FAO</b>	1,668,292
<b>PMA</b>	146,947
<b>PNUD</b>	638,295
<b>TOTAL</b>	<b>5,000,000</b>

*Fuente: Informes trimestrales y semestrales*

La gestión de fondos para este Programa conjunto se realizará bajo la modalidad de Gestión Financiera en Serie o “Pass Through”. El PNUD en Nueva York, a través de la Oficina de MDTF, actúa como Agente Administrativo y se encarga de distribuir los recursos otorgados a las diferentes agencias participantes de acuerdo al Plan de Trabajo preparado conjuntamente.

Los fondos del PC son desembolsados por el F-ODM a las sedes respectivas de cada Agencia Participantes (AP) del SNU. Las AP serán responsables de las cuotas asignadas de acuerdo al presupuesto del programa y deberán rendir cuentas financieras y programáticas de los fondos asignados.

La reposición de fondos estará sujeta a la condición de que se haya comprometido al menos el 70% de los fondos recibidos por todas las Agencias de las Naciones Unidas participantes como conjunto en el período anterior y de la calidad de su desempeño.

El presupuesto ejecutado, hasta junio de 2011 por Agencia, es el siguiente (Tabla 5).

**Tabla 5: Presupuesto ejecutado por Agencia (junio 2011)**

AGENCIA	PRESUPUESTO EJECUTADO (USD)
<b>UNICEF</b>	1,616,088.00
<b>OPS</b>	67,239.00

<b>FAO</b>	951,886.90
<b>PMA</b>	68,537.90
<b>PNUD</b>	332,300.00
<b>TOTAL</b>	<b>3,036,051.80</b>

Fuente: Informe Seguimiento semestral 1-11

### 3.9. Sistema de seguimiento y evaluación

Según la “*Guía para la Ejecución de Programas Conjuntos del F-ODM*”, el seguimiento y la evaluación deben entenderse como parte del ciclo del PC por lo que deben ejecutarse a lo largo de la vida del mismo.

Con el fin de estimular mayores niveles de rendición de cuentas en relación al alcance de los resultados así como la apropiación y sostenibilidad del PC, se enfatiza en la importancia del seguimiento y la evaluación como procesos participativos que involucren al mayor número de actores posibles.

El programa ha concluido el levantamiento de su Línea de Base y una propuesta sobre el sistema de Monitoreo y Evaluación, a partir de estos elementos se están construyendo los diferentes instrumentos que sirvan para capturar y organizar la información necesaria para el monitoreo y seguimiento del Programa.

### 3.10. Incidencia y Comunicación

Con el objetivo de “*acelerar el progreso de los ODM aumentando la concienciación, consolidando un respaldo más amplio y aumentando la participación ciudadana en las políticas y prácticas relacionadas con los ODM*”, los países participantes del F-ODM deben desarrollar una estrategia de incidencia en forma de Plan de Acción de Comunicación e Incidencia que propone intervenciones específicas que permitan incrementar la sensibilización y apoyo a los ODM así como fomentar la transparencia y la participación ciudadana en las políticas públicas. (*Guía para la Ejecución de programas conjuntos del F-ODM. Secretariado del F-ODM. Febrero 2011*).

## 4. NIVELES DE ANÁLISIS Y PREGUNTAS DE EVALUACIÓN

Los objetivos específicos de la EMT están definidos en función de tres niveles de análisis (diseño, proceso y resultados). A partir de los Términos de Referencia (TdR), el Grupo de Referencia (GR-EMT) adaptó a las especificidades y condiciones del PC las preguntas de evaluación (ver Anexo 1) que han definido la información que se debe generar como resultado del proceso evaluativo a partir de cada uno de éstos niveles de análisis.

Desde este enfoque sistémico y el trabajo desarrollado por el GR-EMT, se propone a continuación una relación entre los niveles de análisis y posibles líneas de investigación identificadas a partir de la investigación documental, que pretende complementar a las preguntas de evaluación:

### A. Nivel de Diseño

### Pertinencia

- Coherencia externa del PC: en relación con los ODM, los objetivos de la V-ISAN, y el MANUD.
- Coherencia interna del PC: necesidades y problemas de población objetivo, contexto social, político, ambiental y económico.

### Apropiación

- Apropiación de contrapartes nacionales, municipales, territoriales en el diseño.

## **B. Nivel de Proceso**

### Eficiencia

- Idoneidad del modelo de gestión: en relación con la estructura organizacional y gestión de la toma de decisiones; con los niveles de coordinación (inter-agencial y con estructuras de gobierno nacional, municipal, territorial y comunitario); la complementariedad de acciones y sinergias; y la integralidad de las acciones.
- Eficacia de los mecanismos de seguimiento.
- Ejecución presupuestaria.

## **C. Nivel de Resultados**

### Eficacia

- Efectos emergentes del PC.

### Sostenibilidad

- Riesgos externos identificados y medidas de atenuación aplicadas.
- Alianzas construidas con la sociedad civil y el sector no gubernamental.

## **4.1. Nivel de Diseño del PC en relación a la pertinencia y apropiación**

### **4.1.1. Pertinencia**

*Como medida en que los objetivos de una intervención para el desarrollo son congruentes con las necesidades e intereses de las personas, las necesidades del país, los Objetivos de Desarrollo del Milenio y las políticas de los asociados y donantes.*

### **Coherencia Externa**

El PC presenta, desde el punto de vista de la coherencia externa a nivel internacional, y a partir de la revisión documental y de la observación directa, una **adecuada alineación** con las prioridades establecidas en el Marco de Asistencia de las Naciones Unidas (MANUD), en el cumplimiento de los ejes 2 y 3, orientados a la reducción de la pobreza, el hambre y la desnutrición, así como la garantía de los derechos sociales para alcanzar y dar cumplimiento de forma directa a los ODM 1 y 5 que apuntan erradicar la pobreza y el hambre y mejorar la salud materna; y de forma indirecta los ODM 3 y 4 en su empeño por promover la igualdad entre los géneros y la autonomía de la mujer, y reducir la mortalidad infantil.

Desde el punto de vista de la coherencia externa a nivel nacional, se considera que el PC es **pertinente y relevante en su contexto** ya que responde a las prioridades y políticas nacionales en seguridad alimentaria y nutricional.

El PC contribuye al logro de los objetivos planteados en el *Plan Nacional de Desarrollo Humano* (PNDH) (2008-2012) cuyo objetivo es disminuir la desnutrición crónica infantil, aumentar la prevalencia de la lactancia materna y reducir la mortalidad infantil por un lado, y garantizar el acceso universal y gratuito a los servicios de salud, así como desarrollar una cultura nacional de promoción de la salud y prevención de enfermedades, por otro.

Dentro de las estrategias del PNDH, el PC se enmarca en el eje de la seguridad y soberanía alimentaria mediante un paquete de programas entre los que se encuentra el *Programa Hambre Cero*. En este sentido, garantizar la seguridad y soberanía alimentaria, se inserta también en el marco de estrategias del *Plan de Desarrollo del Caribe*.

Desde el punto de vista de la salud, el PC, se enmarca en el nuevo *Modelo de Salud Familiar y Comunitario* y a su vez, en el *Modelo de Salud Autonómico Regional de la Costa Caribe* en el que se establece un enfoque de recuperación y revalorización de la medicina tradicional comunitaria desde un enfoque integral.

Así mismo, el PC desarrolla acciones encaminadas a la generación de opinión favorable y divulgación de la *Ley de Soberanía y Seguridad Alimentaria y Nutricional*.

En el marco de esta Ley, el hecho de tener una definición del Modelo Integral permitió hacer una propuesta para trabajar en sinergia con la Secretaría Ejecutiva de Soberanía y Seguridad Alimentaria (SE SSAN) a nivel nacional, de modo que el Modelo pueda ser **un insumo metodológico que facilite la implementación de la Ley SSAN**, no solo en los territorios de intervención, sino a nivel nacional. Esto podrá considerarse como **aporte del PC desde las Regiones, en este caso de la RAAN, a las políticas nacionales en materia de soberanía, seguridad alimentaria y nutricional**.

### **Coherencia Interna**

La **identificación y diseño del PC se realizó de forma participativa**, contando con los aportes y visión de la región y los territorios, y con la experiencia previa de las Agencias participantes en el mismo. El PC, en su documento de formulación, presenta una **adecuada coherencia lógica** en cuanto a la definición de objetivos y resultados, identificación de actividades, y formulación de indicadores. Esto propicia que el **PC sea una propuesta sólida y coherente que permita responder de forma clara y positiva a las necesidades concretas y específicas** de la población.

Las beneficiarias y beneficiarios entrevistados valoraron como **muy positiva la adecuación de las actividades a sus necesidades específicas** y destacaron la mejoría en las prácticas nutricionales y de salud de sus menores y familias.

Aunque **las intervenciones han sido diseñadas teniendo en cuenta las particularidades culturales de las poblaciones Miskitas y Mayagnas**, durante la visita de campo se ha observado que todavía se deberían ajustar algunas acciones, relacionadas, fundamentalmente con los insumos para la dieta (huertos escolares), a estas particularidades. Es destacable que todo el personal técnico relacionado directamente con el PC, es en su mayoría personal de la RAAN, por lo que conoce las particularidades culturales y sociales propias de las dos etnias o grupos indígenas.

Señalar que la identificación del PC, se realiza desde un completo conocimiento de las causas de la desnutrición en el país, que permite que las acciones planteadas puedan hacerse de manera simultánea y complementaria **potenciando una visión multisectorial e integral** de la

misma, concentrándose todas las acciones, en una misma población meta. Este enfoque integral, permite el fortalecimiento de la calidad de los servicios de salud con pertinencia cultural y de género, el fortalecimiento de los conocimientos y manejo de los sistemas productivos, y el apoyo a maestros y escuelas en la mejora de prácticas higiénicas y alimentarias.

Además, existe una **adecuada focalización geográfica**, que responde fundamentalmente a criterios de inseguridad alimentaria y a la decisión por parte del gobierno de la nación de apoyar los procesos regionales de autonomía en Nicaragua. Como se ha comentado en la descripción general, cinco de los seis PC que el F-ODM está llevando a cabo en Nicaragua se concentran en la Región Atlántica, apoyando de este modo, la apuesta del Gobierno de focalización en la Costa Caribe. El F-ODM ha constituido una plataforma en la Región, que ha permitido mejorar la interlocución entre el gobierno central y los gobiernos regionales, en pro del fortalecimiento al proceso de autonomía regional.

Señalar también que el PC tiene especial cuidado en trabajar por los derechos en especial de las mujeres y niños/as menores de dos años. El **enfoque de género y el enfoque de derechos** está presente a lo largo de todo el PC.

#### **4.1.2. Apropiación en el Diseño**

Hay que **destacar el trabajo realizado en la identificación y selección de las regiones, municipios, territorios, comunidades, familias y mujeres** en las que en definitiva, incidirá el PC. Como se ha desarrollado en el punto 3.4. de este mismo documento, la selección obedeció a criterios previamente definidos y consensuados en cada uno de los niveles institucionales.

Esto pudo observarse durante las entrevistas y las visitas realizadas. Desde las autoridades regionales, municipales e indígenas, que participaron en las reuniones que se llevaron a cabo durante la visita, hasta las autoridades comunitarias, maestros, personal de salud, y beneficiarios últimos, el **grado de implicación, conocimiento y compromiso con el PC era muy elevado y satisfactorio**.

Sin embargo, ha podido observarse que precisamente **este alto grado de apropiación, está generando tensiones entre algunas instituciones y agencias a nivel nacional y las instituciones a nivel regional**. Por parte de las autoridades regionales, CRAAN, GRAAN, Alcaldías y Gobiernos territoriales, apoyados por la Secretaría del Consejo para el Desarrollo de la Costa Caribe (SDCC), existe una clara conciencia de la capacidad regional para gestionar, tanto los recursos económicos, como las actividades a desarrollar del PC. A opinión de éstas instancias, el PC debería estar gestionándose directamente desde la Región y no desde Managua. Los PC en la Región deberían servir para fortalecer el proceso de autonomía y la toma de decisiones de la misma.

Sin embargo, desde algunas instituciones a nivel nacional y de las agencias líderes existe, a opinión de la evaluadora, un grado de **desconfianza de la capacidad real de la Región**, por lo que la posible descentralización del PC no se ve favorecida, y la gestión y decisiones del PC, recaen directamente en las agencias líderes, sin que exista conformidad por parte de las instituciones regionales en todos sus niveles. Además, se ha observado, durante la Misión que, **la visibilidad en la ejecución y toma de decisión de las acciones del PC en el territorio recae, mayoritariamente, en la Agencia Líder** que es dónde se encuentran los recursos económicos, lo que **conlleva el debilitamiento del proceso de acompañamiento y fortalecimiento institucional de la región y de los territorios**, que se pretende como objetivo del PC.

Según lo observado, esta “falta” de confianza en la capacidad regional puede deberse a varios factores:

- Desconocimiento de la institucionalidad regional, que provocó al inicio del PC, que se llegaran a acuerdos y firmaran documentos con las instancias que no eran las competentes en la materia, y que todavía hoy en día esté ocasionado distorsiones en la ejecución de algunas actividades, principalmente a lo que se refiere al sector educación.
- La institucionalidad, salvo a nivel municipal, es muy joven, por lo que todavía existen dificultades asociadas a la definición de competencias, representación, y reconocimiento de dichas instancias desde los propios niveles regionales, como desde el nivel nacional.
- El convencimiento del escaso número de técnicos cualificados para los requerimientos del PC por parte de las agencias líderes.

Hay que destacar el excelente trabajo en el área salud. El Ministerio de Salud (MINSa), trabaja desde hace tiempo de forma descentralizada y con competencias transferidas, con la Secretaría de Salud del Gobierno Regional. Las Agencias UNICEF y OPS desembolsan los fondos comprometidos y es la Secretaría quién ejecuta directamente y autónomamente, todas las actividades del PC según los Planes de Trabajo definidos y aprobados previamente. Esto está favoreciendo que las actividades implementadas desde la Secretaría de Salud, sean las que mejor desempeño están teniendo en el PC.

Se ha observado **la necesidad de aclarar roles y competencias, que están afectando seriamente a la institucionalidad y a las actividades del PC, en la relación entre el Ministerio de Educación (MINED) y la Secretaría de Educación del GRAAN**. Como se verá más adelante, es necesario para que las actividades relacionadas con la merienda y huertos escolares, tengan impacto, que se llegue a un entendimiento cuando antes entre ambas instancias de gobierno.

## 4.2. Nivel de Proceso del PC en relación a la eficiencia

### 4.2.1. Eficiencia

*En la medida en que los recursos/insumos (fondos, tiempo, etc.) se han convertido en resultados.*

#### ***Idoneidad del modelo de gestión***

La organización territorial y político-administrativa de la Costa Caribe es extremadamente compleja, y esto condiciona un **complejo sistema de coordinación y gestión** del PC. La interacción territorial, jurisdiccional y de competencias entre los gobiernos territoriales, municipales y regionales intensifica la complejidad de los procesos sociales, políticos y culturales de las poblaciones de las regiones autónomas.

La instancia superior de gobierno en la región es el Consejo Regional (Consejo Regional Autónomo del Atlántico Norte, CRAAN) integrado por representantes de todos los grupos culturales. En la práctica, la representatividad de los grupos mantiene cierta proporcionalidad con sus niveles poblacionales. El ejercicio de la autonomía se basa en la Ley del 2003, *Ley 28 Estatuto de autonomía de las regiones de la Costa Atlántica de Nicaragua*. El Consejo ha establecido el Gobierno Regional (Gobierno Regional Autónomo del Atlántico Norte, GRAAN) y dentro de su estructura orgánica, se cuenta las diferentes Direcciones de Trabajo o Secretarías (en el PC participan la Secretaría de producción, Secretaría de Salud y Secretaria de Educación)



Le sigue el nivel municipal. Los Municipios se rigen por la Ley de Municipalidades, aunque los municipios no han logrado constituirse en instancias efectivas de descentralización y su papel en el modelo autonómico no está del todo resuelto. En las visitas realizadas pudo observarse la excelente coordinación entre los niveles regionales y municipales.

El siguiente nivel es de los Gobiernos Territoriales Indígenas. Los pueblos indígenas han luchado por reivindicar su derecho a una territorialidad propia y el Estado nicaragüense ha iniciado un proceso de reconocimiento y titulación de estos territorios. Los territorios no definen únicamente un área, también demarcan la jurisdicción de sus gobiernos territoriales, y sobre ellos gira la cosmovisión y el ser de las comunidades. Las comunidades se articulan alrededor del territorio y toda la lógica comunitaria gira alrededor del mismo, no tanto de las familias e individuos. Por tanto, el Gobierno Territorial Indígena (GTI) son los responsables de desarrollar procesos de ordenamiento y desarrollo territorial y de su articulación con los procesos regionales y municipales, de conformidad con sus costumbres y tradiciones, sobre el uso y la ocupación del territorio.

El último nivel es el comunitario. Cada comunidad, tiene sus autoridades representadas por sus Gobiernos comunitarios. Es la autoridad comunitaria elegida en asamblea comunal según sus costumbres y tradiciones para que los represente y los gobierne. Son el Consejo de Ancianos, Síndicos, Wihta, Coordinador u otros según la Ley 445 del 2003 (*Ley del régimen de propiedad comunal de los pueblos indígenas y comunidades étnicas de las regiones autónomas de la costa atlántica de Nicaragua y de los ríos Bocay, Coco, Indio y Maíz*). La composición de los Gobiernos Comunales, se diferencia entre sí y guarda características muy específicas entre pueblos indígenas en función de su origen histórico y su conformación étnica.

El PC presenta por tanto estos cinco niveles de gobierno: nacional, regional, municipal, territorial indígena y comunitario.

Cada nivel institucional tiene asignadas unas competencias definidas y presenta sus propias particularidades. Hay que destacar que los gobiernos regionales, (CRAAN/GRAAN) son todavía muy jóvenes en su proceso como autoridades regionales reconocidas, por lo que cuesta identificar claramente las competencias, responsabilidades, canales de información, etc. que deben guiar la buena práctica institucional del PC.

Desde la representación en cada una de las instancias de gobernanza del PC y hasta la representación para cada una de las gestiones de las actividades del mismo, deben estar todas las instancias definidas en todos sus niveles de gobernanza. Así, por ejemplo, la autoridad regional, viene representada por el CRAAN, el GRAAN, y las tres Secretarías que participan en el mismo. Esto ocasiona **un gran número de actores**, con su idiosincrasia particular, ha ocasionado alguna desventaja en el manejo de los grupos, reuniones y órganos de toma de decisión.

En el caso particular de este PC, los **mecanismos para la gobernanza y gestión** del mismo a destacar son:

a) *Co-liderazgo de las Agencias UNICEF-FAO*

Como se ha descrito en el punto 3.6., las agencia líderes para el efecto 1 son UNICEF y la FAO. UNICEF lideró el PC desde su inicio hasta la mitad de periodo que es cuándo ha sido asumido por FAO.

Este co-liderazgo supone ventajas e inconvenientes. El inconveniente más destacable se refiere a la transferencia de fondos de una Agencia a otra que ha ocasionado retrasos en pagos y desembolsos y que al tener diferentes sistemas administrativos, ocasiona nuevos ajustes en la relación con las otras instituciones para la ejecución y transferencia de recursos.

*b) Coordinación y Subcoordinaciones del PC*

Las funciones de la Coordinación del PC viene definidas en el documento PRODOC. Estas funciones han resultado ser demasiadas para ser llevadas a cabo por una sola persona dados los condicionantes del PC, entre otros la complejidad territorial, distancia entre la Región y Managua dónde se realizan las reuniones del CND, de la CC y dónde se encuentren las sedes de las agencias líderes que no siempre tienen presencia en los territorios, así cómo las instancias de gobierno a nivel central.

Todo esto, ha propiciado que se tomara la decisión de crear dos subcoordinaciones, Subcoordinación Prinzapolka y Subcoordinación Bonanza-Siuna, situadas en los gobiernos municipales, que apoye y represente cuando sea necesario a la Coordinación del PC en los territorios. Los subcoordinadores son de las étnias Miskita y Mayagna y han sido propuestos por el gobierno regional.

*c) Constitución de los Equipos Operativos (EO)*

Los Equipos Operativos (EO) son la instancia de ejecución más cercana al territorio. Están organizados para cada uno de los efectos del PC, siendo sus componentes los descritos también en el apartado 3.6. del presente documento. Por tanto, son tres EO (EO para el efecto 1; EO para el efecto 2; y EO para el efecto 3) para los cinco territorios (Prinsu Awala, Prinsu Ahuya Un, Sauni As, Sauni Arunka, y Siuna).

En la primera reunión realizada se vio la complejidad de estos EO debido fundamentalmente a dos condicionantes: el alto número de participantes y lo difícil de la toma de consensos entre las dos etnias (Miskitas y Mayagnas) por sus diferencias culturales.

En Comisión Coordinadora se decidió realizar la siguiente reunión de EO por territorio. Esto es, cada EO por territorio atiende a los tres efectos. Éstos son: EO Prinzu Awala (Prinzapolka); EO Prinzu Ahuya Un (Prinzapolka); EO Sauni As y Sauni Arunka (Bonanza). Se realiza un solo EO en el territorio de Bonanza; EO Mayagna Sauni Bas (Siuna).

De las entrevistas realizadas y de la observación directa se ha observado que:

- ✓ El **alto número de EO, y el alto número de participantes para garantizar la representatividad** de todos los niveles institucionales, dificulta a la Coordinación del PC el seguimiento y participación en cada uno de los EO, tal y cómo se describe entre sus términos de referencia. Aunque en la práctica, estas reuniones pueden ser atendidas por los subcoordinadores regionales, dichos condicionantes han ocasionado que, por ejemplo, en el municipio de Prinzapolka, el EO para el territorio Prinsu Ahuya Un, en el efecto 1, se haya reunido sólo dos veces desde el inicio del PC.
- ✓ Además, **muchos de los miembros pertenecientes a un efecto en un mismo territorio, son también representantes de su institución en al menos otro de los efectos**. Esto provoca una sobrecarga de reuniones y representación sobre todo, para los participantes en el efecto 1 (conlleva actividades de producción, educación y salud), ya que los efectos 2 y 3 tienen un volumen menor de actividades asociadas. Después de la segunda reunión,

que fue mantenida durante la Misión, y tras observar la dinámica del EO Prinzu Ahuya Un, se consideró someter a la Comisión Coordinadora la decisión de unificar Prinzu Awala y Prinzu Ahuya Un en un solo EO, pues se observó que se estaban duplicando esfuerzos y tiempo, al estar casi todas las personas integradas en ambos equipos operativos (a diferencia de tres líderes indígenas).

- ✓ Aunque los EO pretende sean espacios operativos, en la práctica se ha observado que es necesario **fortalecer los EO de forma que se puedan tomar decisiones a nivel técnico** que agilicen el desempeño de las diferentes actividades del PC. Es decir, que las personas representantes de las diferentes instancias en los EO tengan poder de decisión sin esperar a que sus opiniones sean ratificadas desde Managua, lo que permitirá llegar a acuerdos y tomar decisiones consensuadas sobre los diferentes temas que puedan plantearse.
- ✓ Se ha observado también que existen **debilidades en el acceso a información** sobre grado de ejecución de las actividades, que dificultan el trabajo coordinado desde los diferentes sectores y de los diferentes actores implicados en una misma actividad.

El buen funcionamiento de los EO son de gran importancia en la realización de las actividades del PC, ya que son la instancia de gestión más cercana a los territorios y conocen las dificultades y debilidades con las que se está encontrando el PC en su implementación, por lo que se considera necesario fortalecerlos y mejorar sus mecanismos de gestión para que sean ágiles y operativos.

- ✓ Voluntarios de Naciones Unidas (VNU). Efecto 2.

Es conveniente destacar el extraordinario papel que están desempeñando los VNU apoyados por PNUD en la dinamización del PC en la consecución de las actividades que se están llevando a cabo alrededor del Efecto 2.

Los VNU son dirigentes comunitarios y están ubicados a nivel municipal con el objetivo de fortalecer la planificación municipal y apoyar las actividades del PC.

De la observación y entrevistas realizadas puede afirmarse que han demostrado un gran conocimiento y apropiación del PC. Además, al ser procedentes de la región, conocen la lógica cultural, política y social en la que se desarrolla el programa, teniendo además un reconocimiento de su rol por parte de todas las instituciones regionales, municipales, territoriales y comunitarias.

- ✓ Constitución de los Equipos Técnicos. Efecto 1.

Para el apoyo en el Efecto 1, y tal y cómo figuran en los presupuestos del PC, se han contratado hasta la fecha 21 técnicos que apoyan las actividades en producción, salud y educación del Efecto 1 por territorios, apoyados por los subcoordinadores del PC para cada territorio.

Esto es, para el territorio Prinzipolka, se ha contratado un técnico productivo, un técnico educación y tres técnicos en salud que atienden a 28 comunidades (1200 familias beneficiarias). En el caso del técnico productivo y el de educación, han de atender ellos solo a las 28 comunidades. Para el territorio de Bonanza-Siuna, seis técnicos productivos, dos técnicos educación y un técnico en salud, que atienden a 19 comunidades (800 familias beneficiarias). Lo mismo ocurre para el técnico de salud, que el sólo ha de atender a las 19 comunidades.

Los técnicos deben apoyar las actividades que se están llevando a cabo en su territorio, atendiendo a las comunidades que participan en el PC. Realizan informes mensuales e informes sobre cada visita que realizan a las mismas atendiendo a un plan de trabajo previamente aprobado.

Debido a la escasez de recursos humanos, el alto número de familias a atender y comunidades a visitar, así como la dificultad de acceso a algunas de ellas, el trabajo de los técnicos, se considera es muy exigente.

Durante la Misión, se celebró un solo grupo focal con todos los técnicos de los dos territorios. Las principales constataciones realizadas por los propios participantes fueron:

- Las contrataciones de los técnicos, en general, han sido tardías, por lo que algunas actividades, sobre todo relativas a la entrega de insumos en el ámbito productivo, no pudieron ser atendidas, por lo que muchas de esas semillas no han obtenido rendimientos por falta de conocimiento en el manejo de cultivos de las beneficiarias.
- Nunca hasta la fecha se habían reunido como Equipo. Algún territorio si se había reunido a nivel de sector, pero nunca todos los sectores, y nunca los dos territorios. Se expresó la necesidad de establecer reuniones por territorio y reuniones interterritoriales que permitieran poner en común planes de trabajo, inquietudes, dificultades, y soluciones.
- En un mismo territorio, los planes de trabajo por sectores no están coordinados, por lo que no se pueden aprovechar las sinergias que se ocasionarían si existiera información sobre las visitas y necesidades a cubrir en cada comunidad. El desplazamiento de un técnico a una comunidad podría aprovecharse por otro técnico para enviar insumos, dar seguimiento a una problemática concreta, y de este modo, poder optimizar su tiempo y visitar otra comunidad diferente.
- Existe dificultades asociadas a la disponibilidad de recursos (salarios, viáticos) y medios (de transporte, ordenadores, cámaras fotográficas) que están limitando seriamente la realización de las actividades del PC, sobre todo en el sector productivo.
- Estas dificultades están ocasionando que no se pueda hacer un seguimiento y monitoreo de las actividades. No se ha podido hacer el seguimiento de la mayoría de las entregas asociadas al área productiva, por lo que no se sabe, a momento actual si han sido plantadas o no, que rendimiento han tenido, con qué dificultades se han encontrado las beneficiarias, etc.
- Tampoco se ha iniciado las actividades de capacitación de promotores en las comunidades lo que ocasiona que no siempre se están manejando bien los insumos entregados. Aunque si las capacitaciones a los técnicos, aún con aportaciones del Programa regular de FAO.
- La necesidad de revisar los términos de contratación en el que se asocia al pago a la entrega de los informes que, en la mayoría de las ocasiones, no pueden realizarse por no disponer de recursos y medios como se ha comentado anteriormente. Se están exigiendo responsabilidades sin dotarles de medios para realizar su trabajo en condiciones.
- Los técnicos han sido propuestos en su mayoría por los Gobiernos Territoriales, y éstos trabajan desde las sedes de los mismos. Esto favorece la coordinación y trabajo conjunto entre ambos en pro del fortalecimiento de los Gobiernos Territoriales.
- Una vez más, existe muy buen trabajo de coordinación desde área de salud. Los técnicos contratados por el PC dependen del MINSA y las visitas las realizan con las brigadas del MINSA-Secretaría de salud (GRAAN), fortaleciendo la capacidad de éstas.

- Es necesario, desde la coordinación-subcoordinación, atender también a las áreas de salud y educación, puesto que al tener el área de producción mayor volumen de actividades, los esfuerzos se derivan hacia ésta última.

### **Eficacia de los mecanismos de seguimiento**

- El monitoreo o seguimiento de las acciones del PC

Como se ha ido comentando a lo largo del informe existen, a opinión de la evaluadora, **deficiencias en el monitoreo y seguimiento de las acciones del PC**, particularmente las que se refieren en el **Efecto 1 a los sectores productivos y de educación**. En el sector salud, aunque no hay establecido por parte del PC, una sistematización en el levantamiento de datos o en el procedimiento del seguimiento y monitoreo, si que existen datos relativos a la implementación de dicha actividad por comunidades de forma general y bajo criterios del MINSA.

En el momento de la EMT puede afirmarse que, ni existían los medios humanos ni los técnicos necesarios para realizar dichas acciones de forma sistemática y eficiente. Se constata que **no es problema de recursos económicos, sino de la gestión y priorización que se está dando a las mismas**.

- Sistema de Seguimiento y Evaluación

Aunque se está trabajando en ello, todavía **no se ha llevado a cabo la validación del Sistema de Seguimiento y Evaluación**. Las mayores dificultades se están encontrado en la definición de los indicadores de seguimiento del PC. Se ha detectado que la Línea de Base realizada recientemente presenta debilidades en la definición de estos indicadores. Algunos de ellos ya han sido redefinidos y adaptados a la realidad del PC.

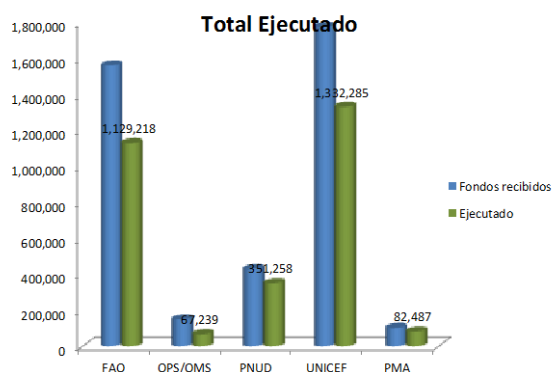
El Sistema de Seguimiento y Evaluación se está realizando con el apoyo de la Oficina del Coordinador Residente.

### **Ejecución presupuestaria**

A octubre de 2011, los desembolsos y porcentajes de ejecución por Agencia pueden observarse en el siguiente cuadro. El total de los compromisos ejecutados asciende a un 74% del presupuesto total del PC.

**Tabla 6: Ejecución presupuestaria**

Agencia	Total Presupuesto Aprobado	Total Recibido Año 1 y Año 2	Total Desembolsado (rendido)	Total Ejecutado Año 1 y 2 (Comprometido y Desembolsado)	Pendiente por transferir (Año 3)	Balance por comprometer, desembolsar, rendir o recibir	% de compromisos
FAO	1,668,292	1,561,028	982,322	1,129,218	107,264	685,970	72%
OPS/OMS	149,618	149,618	67,239	67,239	0	82,379	45%
PNUD	638,294	429,900	247,339	351,258	208,394	390,955	82%
UNICEF	2,396,849	1,776,371	876,649	1,332,285	620,478	1,520,200	75%
PMA	146,947	102,343	57,414	82,487	44,604	89,533	81%
TOTAL	5,000,000	4,019,260	2,230,963	2,962,487	980,740	2,769,037	74%



Las Agencias con mayores presupuestos son UNICEF y FAO, siendo sus porcentajes de ejecución del 75% y 72%. Las Agencias con mayores porcentajes de presupuesto ejecutado hasta la fecha son el PNUD con un 82%, y el PMA con un 81%. Tan solo la OPS se sitúa por debajo del 50% de ejecución.

En líneas generales puede concluirse que el **PC lleva un ritmo de ejecución financiera bueno** (74% del presupuesto total), aunque es **necesario revisar el grado de avance de las actividades** dado que el compromiso de ejecución no implica que se hayan completado las mismas. Se espera que una vez elaborado el Sistema de Seguimiento y Evaluación, se pueda realizar este ejercicio de forma sistemática, pues es importante recordar que ambas condiciones (presupuesto ejecutado, grado de realización de actividades) son necesarias para solicitar el tercer desembolso a final del presente año.

Respecto al grado de consecución de los resultados, o avance de las actividades, destacar que **el resultado con mayor grado de ejecución es el Efecto 1 (56%), seguido del Efecto 2 (42%) y del Efecto 3 (8%)**. Resaltar la **preocupación respecto al nivel de ejecución de los Efectos 2 y 3**.

En relación al Efecto 2 *“Las instituciones nacionales, regionales, municipales y territoriales implementan el Modelo integrado en Nutrición Tuktan Yamni-Muih Bin Muihni Yamni”*, señalar que las actividades o Productos 2.1 y 2.2 consistentes en operativizar el Modelo Integrado e incluirlo en los Planes de Desarrollo, aunque con niveles de ejecución superiores a la mitad del presupuesto asignado, todavía no están respondiendo a la consecución del Efecto 2 y por tanto de los objetivos del PC puesto que, como se verá más adelante todavía no existe una propuesta metodológica del Modelo Integrado que permita su operativización. Hay que destacar que no existe presupuesto asignado a la sistematización del Modelo, por lo que los 20,000 dólares de la partida *“Divulgación del Modelo Integrado”*, se utilizarán para costear esta actividad. El Producto 2.3 tiene un porcentaje de ejecución del 0%.

El Efecto 3 *“Visualizada e incorporada la prioridad nacional, regional y local de la nutrición infantil entre diferentes actores como derecho fundamental de la niñez y eje de desarrollo humano que se refleja en el marco de políticas, leyes y presupuesto”*, con un porcentaje de ejecución del 8%, es dónde se concentran las acciones destinadas a la divulgación de la Estrategia de Comunicación. Como se describirá más adelante, sólo se han realizado acciones en la actividad referente a la capacitación a maestros y niños sobre los ODM 1, 2 y 3, y capacitaciones en Comunicación para el Desarrollo (C4D) a los divulgadores de Siuna, Rosita, Bonanza, Prinzapolka, GRAAN y CRAAN.

**Efecto 1. Las familias del programa han aumentado su capacidad en Seguridad Alimentaria y Nutricional, incrementando la disponibilidad de alimento y mejorando nutricionalmente la dieta de embarazadas, madres lactando, niños y niñas menores de dos años.**

Producto del Programa	Actividad	ORGANISMO ONU	RESPONSABLE NACIONAL/LOCAL	Progreso en la Ejecución ESTIMADA (30/09/2011)			
				Monto Total Previsto año 2	Monto Total Comprometido	Monto Total Desembolsado	% Cumplimiento
<b>Producto 1.1 Familias han mejorado sus prácticas alimentarias, de higiene y de salud, dando prioridad a la atención durante el embarazo, lactancia y al cuidado de niños y niñas menores de dos años</b>	1.1.1 Implementación del Conjunto de prestaciones de salud a nivel institucional adaptado a la zona indígena y considerando la pertinencia y diversidad cultural	UNICEF	Gobierno Regional del Atlántico Norte/Sria de Salud	1140837	894783	449789	39%
	1.1.2 Implementación de los programas comunitarios adaptados a la zona indígena y considerando la pertinencia y diversidad cultural	UNICEF	Gobierno Regional del Atlántico Norte/Sria de Salud	252610	198029	187386	74%
	1.1.3.1. Construcción y equipamiento de casas materna en Bonanza y rehabilitación de la casa materna en Prinzapolka	OPS	Gobierno Regional del Atlántico Norte/Sria de Salud/MINSA	117700	67239	67239	57%
	1.1.3.3. Capacitación de personal en la aplicación de nuevos estándares de crecimiento en niños menores de cinco años	OPS	Gobierno Regional del Atlántico Norte/Sria de Salud/MINSA	31918	0	0	0%
<b>Producto 1.2 Familias han incrementado su estabilidad en la disponibilidad de alimento</b>	1.2.1 Capitalización de las familias con la entrega a mujeres de un paquete productivo pertinente culturalmente	FAO	Gobierno Regional del Atlántico Norte/Sria de Salud	1136875	966687	834142	73%
	1.2.2 Establecimiento de red de promotores rurales	FAO		12305	4119	4119	33%
	1.2.3 Acompañamiento y seguimiento	FAO		141625	108262	108262	76%
<b>Producto 1.3 Aumentada la participación de las mujeres en las organizaciones comunitarias trabajando en la seguridad alimentaria nutricional</b>	1.3.1 Organización de grupos comunitarios, considerando las formas de organización autonómicas	FAO	Alcaldías de Bonanza, Prinzapolka y Siuna	41436	0	0	0%
	1.3.2 Asistencia técnica en liderazgo, asociatividad, gestión del riesgo y género	FAO	Alcaldías de Bonanza, Prinzapolka y Siuna	41436	0	0	0%
<b>Producto 1.4. Comunidades han establecido huertos comunales en la misma cantidad de centros educativos para mejorar la variedad de alimentos y complementar la merienda escolar</b>	1.4.1.1. Capacitación a maestros y miembros del comité de Alimentación escolar	FAO	Delegaciones municipales de educación, directores de escuelas, comités de alimentación escolar	49665	26808	12457	25%
	1.4.2 Establecido y funcionando el Programa de huertos Comunitarios en 42 escuelas, para el 2012	FAO	Delegaciones municipales de educación, directores de escuelas, comités de alimentación escolar	29920	19299	19299	65%
	1.4.2 Acompañamiento y apoyo técnico	FAO		35648	3682	3682	10%

	1.4.3 Capacitados 42 maestros y 210 padres/madres de familia miembros del comité de alimentación escolar en buenas practicas de higiene y en la preparación de la merienda, para el 2012	PMA	Delegaciones municipales de educación, directores de escuelas, comités de alimentación escolar	17833	15453	7833	44%
	1.4.4. 42 escuelas supervisadas y abastecidas con utensilios para el consumo de la merienda escolar para el 2012	PMA	Delegaciones municipales de educación, directores de escuelas, comités de alimentación escolar	23005	15717	14076	61%
		PMA	Acompañamiento técnico	28691	19758	13576	47%
			Apoyo al traslado de merienda	32814	31559	21929	67%
<b>TOTAL</b>				<b>3134318</b>	<b>2371395</b>	<b>1743790</b>	<b>56%</b>



**Efecto 2. Las instituciones nacionales, regionales, municipales y territoriales implementan el Modelo integrado en Nutrición Tuktan Yamni-Muih Bin Muihni Yamni.**

Productos del Programa	Actividad	ORGANISMO ONU	RESPONSABLE NACIONAL/LOCAL	Progreso en la Ejecución ESTIMADA 30/09/2011			
				Monto Total Previsto	Monto Total Comprometido	Monto Total Desembolsado	% Cumplimiento
<b>Producto 2.1 Las instituciones, Gobiernos Regionales, municipales y territoriales operativizan el modelo integrado.</b>	Establecimiento de mecanismo institucionales sostenibles a nivel local y nacional para asegurar la integración efectiva	PNUD	Gobierno Regional del Atlántico Norte	9630	11147	11147	116%
	2.1.2.1. Movilización y sistematización de aportes	PNUD	Gobierno Regional del Atlántico Norte	17120	17826	17826	104%
	2.1.3.1. Capacitación a gobiernos municipales y regionales	PNUD	Gobierno Regional del Atlántico Norte/Alcaldías	38520	11873	11873	31%
	2.1.3.2. Equipamiento a gobiernos municipales y regionales	PNUD	Gobierno Regional del Atlántico Norte/Alcaldías	19260	19359	12827	67%
	2.1.3.3. Coordinación y esfuerzos con otras ventanas	PNUD	Gobierno Regional del Atlántico Norte/Alcaldías	24716	890	890	4%
<b>Producto 2.2 Los Gobiernos Regionales, municipales se apropian e incluyen en sus planes de Desarrollo Municipal el Modelo Integrado</b>	2.2.1.1. Revisión de los planes municipales e incorporación de temas de SAN y modelo integrado	PNUD	Gobierno Regional del Atlántico Norte/Alcaldías	19260	19547	10980	57%
	2.2.2.1 Apoyo al seguimiento que realicen los gobiernos municipales y regionales (Actividades de monitoreo)	PNUD	Gobierno Regional del Atlántico Norte/Alcaldías	58636	30615	30615	52%
	2.2.2.1. Participación en cabildos municipales y asambleas comunitarias	PNUD	Gobierno Regional del Atlántico Norte/Alcaldías	18618	16094	16094	86%
<b>Producto 2.3 Implementado el Sistema Único de información de SAN.</b>	2.3.1.1. Establecimiento de brechas de información.	FAO	Gobierno Regional del Atlántico Norte/Alcaldías	25038	0	0	0%
	2.3.2.1. Capacitación y difusión de reportes	FAO	Gobierno Regional del Atlántico Norte/Alcaldías	17120	0	0	0%
	2.3.2.2. Equipamiento a los gobiernos municipales y regionales	FAO	Gobierno Regional del Atlántico Norte/Alcaldías	19260	0	0	0%
<b>TOTAL</b>				<b>267178</b>	<b>127350</b>	<b>112251</b>	<b>42%</b>

**Efecto 3. Visualizada e incorporada la prioridad nacional, regional y local de la nutrición infantil entre diferentes actores como derecho fundamental de la niñez y eje de desarrollo humano que se refleja en el marco de políticas, leyes y presupuesto**

Productos del Programa	Actividad	ORGANISMO ONU	RESPONSABLE NACIONAL/LOCAL	Progreso en la Ejecución ESTIMADA 31/12/10			
				Monto Total Previsto	Monto Total Comprometido	Monto Total Desembolsado	% Cumplimiento
<b>Producto 3.1 Aumentada la participación de los diferentes actores para promover el derecho de la nutrición infantil</b>	3.1.1.1. Divulgación de la estrategia de comunicación sobre nutrición infantil como derecho ODM	PNUD	GRAAN/MINED	83043	83043	0	0%
	3.1.1.2. Capacitación a maestros y niños sobre ODM 1, 2 y 3	PNUD	GRAAN/MINED	12840	12840	12840	100%
	3.1.1.3 Divulgación de la estrategia de comunicación sobre cambios de comportamientos en nutrición infantil	UNICEF	GRAAN/MINSA	112350	7124	7124	6%
	3.1.2.1. Elaboración de documentos de sistematización	PNUD	GRAAN/MINSA	5778	5778	0	0%
	3.1.3.1. Intercambios, foros, encuentros y debates	UNICEF	MINSA	25680	0	0	0%
<b>Producto 3.2 Ley de Seguridad y Soberanía Alimentaria Nutricional reglamentada</b>	3.2.1.1. Divulgación de la estrategia de comunicación.	FAO	CSJ, Gobierno Regional y Municipales, Ministerios de Salud, Educación y MAGFOR.	10700	361	361	3%
<b>TOTAL</b>				<b>250391</b>	<b>109146</b>	<b>20325</b>	<b>8%</b>

<b>Monitoreo y seguimiento</b>	UNICEF	GRAAN-CRAAN		31938	10472	10472	33%
<b>Divulgación del Modelo Integrado</b>	UNICEF	CRAAN-GRAAN		20000	0	0	0%
<b>Unidad Coordinadora</b>	UNICEF			144806	163698	163698	113%
<b>Línea de Base</b>	UNICEF	CRAAN-GRAAN		48150	58180	58180	121%
<b>Unidad Coordinadora</b>	PNUD			122479	122248	122248	100%
<b>TOTAL</b>				<b>367373</b>	<b>354598</b>	<b>354598</b>	<b>97%</b>

### 4.3. Nivel de Resultados del PC en relación a la eficacia y sostenibilidad

#### 4.3.1. Eficacia

*En la medida en que se lograron o se espera lograr los objetivos del PC, tomando en cuenta su importancia relativa.*

#### **Efectos emergentes del PC**

***Efecto 1. Las familias del programa han aumentado su capacidad en Seguridad Alimentaria y Nutricional, incrementando la disponibilidad de alimento y mejorando nutricionalmente la dieta de embarazadas, madres lactando, niños y niñas menores de dos años.***

El efecto 1, con un porcentaje de ejecución del 56%, contempla las acciones relacionadas con *salud* (prestaciones y programas comunitarios en salud; construcción y equipamiento de casas maternas; capacitación de personal de salud), *producción* (capacitación; entrega de paquetes productivos; organización de grupos comunitarios y redes de promotores), y *educación* (huertos escolares; capacitación de maestros; apoyo a la merienda escolar).

Es por tanto, el componente multisectorial del PC en el que interaccionan acciones en los tres sectores (producción-salud-educación). Es por ende, el efecto en el que participan el mayor número de actores implicados en el PC, confiriéndole un alto grado de complejidad en la gestión y ejecución de actividades. Contiene las actividades que inciden directamente sobre los beneficiarios últimos (reparto de insumos, huertos escolares, construcción casa maternas, etc...) y el que por tanto, más visibilidad tiene en comparación con los otros dos efectos del programa. Es además, el de mayor presupuesto asignado.

Es quizá por todas estas características y complejidad, el efecto al que mayor prioridad y atención se le ha prestado desde todos los socios y agencias hasta el momento.

De las entrevistas, trabajos con grupos focales y visitas realizadas, es conveniente rescatar los aspectos que se consideran más relevantes para la continuidad del PC en cada una de las actividades o productos de este efecto.

- *Producto 1.1 Familias han mejorado sus prácticas alimentarias, de higiene y de salud, dando prioridad a la atención durante el embarazo, lactancia y al cuidado de niños y niñas menores de dos años.*

El liderazgo de la Secretaría de Salud del Gobierno Regional del Atlántico Norte, con el apoyo de UNICEF y MINSA, está siendo de vital importancia en el desarrollo de este producto. Es quizá el aspecto a destacar: **la importancia de los procesos de acompañamiento y fortalecimiento institucional a la Región en la apropiación, y por tanto, éxito de las actividades implementadas.**

Con el presupuesto del PC se atiende a los centros de salud para llevar a cabo las acciones programadas en el mismo con las beneficiarias, pero se aprovecha para revisar a todas las personas del territorio ya que no siempre es fácil desplazarse a los mismos.

De esta forma el PC complementa el presupuesto MINSA de las acciones programadas desde la Región (Secretaría de Salud), fortaleciendo el rol de la Secretaría. Esto es, el PC está ayudando a “revalorizar” el trabajo que está desarrollando desde las instituciones regionales en salud, y eso está teniendo un efecto positivo en la salud de las comunidades.

El otro aspecto a destacar en este producto, es el observado en relación a la construcción y equipamiento de casas maternas, actividad acompañada por la OPS. Se visitó la construcción de la casa materna de Bonanza y se realizó un grupo focal con la alcaldía y los líderes de los gobiernos territoriales indígenas. El grado de apropiación por parte de las instituciones municipales y territoriales, del PC en esta actividad es tan elevado que, para la construcción y gestión de la casa materna una vez esté construida, además de contar con los fondos del PC, se han aportado fondos propios de la alcaldía y se han buscado patrocinadores privados para la misma, por ejemplo de la empresa canadiense minera HEMCO. Esto es, cuando el **grado de apropiación de las actividades por parte de la institucionalidad local es elevado, la sostenibilidad de las acciones se ven fortalecidas**, y en este caso, garantizadas por lo que puede considerarse que **el impacto es mayor** del inicialmente programado.

Mencionar el ajuste de actividades en este producto. La actividad 1.1.3.3. relativa a la capacitación en estándares de crecimiento apoyada por la OPS tiene un porcentaje de ejecución del 0% debido a que se movió el presupuesto a apoyar la actividad 1.1.3.1 construcción casa de Bonanza, y con fondos regulares de la OPS se cubrió la capacitación prevista para la actividad 1.1.3.3.

➤ *Producto 1.2 Familias han incrementado su estabilidad en la disponibilidad de alimento.*

Este incremento en la disponibilidad de alimentos se basa fundamentalmente en la entrega de paquetes productivos que **complementa las acciones llevada a cabo por el gobierno central dentro del programa Hambre Cero en su política de soberanía y seguridad alimentaria y nutricional.**

Es importante destacar cómo el PC fortalece las acciones llevadas a cabo desde el gobierno través del MAGFOR con el apoyo de la FAO en el marco del Programa Hambre Cero. **Existe un alto valor agregado del PC al Programa Hambre Cero**, que tiene que ver fundamentalmente con:

- El trabajo multisectorial que implica la coordinación con otros ministerios (MINSA y MINED) que de otra manera no la tendrían. Esto les permitirá extraer buenas prácticas y establecer alianzas de cara a futuras acciones.
- El apoyo en la construcción del proceso de Autonomía, ya que desde el MAGFOR se está trabajando con las autoridades regionales fortaleciendo institucionalmente a la región. El PC-ISAN impulsa la participación de todos los niveles de gobierno en la Costa Caribe.
- La focalización en mujeres embarazadas y lactantes que permite que el bono productivo incida en el segmento más vulnerable.
- Una mayor flexibilidad de los productos del paquete, ya que al ser un paquete más caro que los ofertados en territorios en los que no está presente el PC, se ha podido complementar e incluir alimentos más específicos culturalmente al paquete único ofertado por el gobierno.
- Una mayor cobertura dado que los presupuestos nacionales no permiten acceder a comunidades muy alejadas o de difícil acceso, estableciendo puntos de recogida. La FAO con presupuesto propio, complementa estas partidas pudiéndose disponer de medios de transporte acuáticos que permiten acceder a estas comunidades y permitir el acceso y disponibilidad a los productos.
- La implementación del programa está contribuyendo a elevar la eficiencia de la entrega y a posicionar la región y el territorio como sujeto activo de su propio

desarrollo y participe en la toma de decisión de su desarrollo. El PC ha logrado generar procesos de movilización social.

Hay que resaltar el hecho de que **la elección de los productos del paquete productivo, ha sido participativa**, esto es, ha sido realizada por los gobiernos territoriales quienes propusieron y aprobaron la lista de productos para cada territorio. Esto ha favorecido una mayor apropiación y mayor adaptación a los requerimientos nutricionales y culturales de las comunidades beneficiarias.

El grado de satisfacción observado por los participantes en el programa y el impacto generado por la entrega del paquete productivo para garantizar su seguridad alimentaria se considera positivo.

Las mayores debilidades observadas, aunque algunas ya han sido mencionadas en el punto 4.2.1, tienen que ver fundamentalmente con:

- ✓ Entregas en tiempo y forma. Esto es, algunas entregas no pudieron hacerse en el mejor momento para la siembra, y otras no tenían las condiciones necesarias para su siembra, por lo que los rendimientos han sido menores de lo esperado, y en ocasiones, la pérdida del cultivo ha sido total. Las beneficiarias demandaban que las próximas entregas de material vegetal se hicieran con tiempo suficiente para preparar la tierra dentro de la época de siembra, y sin que las semillas presentaran signos de deterioro. Se demandaba además que fueran semillas autóctonas ya que están adaptadas a las condiciones climáticas de la Región.

Hay que tener en cuenta, la dificultad que conlleva la ejecución de esta actividad, dado que en muchas de las ocasiones, el acceso a las comunidades con el volumen y peso de los paquetes productivos a entregar supone una logística y esfuerzo muy considerable para todo el personal implicado. En ocasiones, se establecen puntos de recogida al interior de los territorios con inaccesibilidad considerable, y todavía las comunidades, deben desplazarse distancias importantes y cargar el paquete para el que deberán realizar varios viajes y contar con varios miembros de la familia para transportar lo asignado.

Esto conlleva una gran coordinación de los niveles centrales (MAGFOR y FAO) con los regionales (Secretaría de Producción del GRAAN, y Gobiernos territoriales). Es ésta la principal debilidad observada en la consecución de esta actividad y que está ocasionando mayores dificultades en la realización de la misma. Puede afirmarse de lo observado que no existe ni coordinación ni flujo de información suficiente entre ambos niveles que favorezca un correcto desempeño de la actividad.

Pueden observarse debilidades tanto en uno como en otro nivel, que no favorecen la correcta implementación de las entregas. Sea cuales sean los motivos a lo interno de cada institución, es importante ser conscientes de la importancia de esta coordinación y complementariedad para que las entregas tengan impacto. De nada sirve entregar paquetes productivos que según afirman desde los espacios locales, son abandonados en los caminos hacia las comunidades por no poder transportarlos por exceso de peso, por no conocer la fecha de entrega, en definitiva, por no planificar de manera conjunta y desde todos los niveles (del nacional al comunitario) la actividad.

Desde el punto de vista de la evaluadora, el espacio en el que canalizar la información y tomar las decisiones apropiadas para la ejecución de la actividad, es precisamente las reuniones de

los Equipos Operativos, que como se ha comentado en el punto 4.2.1, están presentando debilidades.

- ✓ No se están realizando las capacitaciones a los promotores. Aunque en el momento de la entrega el MAGFOR da unas pautas elementales sobre la siembra y el manejo del cultivo, el PC tiene contemplado que los técnicos del programa realicen capacitaciones a las beneficiarias del mismo. Aunque ya se han realizado varias entregas, y se han recolectado los primeros productos asociados al paquete, no se han realizado por parte de los técnicos, capacitaciones a los promotores. Las beneficiarias se quejan de que no han sabido ni cómo ni cuando plantar y que no saben cómo manejar los cultivos. Esto ha ocasionado también pérdidas importantes asociadas al manejo, en el rendimiento de los cultivos.
- ✓ No existe monitoreo y seguimiento de los paquetes entregados. EL MAGFOR no tiene la competencia de realizar un seguimiento de los paquetes entregados en el marco del programa Hambre Cero. Sin embargo, desde el PC, si que existe una partida destinada al acompañamiento y seguimiento de las actividades relativas a la entrega de los paquetes productivos (actividad 1.2.3) y cuyo porcentaje de ejecución es del 76%. Sin embargo, como se ha descrito en el punto 4.2.1 los técnicos tampoco están teniendo capacidad para llevarlas a cabo.

Prácticamente ninguno de los técnicos entrevistados, tenía conocimiento total de la situación en la que se encontraban los insumos repartidos en las comunidades que tenía asignadas. Reconocían que había comunidades a las que todavía no se habían desplazado y que por tanto, no disponían de datos sobre la utilización de dichos insumos.

Esto, desde el punto de vista de la evaluadora, va a tener un impacto importante en el Sistema de Seguimiento y Monitoreo del PC ya que no se podrán levantar datos relativos al seguimiento de esta actividad por no disponer de los medios apropiados. Será difícil a la altura de ejecución del PC, que se pueda medir el impacto de esta actividad en muchas de las comunidades beneficiarias.

- *Producto 1.3 Aumentada la participación de las mujeres en las organizaciones comunitarias trabajando en la seguridad alimentaria nutricional*

La **ejecución de esta actividad es 0%**. No se han encontrado justificaciones para el retraso en la ejecución de la misma.

- *Producto 1.4. Comunidades han establecido huertos comunales en la misma cantidad de centros educativos para mejorar la variedad de alimentos y complementar la merienda escolar*

La actividad consiste fundamentalmente en dar apoyo a las escuelas (maestros y comités de alimentación escolar) para mejorar las prácticas de nutrición en las mismas a través de huertos escolares y el apoyo a la merienda escolar que incidan en la mejora de la dieta y alimentación de los niños y niñas, y de los conocimientos sobre el manejo y diversificación de los cultivos en los padres/madres que apoyan los huertos escolares creando hábitos de cuidado y responsabilidad.

Es la **actividad que mayores dificultades presenta desde el punto de vista institucional**. La actividad se ejecuta desde el Programa Institucional de Nutrición Escolar (PINE) del MINED, sin

presencia en la región, con el apoyo del PMA y sin el reconocimiento de la Secretaria de Educación del GRAAN.

**Las debilidades que esta falta de entendimiento y coordinación institucional ocasiona el aislamiento de esta actividad de la lógica del PC.** Al no estar apropiada la Región, desde el punto de vista de sus autoridades regionales, la importancia y atención que se le da a esta actividad es prácticamente nula.

En relación con la actividad de huertos escolares, señalar las debilidades observadas y que son las relacionadas con el manejo de los huertos como práctica cultural no arraigada que no está favoreciendo la implicación de los padres de familia. Además, no todos los productos del huerto son propios de la dieta Mayagna o Miskita, por lo que no se consume lo que se cultiva.

Todo esto ocasiona en general la no apropiación de los huertos escolares que en ocasiones son abandonados o no están bien cuidados, dependiendo sólo de la voluntad del maestro. **La iniciativa como aprendizaje es muy interesante, pero debería repensarse las debilidades que está teniendo para reenfocar en lo que resta de periodo.**

En relación con la actividad de merienda escolar, destacar el valor agregado del PC en comparación con la merienda escolar que se realiza en escuelas no beneficiarias del PC. Estas son:

- ✓ Acompañamiento y capacitación a maestros.
- ✓ Creando Comités de Apoyo a la Alimentación Escolar con los padres y las juntas escolares.
- ✓ Traducción a Miskito y Mayagna de materiales didácticos.
- ✓ Apoyo con huertos escolares a las escuelas.
- ✓ Apoyo de los técnicos del sector productivo del PC para manejo de los huertos.

Hay que señalar en esta actividad, la dificultad que en ocasiones se está generando con las entregas de alimentos. El PC, a través del PINE-MINED, apoya el traslado de la merienda con apoyo del PMA, que no siempre se están pudiendo realizar de forma correcta por falta de coordinación e información puesto que todo se realiza desde Managua. Una vez más, la presencia del nivel regional y territorial en esta actividad fortalecería el desempeño de la misma.

### ***Efecto 2. Las instituciones nacionales, regionales, municipales y territoriales implementan el Modelo integrado en Nutrición Tuktan Yamni-Muih Bin Muihni Yamni.***

El Efecto 2, con un porcentaje del 42% de ejecución, tiene tres productos de los cuales los dos primeros están asociados a la operativización y apropiación del Modelo Integrado, con apoyo del PNUD, y el tercero a la implementación de un Sistema Único de Información con un presupuesto asignado de 61,418 dólares y apoyo de la FAO, que todavía no ha iniciado su ejecución.

Como se ha señalando, se trata de la implementación del Modelo Integrado así como del fortalecimiento de las instituciones regionales, municipales, y aunque en la matriz de formulación del PC no está indicado, si es el sentir de todos los agentes involucrados, de los gobiernos territoriales en SSAN, para su apropiación y posterior inclusión en los planes de desarrollo. Como se ha indicado también, se espera que el resultado del PC sea la implementación de un Modelo Integrado en nutrición que se sistematizará para su réplica a

nivel nacional como aporte desde las Regiones, a las políticas nacionales en materia de soberanía, seguridad alimentaria y nutricional.

Es por tanto, la definición e implementación de este Modelo, el mayor **valor añadido del PC al Programa Hambre Cero esto es, a las políticas nacionales en SSAN**, pero también se espera sea una **contribución fundamental a la gobernabilidad en SSAN en la Región**.

Este Efecto 2 es, en sus dos primeros productos y desde el punto de vista de la evaluadora, el resultado con mayor impacto del PC pues permitirá que todas las acciones en seguridad alimentaria que se implementen en la región y en los territorios lleguen de forma coordinada e integrada a las familias.

El Modelo, como se ha descrito en el punto 3.7., pretende fortalecer desde un enfoque combinado de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba los mecanismos de coordinación intersectorial desde una sola visión común y de forma equitativa, sostenible y efectiva, con el objetivo de fortalecerlos y empoderarlos para que sean los propios beneficiarios o participantes, de forma autónoma, los que identifiquen sus necesidades en cuanto a seguridad alimentaria y nutricional comunitaria y familiar.

Desde el inicio del PC, y a modo de entender de la evaluadora, **las acciones del efecto 1 y el trabajo que es está realizando desde el Efecto 2, están sirviendo para crear las condiciones comunitarias y territoriales que permitan la posterior aplicación del Modelo**. Esto es, la comunidad y los territorios deben asumir el compromiso de “autoaplicarse” el Modelo que se está construyendo a partir de sus prácticas y necesidades, y que se sistematizará y operativizará como resultado de este Efecto 2.

A partir de las entrevistas realizadas y de la visita de campo se comprobó que esta sistematización del Modelo en un documento que permita consolidar una visión y comprensión común del mismo para su posterior implementación, todavía no existe, y además no está contemplada en el presupuesto cuya primera actividad es ya, la operativización del mismo.

Este es un aspecto que preocupa seriamente a la evaluadora, puesto que en el periodo que resta de PC, se deberá formular, capacitar e implementar el Modelo, así como trabajar con las autoridades locales en la inclusión del mismo en los planes de desarrollo en todos los niveles, y se considera que dichas acciones son de una envergadura considerable.

Las actividades que se han realizado hasta ahora están relacionadas básicamente con:

- ✓ Reuniones informativas sobre el PC a los Líderes comunales y Gobiernos Territoriales realizadas por el CRAAN, GRAAN (tres Secretarías implicadas en el PC) y el apoyo del PNUD.
- ✓ Fortalecimiento de los Gobiernos Territoriales: en la dotación de equipamiento para las oficinas.
- ✓ Sensibilización y apoyo a las alcaldías para incorporar en los Planes Municipales aspectos relacionados con la SSAN.

Aún así, destacar los **logros** que, aunque no puede asociarse a ninguna actividad o producto concreto, está teniendo el trabajo alrededor de esta actividad. Se identifican fundamentalmente, tres:



- i. La identificación de estructuras institucionales en el territorio que ha permitido un conocimiento institucional a nivel regional y territorial que propiciará un mejor entendimiento.
- ii. Elaboración de un inventario de los recursos de Gobiernos Territoriales para valorar el apoyo en equipamiento.
- iii. El incremento de capacidades y fortalecimiento institucional como resultado del proceso.
- iv. La apropiación del rol y responsabilidades de los territorios en el manejo de sus propios recursos y necesidades.

Es destacable, la **apropiación e implicación del CRAAN en la definición del Modelo**, que en definitiva les servirá para gestionar mejor las necesidades de sus propios territorios. La responsabilidad de la sistematización del Modelo ha sido asumida por el CRAAN con el apoyo del PNUD, aunque en la práctica lo está liderando UNICEF. Esto garantiza, entre otras cosas, la pertinencia cultural del Modelo para que responda de manera específica a las necesidades en seguridad alimentaria y nutricional de Miskitos y Mayagnas.

Existe una propuesta técnico-financiera para la ejecución de una consultoría de apoyo al CRAAN en la elaboración del Modelo Integrado. Sin embargo, durante el tiempo que duró la visita, no se pudo llegar a un acuerdo entre las Agencias y el CRAAN para iniciar el trabajo en la formulación del Modelo. **Se considera prioritario que se empiece a trabajar en la sistematización del Modelo si se quiere tener algún resultado de aquí a final de periodo.**

***Efecto 3. Visualizada e incorporada la prioridad nacional, regional y local de la nutrición infantil entre diferentes actores como derecho fundamental de la niñez y eje de desarrollo humano que se refleja en el marco de políticas, leyes y presupuesto.***

Con un porcentaje de ejecución del 8%, el efecto pretende la divulgación de la Estrategia de Comunicación sobre Nutrición Infantil, y la capacitación a maestros y niños con el apoyo de PNUD; la divulgación de la Estrategia de Comunicación sobre Cambios de Comportamiento en Nutrición Infantil, con apoyo de UNICEF; y la reglamentación de la Ley Seguridad y Soberanía Alimentaria Nutricional con apoyo FAO.

Señalar que en septiembre de 2010, se elaboró la **Estrategia de Comunicación e Incidencia** como requerimiento de los PC del F-ODM, con objetivos y actividades armonizados con las prioridades nacionales, regionales, territoriales y comunales, y con el PNDH en todo el país, y en particular, de las Regiones Autónomas del Atlántico Norte y Sur de Nicaragua, donde intervienen el mayor número de Programas F-ODM. Esta Estrategia es por tanto, común para todos los PC.

Como se indica en dicha Estrategia, es importante resaltar que los PC ya tienen intrínsecos elementos de sensibilización, movilización social, participación ciudadana, fortalecimiento de entidades sociales, por lo que persigue esta Estrategia es articularlas y potenciarlas en un marco común de acción bajo el paraguas de los F-ODM, que de visibilidad a los avances de los ODM, a forjar vínculos estratégicos con otros actores. Es por esto, que este PC V-ISAN, contempla en su Efecto 3 acciones relativas a comunicación e incidencia en nutrición y seguridad alimentaria de forma específica.

En el momento de la EMT existía un borrador de la propuesta del Plan de Incidencia y Comunicación del Programa ISAN que está sujeto a aprobación de la comisión coordinadora.

Los fondos previstos en el Producto 3.3., puesto que la Ley se aprobó antes de empezar el PC, han sido destinados a la traducción en Miskito y Mayagna de la misma. Estas acciones han sido financiadas con fondos regulares de la FAO y presupuesto del PC.

#### 4.3.2. Sostenibilidad

*Como probabilidad de que continúen los beneficios de la intervención en el largo plazo.*

El PC se encuentra enmarcado en el Programa Hambre Cero de cobertura y apoyo nacional que permite una garantía de sostenibilidad desde una lógica y apuesta nacional contra la desnutrición y la seguridad alimentaria.

Además, el PC desarrolla acciones en el marco de la *Ley de Soberanía y Seguridad Alimentaria y Nutricional*. Como ya se ha comentado, se pretende que el Modelo pueda ser **un insumo metodológico que facilite la implementación de la Ley de Seguridad y Soberanía Alimentaria y Nutricional en todo el territorio nacional**.

Destacar la **importancia de los procesos de acompañamiento y fortalecimiento institucional a la Región y a los Territorios** que se están llevando a cabo desde algunas actividades del PC. Existe un **alto grado de apropiación del PC por parte de las autoridades locales**, lo que contribuye de manera significativa a la sostenibilidad y fortalecimiento de las acciones.

Desde el punto de vista teórico, **la sostenibilidad** no tanto de las acciones concretas del PC, sino a la necesidad de una visión multisectorial y fortalecimiento institucional para garantizar la seguridad alimentaria y nutricional de las comunidades que hay detrás de la lógica del PC, se espera por parte de la evaluadora, **sea recogida en la definición del Modelo Integrado**. Se considera, también desde el punto de vista de la sostenibilidad, la prioridad de sistematizar dicho Modelo.

Entre los **principales riesgos identificados** para la sostenibilidad del PC, destacar:

- La falta de entendimiento entre el PINE-MINED y la Secretaría de Educación del GRAAN, que más allá de dificultar la consecución de las actividades programadas, está teniendo un efecto desgastante en la institucionalidad local en todos sus niveles, y está leyéndose en clave de falta de reconocimiento institucional del nivel nacional hacia el nivel regional.
- La falta de entendimiento entre las Agencias Líderes y el CRAAN en cuanto a la sistematización del Modelo Integrado, que está retrasando su diseño y posterior operativización, principal resultado del PC.
- La falta de confianza en las capacidades regionales por parte de las agencias líderes, que conllevan actitudes nada favorecedoras de procesos de desarrollo y trabajo entre socios, y que dificultan la descentralización o delegación de responsabilidades y recursos hacia la Región en un ejercicio de corresponsabilidad compartida y creación de confianza institucional.

## 5. CONCLUSIONES GENERALES

Las conclusiones del proceso evaluativo y en función del análisis realizado en el punto anterior, son:

- **CONCLUSIÓN 1: DISEÑO.** El PC presenta una adecuada coherencia externa tanto a nivel internacional, como a nivel nacional, por lo que se considera es **pertinente y relevante en su contexto**, y responde de manera satisfactoria a las prioridades internacionales y políticas nacionales en seguridad alimentaria y nutricional. Presenta a si mismo, una adecuada coherencia lógica dado que la formulación se realizó de forma participativa entre todos los actores involucrados en el mismo, por lo que se considera que el PC es **una propuesta sólida y coherente que permite responder de forma clara y positiva a las necesidades concretas y particularidades culturales de la población Miskita y Mayagna**. Además, existe una **adecuada focalización geográfica**, que responde fundamentalmente a criterios de inseguridad alimentaria y a la decisión por parte del gobierno de la nación de apoyar los procesos regionales de autonomía en Nicaragua.
- **CONCLUSIÓN 2: APROPIACIÓN.** El trabajo realizado en el diseño e identificación de necesidades contó con la participación de las regiones y territorios, por lo que puede decirse que **grado de implicación, conocimiento y compromiso con el PC por parte de las autoridades locales es muy elevado y satisfactorio**. Este alto grado de apropiación, está generando **tensiones entre algunas instituciones y agencias a nivel nacional y las instituciones a nivel regional** debido fundamentalmente a un **grado de desconfianza de la capacidad real de la Región** por parte de las agencias líderes y algunas instituciones a nivel central que no favorece el fortalecimiento del proceso de autonomía de la Región.
- **CONCLUSIÓN 3: FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL.** Aunque el objetivo general del PC es disminuir la desnutrición crónica en niños y niñas menores de dos años, el objetivo que se pretende a través del Modelo es la **creación y fortalecimiento institucional de la Región en materia de seguridad alimentaria y nutrición** para que de **forma autónoma y autogestionada se pueda hacer frente al desafío de la desnutrición**. El fortalecimiento institucional pasa por **crear relaciones de confianza mutua, apoyar y acompañar los procesos y en dotar de los recursos y medios** necesarios para la gestión autónoma de las actividades a realizar **desde el acompañamiento y rendición de cuentas, la transparencia en la gestión y el trabajo entre socios**. A nivel de gobiernos territoriales, es necesario el fortalecimiento institucional que aunque en la formulación del PC no estaba contemplado (sólo se describía hasta nivel municipal), se ha demostrado la importancia de dicha autoridad en los procesos de desarrollo de las comunidades.
- **CONCLUSIÓN 4: PROCESO Y MODELO DE GESTIÓN.** El PC presenta **un complejo sistema de coordinación y gestión** condicionado por la organización territorial y político-administrativa de la Región. Esto ha dado lugar a la **creación de mecanismos de gobernanza que facilite la gestión** del PC. Es importante el **apoyo de las dos subcoordinaciones del programa** para dar apoyo al seguimiento en los territorios de las acciones del PC. Así mismo, se considera de **gran importancia el papel de los Equipos Operativos** por lo que se considera necesario fortalecerlos y mejorar sus mecanismos de gestión para que sean ágiles y operativos y respondan a las necesidades de los territorios. Señalar la necesidad de **fortalecer con recursos y medios a los técnicos del PC** para el mejor desempeño de sus actividades y responsabilidades.
- **CONCLUSIÓN 5: PROCESO Y MECANISMOS DE SEGUIMIENTO.** Existen **deficiencias en el monitoreo y seguimiento de las acciones del PC**, particularmente las que se refieren en el **Efecto 1 a los sectores productivos y de educación**. Se constata que **no es problema de recursos económicos para llevar a cabo acciones de monitoreo y seguimiento, sino de la prioridad que se le está dando a las mismas**. Existen también deficiencias en el Sistema de Seguimiento y Evaluación puesto que todavía **no se ha llevado a cabo la validación del Sistema de Seguimiento y Evaluación**. Se constata que desde la Oficina del Coordinador

Residente se están haciendo todos los esfuerzos posibles, pero es necesario una mayor priorización por parte de las Agencias líderes.

- **CONCLUSIÓN 6: PRESUPUESTO.** El PC lleva un ritmo de ejecución financiera bueno (74% del presupuesto total), aunque es **necesario revisar el grado de avance de las actividades** dado que el compromiso de ejecución no implica que se hayan completado las mismas, requisitos ambos para la solicitud de la tercera reposición.
- **CONCLUSIÓN 7: EFECTO 1.** Es el **efecto multisectorial del PC** en el que interaccionan acciones en los tres sectores (producción-salud-educación). Es por ende, el efecto en el que participan el mayor número de actores implicados en el PC, confiriéndole un alto grado de complejidad en la gestión y ejecución de actividades. Es quizá por todas estas características y complejidad, **el efecto al que mayor prioridad y atención se le ha prestado desde las agencias líderes** hasta el momento. Desde las acciones en *salud* se constata que, la **importancia de los procesos de acompañamiento y fortalecimiento institucional a la Región en la apropiación, y por tanto, éxito de las actividades implementadas.** Desde las acciones en *producción*, se **complementa las acciones llevada a cabo por el gobierno central dentro del programa Hambre Cero** en su política de soberanía y seguridad alimentaria y nutricional. Desde las acciones en *educación*, es **prioritario el entendimiento y coordinación institucional entre PINE-MINED y la Secretaria de Educación del GRAAN** para que el impacto de las acciones llevadas a cabo sea satisfactorio e incida en el desarrollo de la Región.
- **CONCLUSIÓN 8: EFECTO 2 MODELO INTEGRADO.** Se constata que las acciones del **Efecto 1 y el trabajo que es está realizando desde el Efecto 2, están sirviendo para crear las condiciones comunitarias y territoriales que permitan la posterior aplicación y éxito del Modelo Integrado.** Es destacable, la **apropiación e implicación del CRAAN en la definición y sistematización del Modelo**, que en definitiva les servirá para gestionar mejor las necesidades en seguridad alimentaria y nutrición de sus propios territorios. Se espera que el **Modelo sea un aporte desde las Regiones a las políticas nacionales** en materia de soberanía, seguridad alimentaria y nutricional. **Se considera prioritario que se trabaje en la sistematización del Modelo si se quiere tener algún resultado de aquí a final de periodo.**
- **CONCLUSIÓN 9: EFECTO 3.** Es el efecto con menor grado de ejecución presupuestaria, 8% del presupuesto total asignado, por lo que hay que realizar un **esfuerzo considerable en la dinamización del mismo** si se quieren alcanzar resultados con impacto.
- **CONCLUSIÓN 10: SOSTENIBILIDAD.** En aquellas actividades en las que existe un alto grado de fortalecimiento y acompañamiento institucional, puede decirse que existe un **alto grado de apropiación del PC por parte de las autoridades locales**, lo que contribuye de manera significativa a la **sostenibilidad y fortalecimiento de las acciones.** Existen **riesgos identificados** que tiene que ver fundamentalmente con las **actitudes: falta de entendimiento y confianza.**

## 6. RECOMENDACIONES

Tras analizar las conclusiones generales descritas en el apartado anterior, se exponen a continuación las recomendaciones.

- **RECOMENDACIÓN 1:** Presentar el Sistema de Monitoreo y Seguimiento aprobado por la Comisión Coordinadora (CC).
- **RECOMENDACIÓN 2:** Presentar el Plan de Incidencia y Comunicación aprobado por la Comisión Coordinadora (CC).
- **RECOMENDACIÓN 3:** Presentar el documento de Modelo Integrado aprobado por el Consejo Regional (CRAAN).
- **RECOMENDACIÓN 4:** Transferir la gestión de los recursos económicos en sus niveles regional y municipal, para fortalecimiento institucional y mejor desempeño de actividades.

*La evaluadora considera que éstas cuatro primeras recomendaciones son relevantes e indispensables para el correcto desempeño y funcionamiento del PC.*

- **RECOMENDACIÓN 5:** Fortalecimiento de los Equipos Operativos. Medidas propuestas: establecer periodicidad de las reuniones mensuales; compromiso de realización de informes sobre avance y programación de actividades que favorezca la mejora de los canales de información; delegación de autoridad para toma de decisión en los participantes a las reuniones por parte de las instancias a las que representan.
- **RECOMENDACIÓN 6:** Fortalecimiento de los Técnicos del PC. Medidas propuestas: establecimiento de reuniones periódicas por territorios (mensual) e interterritoriales (trimestral); ampliación de las reuniones a los técnicos del efecto 2 como mecanismo de coordinación de sinergias e integralidad como esencia del PC; elaborar los planes de trabajo por sectores de forma coordinada; revisar los atrasos en la dotación de recursos (salarios y viáticos) y medios (transporte y equipos); iniciar las actividades relacionadas con capacitación y establecimiento de redes de promotores rurales; capacitarlos en el Modelo Integrado.
- **RECOMENDACIÓN 7:** Fortalecimiento de la gestión de los Gobiernos Territoriales. Medidas propuestas: dotarlos de un pequeño fondo para apoyar la operativización de las actividades en los niveles comunitarios, de apoyo a los técnicos del PC y apoyo a infraestructura de las oficinas territoriales.
- **RECOMENDACIÓN 8:** Dar prioridad a la mejora en el sistema de seguimiento y monitoreo de las acciones del PC por parte de los técnicos del mismo para que se puedan reportar los avances en las actividades relacionadas fundamentalmente con el sector productivo y de educación del efecto 1. Medidas propuestas: dotarles de medios y recursos para realizar el trabajo, y dar orientaciones claras sobre los datos que necesitan levantar en sus visitas a las comunidades y que serán un insumo fundamental en el sistema de seguimiento y monitoreo del PC.
- **RECOMENDACIÓN 9:** El Modelo debe contemplar la parte organizativa e institucional del mismo, o de arriba abajo, ya que existen riesgos de focalizarse únicamente en la dinámica de abajo a arriba y descuidar el andamiaje institucional que esto requiere y que como objetivo del PC ha de fortalecerse.
- **RECOMENDACIÓN 10:** Las Agencias Líderes, debe revisar su rol de acompañamiento y apoyo, dando un voto de confianza a la Región en el manejo y gestión de los fondos del PC, descentralización o delegación de responsabilidades y recursos hacia la Región

en el reconocimiento de la existencia de capacidades instaladas, en la necesidad de flexibilizar los procedimientos en función de sus propia idiosincrasia, y en reconocer y revalorizar la cultura indígena en las actividades del PC en las que se detecta injerencia cultural, todo ello en un ejercicio de corresponsabilidad compartida y creación de confianza institucional.

- **RECOMENDACIÓN 11:** Mejorar el grado de cumplimiento de las actividades. Medidas propuestas: la realización de una reprogramación de actividades y metas que permita ajustar las mismas al tiempo y recursos para el próximo periodo, así como ritmo de ejecución presupuestaria.

## BIBLIOGRAFÍA

- Documento de Línea de Base: infancia, Seguridad Alimentaria y Nutrición del Programa multisectorial Desnutrición Cero. Ventana ISAMN, 2010.
- Documento Marco. F-ODM. Agosto 2007.
- Guía para la Ejecución de programas conjuntos del F-ODM. Secretariado del F-ODM. Febrero, 2011.
- Informe Seguimiento Anual.
- Informe seguimiento Semestral.
- Informe Misión 6-11 de marzo de 2011.
- Información asociada a [www.mdgfund.org](http://www.mdgfund.org).
- Términos de referencia para evaluaciones intermedias. TdR EMT-ISAN Mejorados.

## ANEXOS

### ANEXO 1: Preguntas de Evaluación identificadas por el Grupo de Referencia\_Nicaragua

Las preguntas de evaluación definen la información que se debe generar como resultado del proceso evaluativo. Las preguntas se agrupan según los criterios que utilizaremos para valorar y dar respuesta a las mismas. Dichos criterios se agrupan a su vez en los 3 niveles del programa.

#### **Nivel de Diseño:**

- **Pertinencia: Medida en que los objetivos de una intervención para el desarrollo son congruentes con las necesidades e intereses de las personas, las necesidades del país, los Objetivos de Desarrollo del Milenio y las políticas de los asociados y donantes.**
  - a) ¿Es clara en el programa conjunto la identificación de los problemas, las desigualdades y brechas basadas en género y sus respectivas causas?
  - b) ¿En qué medida responde el Programa Conjunto las particularidades e intereses específicos de mujeres y hombres en las áreas de intervención, así como grupos étnicos y minorías?

- c) ¿En qué medida está adaptada la estrategia de intervención al contexto político y socio cultural de las zonas de intervención donde está siendo implementada? ¿Qué acciones prevé el programa para responder a los obstáculos que puedan emanar de dicho contexto?
- d) ¿Son los indicadores de seguimiento relevantes y de la calidad necesaria para la medición de los productos y resultados del programa conjunto?
- e) ¿En qué medida ha contribuido el Secretariado del F-ODM a elevar la calidad de la formulación de los programas conjuntos?

- **Apropiación en el diseño: Ejercicio efectivo de liderazgo de los/as agentes sociales del país sobre las intervenciones de desarrollo**

¿En qué medida responden los objetivos y estrategias de intervención del Programa Conjunto a los Planes y Programas Nacionales y regionales, así como a las necesidades identificadas y al contexto operativo de la política nacional?

¿En qué grado las autoridades nacionales, locales (regionales, municipales, territoriales y comunales) y los/as agentes sociales del país se han involucrado a la hora de diseñar el programa conjunto?

**Nivel de Proceso:**

- **Eficiencia: Medida en que los recursos/insumos (fondos, tiempo, etc.) se han convertido en resultados**

- a) ¿En qué medida el modelo de gestión del programa conjunto, es decir, de instrumentos, recursos económicos, humanos, y técnicos, estructura organizativa, flujos de información, toma de decisiones en la gestión, contribuyen a generar los productos y resultados previstos?
- b) ¿En qué medida se están coordinando las agencias participantes entre ellas y con el gobierno, la sociedad civil, expresiones comunitarias y organismos sin fines de lucros?
- c) ¿Qué mecanismos de trabajo conjunto existen entre los diferentes socios del programa conjunto? ¿son estos mecanismos eficientes?
- d) ¿En qué medida, los ritmos en la implementación de los productos del programa están asegurando la integralidad de los resultados del programa conjunto?
- e) ¿Existen y se usan mecanismos, metodologías, instrumentos financieros comunes entre las agencias e instituciones de los programas conjuntos?
- f) ¿Se han adoptado las medidas más eficientes (sensibles) y adecuadas para responder a los problemas políticos y socioculturales identificados?
- g) Particularmente conocer como se han mejorado las condiciones y equipamiento de las subsedes de Salud (Musawas, Prinzapolka, Sikilta, Alamikamba y Española).

**- Apropiación en el proceso: Ejercicio efectivo de liderazgo de los agentes sociales del país sobre las intervenciones de desarrollo**

- a) ¿En qué medida la población objetivo y los participantes se han apropiado del programa asumiendo un papel activo?
- b) ¿En qué medida se han movilizado recursos y/o contrapartes nacionales publico/privados para contribuir al objetivo del programa y generar resultados e impactos?

**Nivel de Resultados:**

**- Eficacia: Medida en que se lograron o se espera lograr los objetivos de la intervención para el desarrollo, tomando en cuenta su importancia relativa.**

- a) ¿En qué medida está el programa avanzando en la contribución para la consecución de los resultados establecidos?
- b) ¿En qué medida se está cumpliendo con el calendario de productos establecidos? ¿Qué factores están contribuyendo al progreso o retraso en la consecución de los productos y resultados?
- c) ¿En qué medida son los productos generados de la calidad que se necesita?
- d) ¿En qué medida cuenta el programa con mecanismos de seguimiento (para verificar la calidad de los productos, oportunidad en la entrega, etc.) para medir el progreso en la consecución de los resultados previstos?
- e) ¿En qué medida está el programa proporcionando la cobertura a la población participante planificada en el documento de programa conjunto?
- f) ¿En qué medida ha aportado el programa medidas innovadoras en la solución de los problemas identificados?
- g) ¿Qué buenas prácticas o experiencias exitosas o ejemplos transferibles se han identificado?
- h) ¿En qué medida y qué tipo de efectos diferenciados está produciendo el programa conjunto en función del sexo, raza, etnia, medio rural o urbano de la población beneficiaria?
- i) ¿En qué medida y de que formas está el programa conjunto contribuyendo a los Objetivos de Desarrollo del Milenio a nivel local y en el país?
- j) ¿En qué medida y de que formas está contribuyendo el Programa Conjunto TUKTAN YAMNI – MUIH BIN MUIHNI YAMNI a avanzar en la contribución a la reforma de las Naciones Unidas? One UN / Delivering as One
- k) ¿Cómo se desarrollan los principios de la eficacia de la ayuda (apropiación, alineamiento, gestión para resultados de desarrollo y mutua responsabilidad en este programa?
- l) ¿En qué medida está contribuyendo el programa conjunto a la incidencia en el marco de políticas públicas del país?
- m) ¿Cómo el Programa, está contribuyendo a mejorar la calidad de vida de las familias participantes, en aspectos tales como; mejora alimenticia, aspectos productivos y acceso a los servicios de salud?

**Sostenibilidad: Probabilidad de que continúen los beneficios de la intervención en el largo plazo.**

- a) ¿Se están produciendo las premisas necesarias para la sostenibilidad de los efectos del programa conjunto?



A nivel local y nacional:

- i. ¿En qué medida está el programa apoyado por las instituciones nacionales y/o locales?
  - ii. ¿Demuestran estas instituciones capacidad técnica y compromiso de liderazgo para continuar trabajando con el programa o para repetirlo?
  - iii. ¿Se han creado y/o fortalecido capacidades operativas de los socios nacionales?
  - iv. ¿Tienen los socios la capacidad financiera suficiente para mantener los beneficios generados por el programa?
  - v. ¿El período de duración del programa conjunto es suficientemente adecuado para garantizar un ciclo que proyecte la sostenibilidad de las intervenciones?
- b) ¿En qué medida son coherentes o difieren las visiones y acciones de los socios con respecto al programa conjunto?
  - c) ¿De qué formas se puede mejorar la gobernanza del programa conjunto con el fin de que tenga más probabilidades de alcanzar una sostenibilidad en el futuro?
  - d) ¿En qué medida los Gobiernos Territoriales Indígenas (GTI) participan y se involucran en las actividades de coordinación y toma de decisión con los diferentes niveles de Gobierno?
  - e) ¿Cuál es la valoración general del Programa por parte de los GTI?

#### **Preguntas de Evaluación en visita terreno identificadas por el Equipo de Referencia\_Nicaragua**

El equipo de referencia para la EMT del Programa considera pertinente abordar, en la visita al terreno por parte del consultor al menos 2 conjuntos de preguntas dirigidas a:

##### **1. Beneficiarios del Programa PC-ISAN, Tuktan Yamni – Muih Bin Muihni Yamni.**

- a) Explicar con sus propias palabras que es el programa PC-ISAN, TUKTAN YAMNI...
- b) En que les ha apoyado este programa, que beneficios le ha traído.
- c) Que cambios han tenido en su familia.
- d) Como les ha ayudado este programa en la mejoría de sus alimentos, especialmente a los niños/as menores de 12 años.
- e) Que contenía el paquete productivo recibido.
- f) Describir como les ha ido en las cosechas y que apoyo han recibido en asistencia técnica.
- g) Cual ha sido su participación en huertos escolares, merienda escolar y capacitaciones en estos temas.
- h) El personal de salud visita sus hogares y que atención le brindan en su hogar.
- i) Si visitan los Puestos de Salud para pesar a sus hijos, medir su talla, vitaminarse ellos y sus hijos.
- j) Contraparte otorgada como complemento de los beneficios que recibieron.
- k) Como es la comunicación para recibir estos beneficios con sus autoridades territoriales, regionales y municipales.

##### **2. Gobiernos Territoriales Indígenas (GTI).**

- a) En qué consiste su participación en el programa PC-ISAN, Tuktan Yamni – Muih Bin Muihni Yamni.
- b) GTI forma parte de la toma de decisión en este programa.

- c) GTI participa como interlocutor entre sus comunidades y la municipalidad.
- d) En qué consiste la coordinación entre el Nivel Regional y Municipal y Nacional con el GTI.
- e) En que ha colaborado el GTI para dar seguimiento y monitorear este programa para que los resultados y productos de este programa se cumplan.
- f) Cual ha sido el nivel de coordinación que han tenido los GTI con el MINSA, MINED Y MAGFOR, Secretarías de Salud, Secretarias de Educación y Secretarias de Producción como socios principales del programa.
- g) Qué nivel de compromiso el GTI está asumiendo en este programa para la estrategia de sostenibilidad, están coordinado con el Nivel Regional y Municipal para este aspecto de sostenibilidad.
- h) Qué participación han tenido los GTI desde la selección de los beneficiarios, distribución de beneficios del Programa, como ha sido la coordinación del Nivel Regional y Nacional en este aspecto.
- i)Cuál sería su valoración en general de este programa en la vida de los comunitarios.