

SAVING  
LIVES  
CHANGING  
LIVES

*Evaluación descentralizada para la toma de decisiones basada en la evidencia*

# Evaluación descentralizada

**Evaluación del Programa País 200434 en Nicaragua y actividades complementarias**

Septiembre 2019

PMA Nicaragua

Gerente de la evaluación: Denis Velasquez

*Preparado por:*

María Gloria Cano, líder de equipo

Thomas Debrouwer, experto internacional

Eddy Aburto, experto nacional

Carolina Suarez, profesional de apoyo

Carolina Murgueitio, aseguramiento de calidad



## **Agradecimientos**

Econometría agradece al Gobierno de Nicaragua por el apoyo brindado al equipo evaluador, en especial a la Cancillería, al SINAPRED, al MINED-PINE, al INTA, así como a sus dependencias territoriales. Al PMA Oficina País, a las Oficinas de Campo, y a la Oficina Regional en Panamá por toda su colaboración e interés en el desarrollo de la presente evaluación. El equipo evaluador extiende su agradecimiento por el tiempo dedicado y generosidad en compartir sus experiencias y opiniones a las cooperativas de productores, a los funcionarios de los centros educativos, madres y padres de familia que conforman los Comités de Alimentación Escolar, y a las personas que hacen parte de los COMUPRED y CODEPRED, que asistieron a los grupos focales y entrevistas.

## **Excención de responsabilidad**

Las opiniones expresadas en este reporte son del Equipo Evaluador y no reflejan la opinión del Programa Mundial de Alimentos (PMA). La responsabilidad de las opiniones expresadas son exclusivas de los autores. La publicación de este documento no implica la aprobación por parte del PMA de las opiniones expresadas. La denominación empleada y la presentación del material en los mapas no implican la expresión de ninguna opinión por parte del PMA sobre la condición jurídica o constitucional de los países, territorios o zonas marítimas, ni respecto a la delimitación de fronteras.

# Índice

<b>1</b>	<b>Introducción</b>	<b>1</b>
1.1	Sujeto de la evaluación	1
1.2	Contexto	4
1.3	Metodología de la evaluación y limitaciones	6
<b>2</b>	<b>Hallazgos de la evaluación</b>	<b>11</b>
2.1	Resultados principales por componente y factores contribuyentes (Preg. 1.1 y 1.3).	11
2.2	Transversalización los ejes/resultados transversales (Pregunta 1.2)	21
2.3	Suficiencia y proporcionalidad entre recursos y resultados alcanzados (Pregunta 2.1)	26
2.4	Sinergia entre las diferentes actividades/componentes (Pregunta 2.2)	29
2.5	Condiciones de sostenibilidad de las actividades (Pregunta 3)	31
<b>3</b>	<b>Conclusiones y Recomendaciones</b>	<b>35</b>
3.1	Conclusiones	35
3.2	Lecciones aprendidas	39
3.3	Recomendaciones	41
	Anexo 1 Términos de Referencia	46
	Anexo 2 - Análisis y mapeo de partes interesadas	60
	Anexo 3 - Descripción del Programa de Nicaragua	63
	Anexo 4 - La evaluación de medio término del Programa País 200434	93
	Anexo 5- Matriz de evaluación	96
	Anexo 6 - Tabla de valoración	103
	Anexo 7 - Documentación revisada - Bibliografía	108
	Anexo 8 - Calendario de la misión de la evaluación	118
	Anexo 9 - Herramientas recolección datos, Guías de preguntas: Entrevistas y grupos focales	129
	Anexo 10 - Listado de Entrevistas y Grupos Focales	161
	Anexo 11 - Matriz de relación entre hallazgos y recomendaciones	166
	Anexo 12 - Plan de implementación de las recomendaciones	168
	Anexo 13 - Taller de Recomendación	186
	Anexo 14 - Conformación del equipo evaluador	190
	Anexo 15 - Bibliografía	192
	Listado de siglas	200

## Índice de Figuras

Figura 1.1- Línea del tiempo del Programa .....	2
Figura 1.2 - Esquema metodológico y fases de la evaluación.....	8
Figura 1.3 Cobertura de la misión de terreno.....	8
Figura 2.1 - Número de niños y niñas protagonistas del programa de merienda regular vs. planeado.....	11
Figura 2.2 - Número de días de distribución de los alimentos, por año .....	11
Figura 2.3 - Alimentos distribuidos por año, TM.....	12
Figura 2.4 - Tasas de retención escolar y asistencia de niños y niñas, observadas vs. meta, 2013-2018.....	13
Figura 2.5 - Correlación entre la cantidad de apoyos vs. la oferta de servicios a los asociados, y vs. el Índice de Competitividad.....	16
Figura 2.6 - Distribución de compras PMA: Cooperativas y Empresas: 2013-2018 (%).....	16
Figura 2.7 - Número de protagonistas por sexos: Cooperativas apoyadas.....	22
Figura 2.8 - Rendimiento y cosecha de fríjol y maíz por sexo: 2014-2018 .....	22
Figura 2.9 Índice de Competitividad 2018 .....	28

## Índice de Tablas

Tabla 2.1 - Número de beneficiarios de la merienda de refuerzo .....	21
--	----

## Resumen Ejecutivo

1. El presente informe corresponde a la evaluación de la actuación del Programa del Programa Mundial de Alimentos (PMA) en Nicaragua durante el periodo 2013 a marzo de 2019, que incluyó el Programa País 200434 (PP), la Operación Prolongada de Socorro y Recuperación (OPSR) 200490 capítulo Nicaragua y el T-ICSP (Transitional Interim Country Strategic Plan, por sus siglas en inglés).<sup>1</sup> La evaluación comisionada por la Oficina País (OP) del PMA de Nicaragua a Econometría, y se llevó a cabo de febrero a julio de 2019. Sus principales objetivos son la rendición de cuentas, la valoración y reporte al PMA y sus socios acerca del desempeño y resultados alcanzados, y el aprendizaje, al determinar las razones de los resultados y recomendaciones para orientar la implementación del Plan Estratégico País (PEP) 2019-2023.
2. Nicaragua es un país de 6.2 millones de personas de renta media baja. Es de vocación agrícola con un 40% de la población en zona rural, de los cuales el 80% devenga su sustento de actividades agrícolas, predominantemente en pequeñas parcelas. Su ubicación y geografía lo condiciona como un país vulnerable a las multiamenazas naturales. El nivel socioeconómico de su población ha avanzado en términos de sus condiciones de educación, salud, nutrición, equidad de género y superación de la pobreza en el marco de la implementación del Plan Nacional de Desarrollo Humano 2012-2016 y 2018-2021, y sus políticas complementarias de desarrollo agrícola, educación, y de protección social. Aún se enfrenta a retos en la superación de la pobreza, el desarrollo diferencial entre lo urbano y lo rural, y entre regiones del país, la equidad de género, la doble carga de la malnutrición, el déficit y excesos. A partir del segundo cuatrimestre del 2018 el país estuvo inmerso en una convulsión sociopolítica, afectando sus indicadores macroeconómicos, lo que ha repercutido en el deterioro del nivel de vida de las poblaciones más vulnerables.
3. En este contexto se implementó el PP 200434 y las actividades complementarias de la OPSR 200490 capítulo Nicaragua, que a partir de enero de 2018 hasta marzo de 2019 se cubrió bajo el marco del T-ICSP NI-01. La evaluación incluyó el análisis de los componentes de alimentación (merienda) escolar, apoyo a los pequeños productores, la estrategia de empoderamiento económico a mujeres productoras, y el fortalecimiento de capacidades en la gestión al riesgo principalmente.
4. Los usuarios de esta evaluación son la Oficina País (OP) del PMA —principal usuario— la Oficina Regional del PMA (OR), el Gobierno de Nicaragua (GdN), en especial la Cancillería, el Programa Integral de Nutrición Escolar (PINE) del Ministerio de Educación (MINED), el Sistema Nacional para la Prevención, Mitigación y Atención de Desastres (SINAPRED) y el Instituto Nicaraguense de Tecnología Agropecuaria (INTA), los donantes, otras agencias en el país relacionadas con la implementación del Programa como son UNICEF, la FAO, OMS-OPS y organizaciones que implementan acciones similares en el país.

### Metodología

5. La evaluación se guió por las siguientes preguntas de evaluación: 1) ¿Cuáles han sido los resultados principales del Programa, incluyendo los ejes transversales, y qué factores han contribuido a ellos? (eficacia, eficiencia); 2) ¿En qué medida los recursos asignados (humanos, financieros) fueron suficientes y/o proporcionales a los resultados alcanzados, con la debida sinergia entre actividades/componentes? (eficiencia); 3) ¿En qué medida se están generando

---

<sup>1</sup> En adelante, nos referiremos al conjunto del PP, OPSR y T-ICSP como “el Programa”.

las condiciones para una mayor sostenibilidad de las actividades? (sostenibilidad).

6. La evaluación del Programa se enfocó en los criterios de eficacia, eficiencia y sostenibilidad. El criterio de pertinencia-coherencia fue abordado en la Evaluación de Medio Término en 2016. El criterio de impacto no se ha incluido de manera explícita pero la evaluación ha estado abierta a indagar otros efectos más allá de los indicadores previstos a nivel de resultados.
7. Para darles respuesta se implementó una metodología mixta de triangulación de datos cualitativos y cuantitativos: revisión documental, 46 entrevistas semiestructuradas con 133 personas, 22 grupos focales con 197 personas (64% mujeres) y visitas in-situ a 16 municipios. Se clasificó la información y triangularon las diferentes fuentes con base a las medidas/indicadores de la matriz de evaluación, se valoraron los hallazgos por pregunta y criterio de valor, y se desarrollaron las conclusiones y discutieron las recomendaciones validándolas en un taller de trabajo con el equipo de PMA Nicaragua.
8. Se tuvieron como desafíos los siguientes: Se trabajó con un muestreo dirigido enfocado hacia los mayores aprendizajes bajo la guianza del GdN, principal socio del Programa; la información disponible limita la trazabilidad de ejecución presupuestal por actividad entre 2013-2017; y el análisis de sostenibilidad tuvo limitaciones al no contar con información que permita identificar la capacidad institucional existente.

## Hallazgos principales

### **Pregunta 1. Resultados principales y factores que contribuyeron a ellos (Eficacia, Eficiencia)**

9. La eficacia de la ejecución del Programa tuvo como factor impulsor en todos los casos el hecho de que el PMA haya sido aliado técnico y operativo del GdN.
10. En **merienda escolar** se alcanzaron las coberturas planeadas en términos de beneficiarios (165 mil niños y niñas anuales en 2000 centros educativos) que reciben una ración que cumple con los requisitos alimentarios, mientras que el número de días cubiertos está en línea con lo planificado. Los principales factores que impulsaron los resultados fueron: la capacidad del Programa de llegar a los centros educativos más aislados gracias a la organización logística del PINE traspasada por el PMA, al apoyo técnico del PMA con el monitoreo, y la formación de los Comités de Alimentación Escolar (CAEs). Otro desafío que se enfrenta es la ausencia de un componente fuerte de nutrición y de equidad de género, lo que resulta en un programa relativamente básico, y una baja participación masculina en la vida escolar.
11. En el **fortalecimiento a las cooperativas de pequeños productores**, en donde se potencia la asociatividad preexistente, se acompañaron inicialmente 15 organizaciones, de las cuales cumplieron los objetivos 14 previstas. En éstas, se apoyaron 4 mil productores(as), con resultados disímiles entre cooperativas, en donde el 53% ha podido vender granos al PMA para luego hacer parte de la merienda regular. Como desafíos se tiene la dispersión de acciones, la dificultad de evidenciar una relación costo-beneficio que permita hacer un mejor seguimiento a la intervención y la carencia de mecanismos de graduación, ya sea de temas y/o de organizaciones.
12. El **empoderamiento económico de las mujeres y la equidad de género** fue implementado muy especialmente en el fortalecimiento de las cooperativas de pequeños productores con resultados importantes en el cierre de brechas de participación y representatividad, acceso a crédito, mejoras en producción y rendimiento de las mujeres. Lo impulsó la coincidencia entre el fortalecimiento del equipo del PMA Nicaragua en temas de género y la consecución de

recursos de Canadá y de la Unión Europea.

13. PMA Nicaragua es una de las primeras oficinas en América Latina en obtener el diploma en temas de **género** transversalizado en cumplimiento a la política de género corporativa 2015-2020 del PMA, que se refleja en los resultados sobresalientes en el trabajo de empoderamiento económico de mujeres asociadas a las cooperativas de pequeños productores, en el cierre de brechas, en aumentos en rendimientos y en ingresos. La transversalización del eje de género en el resto de temáticas del Programa como son la merienda escolar, la administración de la prevención del riesgo y la emergencia ha sido débil, limitándose a la realización de talleres.
14. En el **fortalecimiento de la administración de la prevención del riesgo**, las sinergias técnicas generadas entre el PMA y el SINAPRED han sido un potenciador de resultados en tanto se ha hecho una construcción conjunta del plan de trabajo y de su implementación. Esto mismo ha llevado a generar una amplia y dispersa agenda de trabajo. Por otra parte, no se cuenta con indicadores que permitan dar cuenta de la incidencia de la labor desarrollada, más allá del conteo de talleres y personas capacitadas desagregadas por sexo.
15. El Programa no alcanzó los objetivos relacionados con incrementar la **resiliencia de comunidades y hogares rurales** vulnerables en la medida que no se implementó el componente 3 del PP al no llegar a acuerdos para su desarrollo con el GdN. En su lugar, se reformuló esta temática hacia promover prácticas ambientalmente sostenibles y uso de semillas resistentes al cambio climático con las cooperativas de pequeños productores, sin embargo, su evolución ha sido reciente con alcances limitados,
16. Asimismo, no se alcanzaron los objetivos de prevenir la malnutrición crónica, deficiencia macronutrientes y deterioro de la salud de niños y niñas de 6 a 36 meses, mujeres embarazadas y lactantes, así como apoyar la seguridad alimentaria de personas con Virus de Inmunodeficiencia Humana (VIH), por cuanto el Gobierno decidió atender esta población a través de otros mecanismos. Esta situación llevó a una reformulación hacia la transversalización del **tema de nutrición** enfocándose en participar en mesas de trabajo con el GdN y otros cooperantes, y talleres de fortalecimiento en conocimientos.

## **Pregunta 2. Proporcionalidad recursos/resultados, y sinergia entre actividades (Eficiencia)**

17. La información disponible limita el análisis de correspondencia entre recursos y resultados, en la medida que antes del año 2018 no se contaba con información financiera desagregada por área programática del Programa. Para el 2018 en donde se ejecutó el T-ICSP con una inversión operativa de USD 6.5 millones, la actividad con mayor inversión se dio en la de merienda escolar (75%), seguida por el apoyo a cooperativas (12%), luego la atención de emergencia a través de meriendas de refuerzo (10%), y un 2,5% de la inversión fue destinada a la prevención de riesgos. Por otra parte, se cubrieron 164.564 niños y niñas en merienda escolar (alrededor de 27 millones de meriendas), 1.960 productores asociados en cooperativas, 200 mil niños niñas con merienda de refuerzo (alrededor de 2 millones de meriendas) y actividades de fortalecimiento de capacidades en el apoyo a la administración para la prevención del riesgo. Se podría concluir proporcionalidad entre recursos y resultados en donde se ha concentrado la mayor cantidad de recursos en donde se tiene más protagonistas. Sin embargo, al no contar con indicadores de resultados para el fortalecimiento en la prevención de riesgo, no se puede comparar ésta con la de apoyo a pequeños productores.

18. Algunos elementos afectan positiva o negativamente la eficiencia: 1. Se identifica una alta eficiencia en el desarrollo de los productos de apoyo al fortalecimiento al SINAPRED en términos de los recursos humanos utilizados frente a los logros obtenidos; 2. Aportan eficiencia a la operación del Programa, en el caso de la merienda regular, el traspaso de las actividades de contratación, transporte y distribución de los alimentos al Gobierno de Nicaragua (GdN) que han permitido racionalizar costos, así como la contribución comunitaria, 3. Aporta a la eficiencia las sinergias que se han ido generando entre el fortalecimiento de capacidades de las cooperativas y las compras hechas por el PMA a éstas para el suministro de alimentos de las meriendas escolares y de refuerzo, y 4. Afectan la eficiencia la alta diversidad de organizaciones de pequeños productores, con diferentes niveles de capacidad productiva y requerimientos, que demanda una dispersión de esfuerzos, lo que también se refleja en el aumento en personal dedicado a estas actividades en las Oficinas de terreno.

### **Pregunta 3. Perspectivas de sostenibilidad**

19. En merienda la sostenibilidad ha mejorado gracias a la retoma de las actividades por parte del GdN, acompañado por el reforzamiento de los equipos del PINE, y al involucramiento de las comunidades, las cuales se han empoderado de los procesos.
20. En cuanto al SINAPRED se tiene una entidad altamente técnica, que se ha venido apoyando en el fortalecimiento de capacidades. El desafío es poder priorizar las acciones a realizar hacia adelante dejando instaladas capacidades.
21. Con las cooperativas de pequeños productores se obtiene una diversidad de resultados, que requieren priorizar en dónde focalizar las acciones y qué temas u organizaciones graduar.

### **Conclusiones**

22. **C1. El PMA Nicaragua adaptó con acierto su estrategia y componentes ante los desafíos y demandas de su socio principal, el GdN.** El PMA tuvo la capacidad de transformar las intervenciones de resiliencia en el fortalecimiento de la administración de la información para la prevención del riesgo en alianza con SINAPRED, reenfocarse hacia la transversalización de la nutrición y de acciones de resiliencia y cambio climático, y la Oficina País y las Oficinas de campo se fortalecieron en el enfoque de género y empoderamiento de la mujer.
23. **C2. La merienda escolar regular fue la acción más relevante en términos de protección social por cobertura, con meriendas adecuadas en cantidad, calidad y valor nutricional, con proporcionalidad de recursos por parte del PMA y fortalezas operativas y logísticas.** La merienda escolar regular ha sido el componente del Programa con mayor nivel de eficacia y disposición de recursos. Se han sobrepasado las metas propuestas y contribuyendo en forma importante a la protección social de niños y niñas de 2000 centros educativos en las zonas más alejadas y con mayor necesidad del país. Se ha cubierto el 100% de las zonas previstas. Se ofrecieron raciones de alimentos adecuadas en términos de cantidad, calidad y valor nutricional, aportando a la asistencia, retención y rendimiento escolar. La diversidad podría ser mejorada, en particular a nivel de los menús,
24. **C3. El programa de merienda fue un aglutinador de la comunidad y una plataforma con potencial para generar cambios de comportamiento en varias temáticas.** Alrededor de la operación de la merienda escolar se genera una dinámica comunitaria en torno a los CAE y la fuerte participación de padres de familia, y otros actores de la comunidad. Se tiene a la mujer como la principal presencia en el programa de merienda, lo que genera un riesgo de reforzar los roles y estereotipos tradicionales de género dentro del hogar.



25. **C4. La estrecha relación PMA-MINED-PINE es un factor central que incide en buenos resultados en la merienda escolar**, con resultados sobresalientes en el traspaso de actividades operativas al MINED-PINE basada en fortalecimiento de capacidades y en una relación de confianza, quedando por pasar la gestión de alimentos de la bodega central.
26. **C5. El trabajo con las cooperativas de pequeños productores constituye una plataforma para incidir directamente en la calidad de vida de estos protagonistas utilizando el potencial de compra y asistencia técnica del PMA.** El PMA Nicaragua aprovechó la oportunidad de trabajar con las organizaciones de pequeños productores llegando a 15 organizaciones en los departamentos de Nueva Segovia, Estelí, Jinotega y Matagalpa, apoyando a 1.454 mujeres y 2.608 hombres asociados, Un factor diferenciador frente a cualquier otra intervención de fortalecimiento es el poder de compra del PMA de los granos producidos por las organizaciones. Entre 2013 y 2018, el 53% de las cooperativas le han vendido al PMA maíz y frijol para la merienda escolar por un valor total de USD9.45 millones, y dos de ellas están en negociaciones comerciales en plazas de exigencia internacional.
27. **C6. Existe gran disparidad en los resultados entre cooperativas, aunque en promedio se encuentre correlación positiva y alta entre los apoyos ofrecidos por el PMA y la competitividad.** Los apoyos del PMA han generado mayor competitividad en las cooperativas, y las han fortalecido en la provisión de servicios para sus asociados. Sin embargo, existe una gran disparidad socio-organizativa de las OP seleccionadas, el equipo del PMA, tanto nacional como territorial, ha realizado múltiples esfuerzos para responder a las necesidades que fueron surgiendo en la medida que se profundizaba el acompañamiento, lo que conllevó una diversidad de acciones con las organizaciones de productores.
28. **C7. La mayor sinergia dentro del Programa es la interacción entre la producción de granos por parte de las cooperativas apoyadas y la provisión de alimentos para la merienda regular.** El PMA ha comprado para la merienda escolar frijón y maíz por un valor de USD9.45 millones a ocho de las cooperativas apoyadas (2013-2018), En esta dinámica, y aprovechando el avance en la producción de semilla biofortificada de frijón y maíz por parte del INTA, y con el propósito de un mayor impacto nutricional en los niños y niñas, se encuentra una oportunidad de generar un sistema que integre la producción de granos bio-enriquecidos en las cooperativas para abastecer a la merienda escolar.
29. **C8. Una oportunidad de trabajo aprovechada de manera sobresaliente es en el fortalecimiento de la administración de la información para la prevención del riesgo en alianza con SINAPRED:** Se ha fortalecido el sistema de prevención de riesgos mejorando significativamente la definición de la información requerida, desarrollo y uso de tecnologías en la captura y manejo de la información, desarrollo de medios alternativos de comunicaciones, en los protocolos de acción en emergencia, entre otros. Se ha sido eficiente en el uso de recursos humanos y financieros por parte del PMA, y se avanza hacia la sostenibilidad de capacidades del SINAPRED para escalar la administración de la información del riesgo a nivel nacional.
30. **C9. El enfoque de género se ha fortalecido desde el interior de la organización hacia afuera.** El PMA Nicaragua inició fortaleciéndose internamente en la adopción del enfoque de género y los mayores logros se han dado en la estrategia de empoderamiento económico de las mujeres asociadas a las cooperativas de pequeños productores. De ésta experiencia surgen oportunidades para el desarrollo de una estrategia de comunicación con mayor fuerza hacia el cambio de comportamientos buscando sinergias entre equidad de género y paz,

desde los contextos de influencia del Programa.

31. **C10. Los temas más rezagados fueron nutrición, resiliencia y cambio climático, así como la incorporación del enfoque de género en la merienda escolar y prevención de riesgos:**

- En cuanto a la atención nutricional a mujeres en embarazo, gestación, niños y niñas de 6 a 36 meses y pacientes con VIH los objetivos previstos no fueron alcanzados, dado que se tenía planeado apoyar alrededor de 10 mil personas al año, y solo en 2 de los 6 años se alcanzó el objetivo para niños, niñas y mujeres en embarazo y lactando. El bajo rendimiento se justifica por factores externos difícilmente controlables relacionados con cambios de prioridades del GdN y falta de financiamiento.
- La transversalización de los temas de nutrición, resiliencia y cambio climático se ha centrado en talleres puntuales, pero no se contó con evidencia de haber generado alguna incidencia sobre cambios de actitudes o cambios de comportamientos. Los talleres fueron puntuales, dispersos, carentes de una estrategia de comunicación por lo que se identifican oportunidades de mejora.

### Recomendaciones

32. **Recomendación 1:** Diseñar e implementar una Estrategia de Comunicación con el objetivo de cambiar los comportamientos frente a temas de paz, nutrición, género y resiliencia y cambio climático, Esta estrategia aprovechará las plataformas de los CAEs y padres de familia; las organizaciones de productores con miras a alcanzar las y los asociados/das a las organizaciones de pequeños productores; el SINAPRED en sus derivados departamentales (Comité Departamental de Prevención ante Desastres-CODEPRED) y municipales (Comité Departamental Municipal de Prevención ante Desastres-COMUPRED), la organización comunitaria, y finalmente a las familias y comunidades.
33. **Recomendación 2:** Realizar un plan de sostenibilidad y fortalecimiento de capacidades con los socios del GdN: 1. MINED-PINE para el tema de merienda: Realizar un análisis de las capacidades del PINE y un traspaso gradual de todos los temas operativos, tomando en cuenta los recursos y capacidad logística. A mediano plazo, el plan incluye la realización de un piloto de descentralización de distribución de alimentos y la retoma del apoyo técnico para la implementación de huertos educativos. 2. Generar con el SINAPRED un proceso de priorización de necesidades y transferencia de capacidades con plazos específicos
34. **Recomendación 3:** Diseñar y ejecutar procesos de graduación de las cooperativas de pequeños productores, basado en indicadores de logro de resultados, un proceso de salida. Este proceso de salida debería ser por temas que van superando las metas previstas.
35. **Recomendación 4:** Realizar un piloto del circuito de semillas biofortificadas producidas por las cooperativas de productores fortalecidas, que a través de las compras del PMA lleguen a las meriendas escolares, que bajo un pilotaje demuestren sus beneficios nutricionales y pueda extenderse a nivel nacional, fortaleciendo la alianza con el Ministerio de Salud (MINSa) y el Ministerio de Economía Familiar, Comunitaria, Cooperativa y Asociativa (MEFCCA).
36. **Recomendación 5:** Fortalecer el proceso de seguimiento y monitoreo incorporando la medición de la incidencia lograda gracias al apoyo en la prevención del riesgo, así como el cambio de comportamiento (Recomendación 1), En tal sentido se debe fortalecer al equipo humano en estos temas, diseñar indicadores viables y generar, de manera sistemática, información que relacione el gasto con la eficacia de las acciones como una aproximación de costo/beneficio.

# 1 Introducción

1. Este documento es el informe de la Evaluación Final del Programa País (PP) 200434 (2013-2018), con su extensión en el Transitional Interim Country Strategic Plan -T-ICSP NI-01, (2018 hasta marzo 2019), y las actividades complementarias del capítulo Nicaragua de la Operación Prolongada de Socorro y Recuperación – OPSR 200490, todo lo cual en adelante será el “Programa”. La evaluación ha sido comisionada por la Oficina País (OP) del Programa Mundial de Alimentos (PMA) en Nicaragua y llevada a cabo en el periodo de febrero<sup>2</sup> a julio de 2019. (ver Anexo 1 – ToR).
2. Los objetivos de la evaluación son: 1. Rendición de cuentas, en donde se valora y reporta al PMA y sus socios, el desempeño y resultados del Programa y 2. Aprendizaje, al determinar las razones de los resultados y recomendaciones para orientar la implementación del Plan Estratégico País (PEP) 2019-2023. Abarca los temas de merienda escolar, apoyo a los pequeños productores, la estrategia de empoderamiento económico a mujeres productoras, y el fortalecimiento de capacidades en la gestión al riesgo, principalmente<sup>3</sup>.
3. Las partes interesadas en la evaluación son el PMA (OP, Oficina Regional, Oficinas de Campo, la Oficina de Evaluación, y las unidades técnicas de la sede) y el Gobierno de Nicaragua (GdN), en especial al Sistema Nacional para la Prevención Mitigación y Atención de Desastres (SINAPRED), el Ministerio de Educación (MINED) a través del Programa Integral de Nutrición Escolar (PINE), el Instituto Nicaragüense de Tecnología Agropecuaria (INTA) y la Cancillería. Otras partes interesadas son los protagonistas del Programa, los donantes, otras agencias de las Naciones Unidas (NNUU) como son la FAO, UNICEF y OMS-OPS y organizaciones que implementan acciones similares en el país<sup>4</sup>. En el Anexo 2 se presenta el mapeo de partes interesadas especificando su interés y participación en la evaluación.

## 1.1 Sujeto de la evaluación

4. El Programa inició con el PP 200434 implementado entre junio de 2013 y marzo de 2018 con **el objetivo principal** de “apoyar al GdN en el diseño y la implementación de estrategias a largo plazo para romper el ciclo generacional del hambre y la desnutrición”, planeando alcanzar 399 mil protagonistas (ver la descripción del Programa en el Anexo 3). Tuvo dos objetivos estratégicos (OE):
  - OE1. Reducir la desnutrición y romper el ciclo intergeneracional del hambre a través de proveer soporte nutricional a población vulnerable, y
  - OE2. Reducir el riesgo y permitirle a personas, comunidades y países alcanzar sus necesidades alimenticias y nutricionales.
5. A su aprobación en 2013 con un presupuesto de USD24 millones<sup>5</sup>, el Programa tenía previsto ejecutar cuatro **componentes**: 1. Proveer soporte nutricional a mujeres gestantes y lactantes y niños y niñas de 6-23<sup>6</sup> meses en alianza con el Ministerio de Salud (MINSAL); 2. Acceso a la

<sup>2</sup> Orden de compra del 15 de febrero de 2019.

<sup>3</sup> En el Anexo 3 se presenta la tabla resumen, los marcos lógicos, las cadenas de resultados, y los indicadores de resultado y productos del Programa. Los temas de apoyo nutricional a mujeres en embarazo y lactando, así como a niños y niñas entre 6 y 36 meses y personas con VIH se retomarán de la evaluación de medio término (PMA oficina de evaluación, 2016).

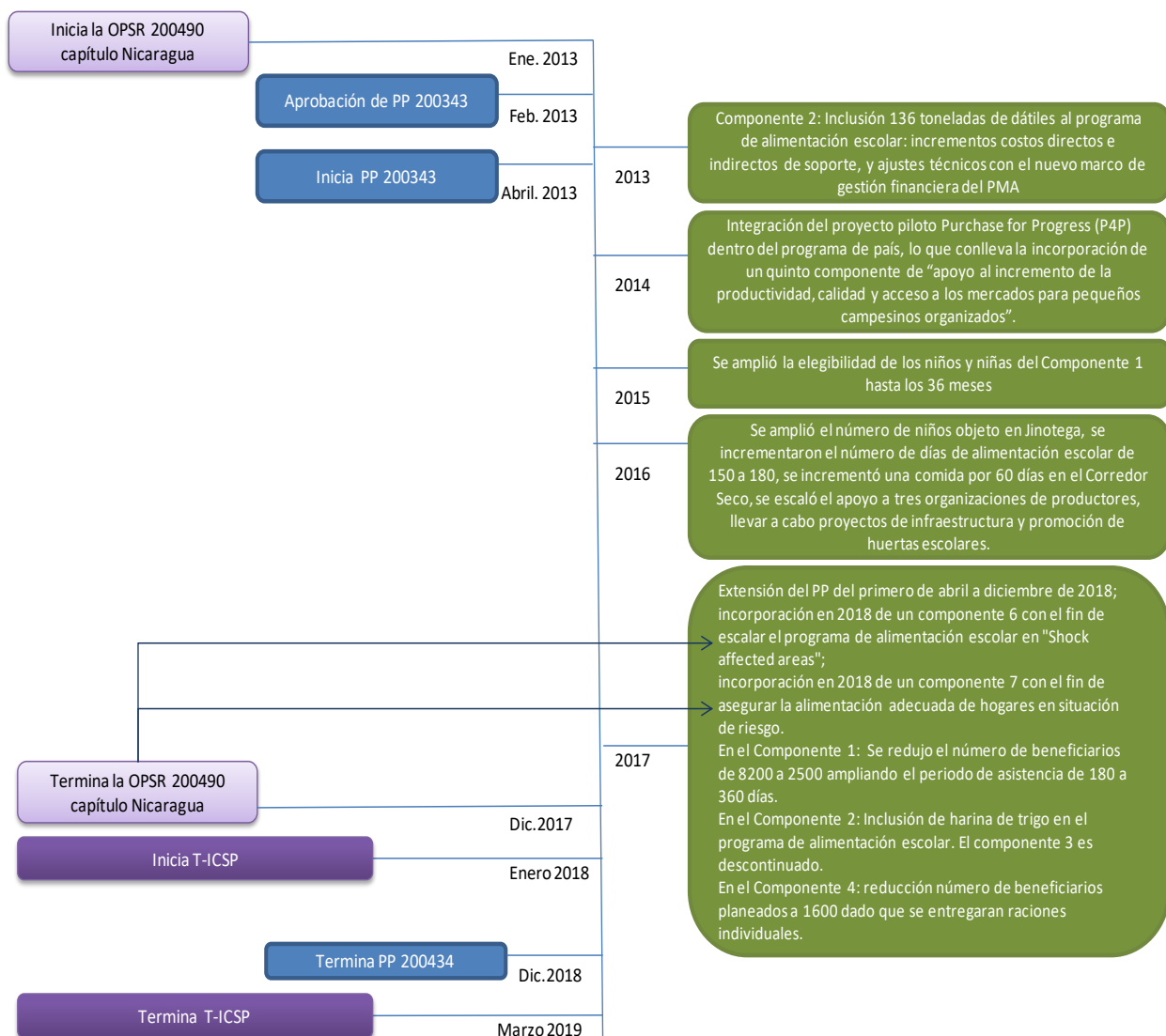
<sup>4</sup> Save the Children, World Vision, Fundación Padre Fabretto.

<sup>5</sup> Se dieron un total de 6 revisiones presupuestarias, para llegar a un presupuesto total de USD43.8 millones. La sexta revisión extendió la duración del PP hasta el 31 de diciembre del 2018.

<sup>6</sup> En 2015 se amplió a 36 meses.

educación de preescolar y primaria con la provisión de alimentación escolar (merienda) en alianza con MINED-PINE; 3. Fortalecimiento de la resiliencia comunitaria y de los hogares; 4. Mitigar el impacto de VIH en alianza con el MINSA. Luego, en 2014 fue incorporado el componente 5 de apoyo cooperativas de pequeños productores, en alianza con el INTA con un enfoque de equidad de género y empoderamiento económico de la mujer, y en 2016 se eliminó el componente 3 sobre resiliencia<sup>7</sup>. El PP terminó con un presupuesto de USD36,2 millones.

**Figura 1.1- Línea del tiempo del Programa**



Fuente: Elaboración Propia, Econometría Consultores

- De la **evaluación de medio término** del PP 22434 en 2016 se confirmó la pertinencia de los objetivos y alcance de metas en las actividades realizadas en alimentación escolar y el apoyo a las cooperativas de pequeños productores, así como el esfuerzo en reestructurar el resto

<sup>7</sup> En 2016, dadas las restricciones presupuestarias y las políticas nacionales de resiliencia, se decidió reenfocar las actividades del Componente 3 en otros componentes: En el componente 2 se inició la implementación y capacitación de huertas escolares; en el componente 5, con apoyo del INTA se promueven las actividades agrícolas ajustadas al cambio climático. En 2017 se decidió eliminar el componente 3 del PP y se implementaron actividades de incremento de resiliencia a organizaciones de pequeños productores dado el importante rol que juegan en las comunidades, así como el incremento de a través de actividades de respuesta a shocks negativos específicamente alimentación escolar y el aumento de capacidades instituciones teniendo como aliado a SINAPRED.

de componentes alineándose con los intereses y prioridades del GdN. Adicionalmente, la realización de un diagnóstico de género profundizado en el marco del componente 5 constituye una innovación que permite elaborar una estrategia de género con objetivos establecidos con base en los factores de desigualdad identificados y específicos al contexto del país (ver el resumen de recomendaciones en el Anexo 4).

7. En paralelo, bajo la implementación de la OPSR 200490 en su capítulo para Nicaragua, ejecutada de enero de 2014 a diciembre de 2017, se atendió la solicitud del GdN de reescalar el programa de alimentación escolar en el Corredor Seco a través de la merienda de refuerzo y acciones de fortalecimiento a la gestión de riesgo. Estas actividades luego se incorporan al PP 200434 a partir del 2017 en el denominado componente 6 y componente 7, respectivamente. En la evaluación de la OPSR 200490<sup>8</sup> se resaltó la capacidad del PMA OP de reenfocarse en aplicar el complemento de alimentación escolar como forma de protección social, el apoyo a pequeños productores para fortalecer medios de vida e inserción al mercado y el apoyo en la implementación de la Política Nacional de Gestión Integral del Riesgo. También se evidenció que el proyecto excedió tres veces las metas planeadas, alcanzando 1,242 hogares y 200 mil niños y niñas.
8. Finalmente, en enero de 2018 se realiza una integración de todas las actividades en el T-ICSP que se implementó hasta marzo de 2019 (tuvo una extensión de tres meses), a través de 5 Objetivos estratégicos, derivados de los componentes del PP y de las actividades de la OPSR, con un presupuesto de USD10.2 millones.
  - OE1: Los niños y niñas de preescolar y primaria y las personas con VIH tendrán acceso a alimentos y nutrición adecuada durante 2018: 163.8 mil protagonistas previstos.
  - OE2: Los grupos nutricionalmente vulnerables en las áreas focalizadas suplirán sus necesidades nutricionales durante 2018; 2.5 mil protagonistas previstos.
  - OE3: Los pequeños productores en las áreas focalizadas incrementarán su seguridad alimentaria y acceso a los mercados durante todo el año. 1,3 mil protagonistas previstos.
  - OE4: Las poblaciones afectadas por shocks tendrán acceso a alimentos nutritivos después de la emergencia; 68 mil protagonistas previstos.
  - OE5: Las instituciones y programas nacionales serán fortalecidos para prevenir y responder a los shocks durante 2018.
9. En términos de **focalización geográfica**, las acciones de apoyo a cooperativas de pequeños productores incluyeron los municipios de los departamentos de Nueva Segovia, Jinotega, Matagalpa y Estelí; la merienda escolar, en la Región Autónoma de la Costa Caribe Norte (RACCN) y Jinotega; la prevención de riesgos a nivel nacional, y la atención de emergencias en los sitios donde el Gobierno requiere contribución del PMA.
10. En cuanto a los **temas transversales**:
  - El enfoque de nutrición se incorporó de manera transversal en el T-ICSP, explícito en sus OE 1, 2, y 4 con apoyos nutricionales directos, en el OE3 en donde se aborda a través de actividades de sensibilización nutricional con los asociados a las cooperativas, y en el OE5 en fortalecimiento de capacidades en gestión de riesgo, que incluye la planeación, preparación y atención en emergencias, en donde la seguridad alimentaria es un tema

---

<sup>8</sup> WFP-OR, Evaluación descentralizada, evaluación final del Proyecto "Respuesta al fenómeno de El Niño en el Corredor Seco, El Salvador, Guatemala, Honduras y Nicaragua, 2016-2018. Febrero de 2019.

central.

- El enfoque de resiliencia y cambio climático es transversalizado y se refleja especialmente en las actividades de los OE 3, 4, y 5, con atención directa mediante el refuerzo de la merienda, el fortalecimiento de capacidades en el manejo de agua y residuos y asistencia técnica en cultivos resistentes a las sequías y fortalecimiento en gestión de riesgos.
  - Los objetivos de equidad de género y empoderamiento de la mujer, aunque fueron poco desarrollados en la formulación del PP<sup>9</sup>, posteriormente se incorporaron en la ejecución del Programa, siguiendo el marco de la Política de Género corporativa (2015-2020). Lo primero a resaltar fue la participación de la OP del PMA-Nicaragua en el Programa de Transformación de Género (GTP) del PMA, con un fortalecimiento interno de todo el equipo en perspectivas de género. Lo segundo fue la implementación de la promoción del empoderamiento económico de las mujeres en las cooperativas de pequeños productores y productoras.
11. El principal socio en la implementación del Programa ha sido el GdN bajo la coordinación del Ministerio de Relaciones Exteriores (MINREX – Cancillería) y con coordinación del MINED a través del PINE, del INTA y del SINAPRED.

## 1.2 Contexto<sup>10</sup>

12. Nicaragua tiene una población de 6.2 millones de personas<sup>11</sup> de las cuales el 40% vive en sectores rurales<sup>12</sup>. El país experimentó un crecimiento sostenido de la economía desde el año 2000, lo que permitió que en 2008 se clasificara como un país de renta media-baja<sup>13</sup>. Sin embargo, la tendencia de crecimiento del PIB y de otros indicadores macroeconómicos se ve truncada en el 2018 y 2019 ante la inestabilidad sociopolítica que impactó sectores claves de la economía, con efectos en las condiciones de vida de la población ante la reducción de la inversión extranjera y el presupuesto del Estado. La prevalencia de pobreza a nivel nacional se situó en 24.9% en 2016<sup>14</sup>, mientras que la pobreza extrema era de 6.9%. La pobreza general se ha reducido en 23 puntos porcentuales (pp) desde 1998 y la pobreza extrema en 10.4 pp, esto gracias a la implementación de programas sociales y al crecimiento económico sostenido. Sin embargo, persiste una importante brecha de 35 pp en la prevalencia de la pobreza entre las poblaciones urbanas y rurales.
13. La agricultura, con una participación en el PIB del 14%<sup>15</sup> es de gran importancia para la población rural dado que el 80% de ésta tiene como fuente de subsistencia la actividad agrícola, en donde el 85.2% de las unidades productivas se consideran de pequeña escala, lo que representa un 25.5% del área total cultivada en Nicaragua<sup>16</sup>.
14. Nicaragua ha tenido grandes avances en temas de género. En el año 2018 el país se encontraba en la quinta posición entre 149 países, subiendo 57 posiciones desde el año 2006<sup>17</sup>. Dentro de los avances importantes, Nicaragua implementa el Modelo de Salud

<sup>9</sup> PMA-Nicaragua, Evaluación de Mitad de Período de la Operación del Programa de país en Nicaragua – PP 200434 (2013-2018), 2016.

<sup>10</sup> Más información sobre el contexto social, político y económico se encuentra en el Anexo X.

<sup>11</sup> World Bank Open Data, 2019. <https://data.worldbank.org/>

<sup>12</sup> Instituto nacional de Información de Desarrollo, Reporte de Pobreza y Desigualdad EMNV, Managua, 2016.

<sup>13</sup> The World Bank, Nicaragua Paving the way to faster growth and inclusion Systematic Country Diagnostic, 2017.

<sup>14</sup> Instituto Nacional de Información de Desarrollo, Reporte de Pobreza y Desigualdad EMNV 2016, Managua, 2016,

<sup>15</sup> Banco Central de Nicaragua, Anuario de estadísticas macroeconómicas 2018, Managua. [https://www.bcn.gob.ni/publicaciones/periodicidad/anual/anuario\\_estadistico/anuario\\_estadistico\\_2018.pdf](https://www.bcn.gob.ni/publicaciones/periodicidad/anual/anuario_estadistico/anuario_estadistico_2018.pdf)

<sup>16</sup> FAO, Perfil nacional de seguridad alimentaria y nutricional, Managua, 2018. Las unidades productoras de pequeña escala se dividen en subsistencia, transición y comercial, con una distribución de 40.6%, 42.8% y 14.8% respectivamente..

<sup>17</sup> World Economic Forum, The Global Gender Gap Report, 2018.

Familiar y Comunitario (MOSAFC) con mejoras importantes en los servicios de salud sexual y reproductiva, incluyendo a adolescentes<sup>18</sup>. Sin embargo, existen retos importantes como la alta mortalidad materna, la alta tasa de embarazo adolescente que se ubica en 85.4 por cada 1,000 mujeres, y una tasa media de violencia de género. Según el Instituto de Medicina Legal, cada hora ocurren dos delitos sexuales contra las mujeres en el país. En 2017 el Instituto atendió 16 mil víctimas de violencia sexual, 47.5% fueron niñas menores de 13 años<sup>19</sup>.

15. Nicaragua ha sido uno de los países más afectados por eventos climáticos (1998-2017)<sup>20</sup> según el Índice de riesgo climático global a largo plazo, y se mantiene en sexta posición en el ranking mundial del Índice de Riesgo Climático Global<sup>21</sup>, enfrentando múltiples amenazas naturales, que intensifican la vulnerabilidad de la población rural en pobreza y alta dependencia económica sobre el sector agrícola, al verse enfrentada a la pérdida de medios de vida y la amenaza en su seguridad alimentaria.
16. Nicaragua ha mejorado en sus índices **nutricionales** durante los últimos 10 años: la proporción de neonatos con bajo peso se redujo en 1.3 pp entre los años 2008 y 2011; el porcentaje de niños menores de 5 años con retraso en su crecimiento se redujo de niveles de 26.8 en niños y 23.3 en niñas en 2001; actualmente están en 18.2 y 16.4 respectivamente<sup>22</sup>; y hubo una mejora en prevalencia de la subalimentación pasando de 24.4% en 2004-2006 a 17% en el período 2014-2016<sup>23</sup>. Sin embargo, aún se enfrentan retos importantes<sup>24</sup>, por ejemplo la prevalencia de la malnutrición crónica es del 18% en los niños y 16% en las niñas, lo que en departamentos como Madriz, Nueva Segovia y Jinotega aumenta a niveles entre el 28% y el 30%. Por otra parte, lo que se conoce como la doble carga de la malnutrición, déficit y excesos se está presentando como un problema importante. El sobrepeso afecta al 51% de las mujeres y a 41% de los hombres, así como al 10.5% de los niños y niñas menores de 2 años<sup>25</sup>.
17. El **marco regulatorio** de la política pública implementada frente a los temas de nutrición y seguridad alimentaria es la Ley 693 de 2009, Ley de Soberanía y Seguridad Alimentaria y Nutricional. Como entidad rectora de la Ley se creó la Comisión Nacional de Soberanía y Seguridad Alimentaria y Nutricional (CONASSAN) y se crearon comisiones a nivel regional con el objetivo de generar mayor participación de la población civil.
18. En lo que concierne a la **educación**, a nivel nacional, la tasa de matrícula neta alcanza el 92% en primaria y el 57% en preescolar, con equidad por sexo<sup>26</sup> pero disparidad regional. En las zonas indígenas, el 40% de los niños y niñas en edad escolar no asisten a la escuela y el promedio de permanencia en la escuela es de 3 años, mientras que el porcentaje de deserción en la RACCN es del 15% y en Jinotega del 13%<sup>27</sup>. Las principales causas de deserción son las migraciones económicas, la actitud de la familia frente la educación y la distancia del centro

---

<sup>18</sup> UNFPA; La salud y los derechos reproductivos en tiempos de desigualdad, 2017.

<sup>19</sup> Worldvision, 2018. <http://www.worldvision.org.ni/2018/11/26/equidad-de-genero-indispensable-para-el-desarrollo-sostenible/>

<sup>20</sup> [https://www.germanwatch.org/sites/germanwatch.org/files/Indice%20de%20Riesgo%20Climatico%20Global%202019%20-%20Resumen\\_0.pdf](https://www.germanwatch.org/sites/germanwatch.org/files/Indice%20de%20Riesgo%20Climatico%20Global%202019%20-%20Resumen_0.pdf)

<sup>21</sup> German Watch, Global Climate Risk Index 2019

<sup>22</sup> UNICEF, [https://www.unicef.org/statistics/index\\_24296.html](https://www.unicef.org/statistics/index_24296.html), 2019

<sup>23</sup> FAO, FIDA, OMS, PMA y UNICEF. El estado de la seguridad alimentaria y la nutrición en el mundo 2017. Fomentando la resiliencia en aras de la paz y la seguridad alimentaria, Roma. 2017

<sup>24</sup> WFP, Plan Estratégico para Nicaragua 2019-2023. Contexto país. 2019. Se debe aclarar que hay limitaciones de información reciente sobre condiciones nutricionales de los escolares en el país.

<sup>25</sup> MINSa, Censo Nutricional MINSa, 2017.

<sup>26</sup> Eduquemos, Calidad y Equidad para el Desarrollo Humano, Informe de Progreso Educativo, 2014.

<sup>27</sup> Eduquemos-UNICEF, Situación y Perspectivas en Nicaragua para Universalizar una Educación Primaria de Calidad, 2011

escolar<sup>28</sup>. La Estrategia del Sector Educativo 2017-2021 busca, entre otros temas, profundizar la educación secundaria en las áreas rurales y comunidades indígenas<sup>29</sup>.

19. Nicaragua muestra un considerable avance hacia los **Objetivos de Desarrollo Sostenible** (ODS) destacándose los avances en los objetivos 5 y 7 (Lograr la igualdad entre los géneros y el empoderamiento de todas las mujeres y niñas y, garantizar el acceso a una energía asequible, segura, sostenible y moderna para todos). Sin embargo, el modelo de desarrollo basado en la agricultura y la ganadería extensiva tiene una fuerte repercusión ambiental, lo que constituye un reto frente al alcance de los ODS<sup>30</sup>.
20. Según cifras de la BCN<sup>31</sup>, la **cooperación** externa en 2018 alcanzó el monto de USD1041,3 millones, un aumento de 5% con respecto al año 2017. De este total, el 73,8% procede de fuentes multilaterales – principalmente la BCIE (USD406 millones), el BID (USD136.2 millones), el Banco Mundial (USD131 millones), y el resto (26,2%) de fuentes bilaterales - Holanda (USD72 millones), Noruega (USD38 millones), y Corea del Sur (USD29 millones)-, las cuales aumentaron por más de un cuarto. Venezuela, que venía siendo un importante proveedor de cooperación, pasó de niveles de USD560 millones en 2013 a USD9 millones en el segundo semestre de 2018.
21. El **PMA** ha hecho presencia en Nicaragua desde el año 1971. Las operaciones en el país durante las décadas de 1980 y 1990 se enfocaron en la respuesta ante emergencias y la reducción del riesgo de desastres. Durante los noventas, el PMA se concentró en apoyar temas de educación y salud, así como el restablecimiento de población desplazada y de áreas productivas. Entre 2008 y 2012, el PP 105970 se centró en la seguridad alimentaria crónica y la desnutrición en las zonas más vulnerables del país, para luego entrar al desarrollo del PP 200434 (2013-2018) que, con la OPSR 200490, se extendió mediante la T-ICSP y desde abril 2019 se encuentra en curso el Plan Estratégico País (PEP) 2019-2023. Estos programas se han ejecutado bajo la modalidad establecida por el gobierno de organizar la cooperación y contrapartes multilaterales en torno a las necesidades priorizadas.
22. Desde el cierre de la oficina del Coordinador Residente en el 2015, el PMA es la agencia de las Naciones Unidas (NNUU) con mayor presencia en Nicaragua, en especial la única agencia con oficinas de campo en el territorio. Coordina el equipo UNETE, que integra a siete agencias, y participa en la rotación de los directores de agencias que hace las veces de Coordinador Residente del NNUU en el país. Además, coordina los subgrupos de Recursos Humanos, Adquisiciones y Tecnologías de Comunicación.

### 1.3 Metodología de la evaluación y limitaciones

23. La evaluación se concentra en los resultados del Programa en Nicaragua del período 2013-2018, en especial en los temas de apoyo a pequeños productores, fortalecimiento en la prevención de riesgos y merienda escolar. El análisis de los resultados del apoyo nutricional de niños, niñas y mujeres embarazadas y lactantes, y pacientes con VIH, se consideraron los hallazgos y conclusiones de la Evaluación de Medio Término (2016), teniendo en cuenta que

---

28 PMA-Nicaragua, Evaluación de Mitad de Período de la Operación del Programa de país en Nicaragua – PP 200434 (2013-2018), 2016.

29 MINED, Estrategia del Sector Educativo 2017-2021, Managua 2017.

30 <https://www.elnuevodiario.com.ni/nacionales/456627-nicaragua-avanza-desarrollo-sostenible/>

31 BCN, Informe de Cooperación Oficial Externa

[https://www.bcn.gob.ni/publicaciones/periodicidad/semestral/cooperacion/ICOE\\_2.pdf](https://www.bcn.gob.ni/publicaciones/periodicidad/semestral/cooperacion/ICOE_2.pdf), 2019.



en 2017 y 2018 no se realizaron acciones en estos temas (ver Anexo 4 – Evaluación de Medio Término ).

24. A lo largo del desarrollo de la evaluación se trabajaron los criterios de eficacia<sup>32</sup>, eficiencia<sup>33</sup> y sostenibilidad<sup>34</sup> del Programa dando respuesta a las **preguntas de evaluación** (ver Recuadro 1). El criterio de pertinencia (relevancia – coherencia) fue ampliamente abordado en la Evaluación de medio término del PP, por lo cual no se incluye en esta evaluación<sup>35</sup>. El criterio de impacto tampoco se ha incluido en la medida que no hay una situación contrafactual (o control) para poder aislar cualquier relación causal y asignar una responsabilidad directa de las actividades del Programa sobre la variación en los indicadores de resultado.

**Recuadro 1. Preguntas de evaluación por criterio** (ver Anexo 1 – Términos de Referencia)

Pregunta 1. ¿Cuáles han sido los **resultados** principales del Programa y qué **factores han** contribuido a ellos, considerando los ejes/resultados transversales (género, protección, asociatividad, resiliencia y cambio climático, y nutrición? (eficacia y eficiencia);

Pregunta 2. ¿En qué medida los **recursos** asignados (humanos y financieros) fueron suficientes y/o **proporcionales a los resultados** alcanzados, en particular los invertidos en el fortalecimiento de capacidades, considerando la **sinergia** entre las diferentes actividades/componentes? (eficiencia);

Pregunta 3. ¿En qué medida se están generando las condiciones para una mayor **sostenibilidad** de las actividades una vez que el PMA termine su implementación? (sostenibilidad).

25. Sobre la base analítica de la matriz de evaluación (ver Anexo 5), se implementó una **metodología mixta** que combina la información cualitativa y cuantitativa con un **diseño convergente**, el cual se ilustra en la Figura 1.2. A partir de ahí, la secuencia metodológica fue la siguiente:

- Se realizó una revisión documental que permitió conformar el marco lógico del Programa, las cadenas de resultados y la revisión de los indicadores de seguimiento anual de resultados y productos (ver Anexo 3), que se complementó con las primeras indagaciones realizadas en la misión preparatoria del 8 al 11 de abril.
- Lo anterior permitió formular una serie de preguntas e hipótesis (ver Anexo 3 – sección 7) que se contrastaron con las entrevistas y grupos focales realizados durante la misión de campo (14 al 28 de Mayo).
- En todo el proceso primó la **triangulación** de la información, de tal manera que la forma de clasificar la información con base a las medidas/indicadores de la matriz de evaluación, permitió construir insumos para que se propiciara una “conversación” entre las diversas fuentes en respuesta a las preguntas de la evaluación (Ver Anexo 5). Así, para cada criterio y pregunta de evaluación se comparan los hallazgos por pregunta y criterio de valor, buscando puntos de acuerdo y de desacuerdo, y sus explicaciones.
- Este análisis generó evidencia para poder aplicar la **tabla de valoración** (ver Anexo 6) a partir de la cual se da un juicio objetivo del rendimiento del programa. De los resultados

<sup>32</sup>**Eficacia:** Corresponde a la medición del alcance de los objetivos de la PP a través de sus productos que llevan a unos resultado directos e indirectos; en éste se evalúa igualmente la implementación del enfoque de género.

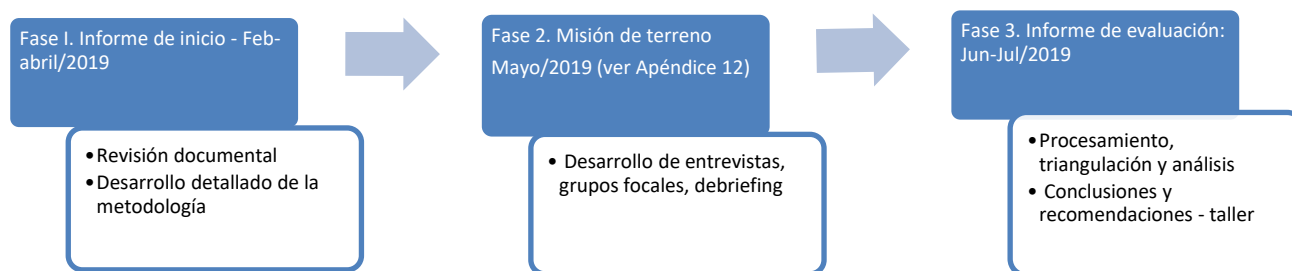
<sup>33</sup>**Eficiencia:** Corresponde a la relación entre los productos del PP y los insumos del mismo, así como los mecanismos alternativos para lograr la ejecución de los procesos.

<sup>34</sup>**Sostenibilidad:** Implementación de acciones encaminadas a la continuidad de los beneficios del PP una vez finalizado. Esto a través de la construcción de capacidades locales y articulación con otros programas o proyectos que permanecen en el territorio.

<sup>35</sup> En la sección de Conclusiones de este informe se traen las principales conclusiones de la Evaluación de medio término del Programa PP200343 con relación a pertinencia.

obtenidos se derivan las conclusiones, lecciones y recomendaciones, cuyo plan de implementación se validó en un taller de trabajo con el PMA el 27 de junio de 2019.

**Figura 1.2 - Esquema metodológico y fases de la evaluación**

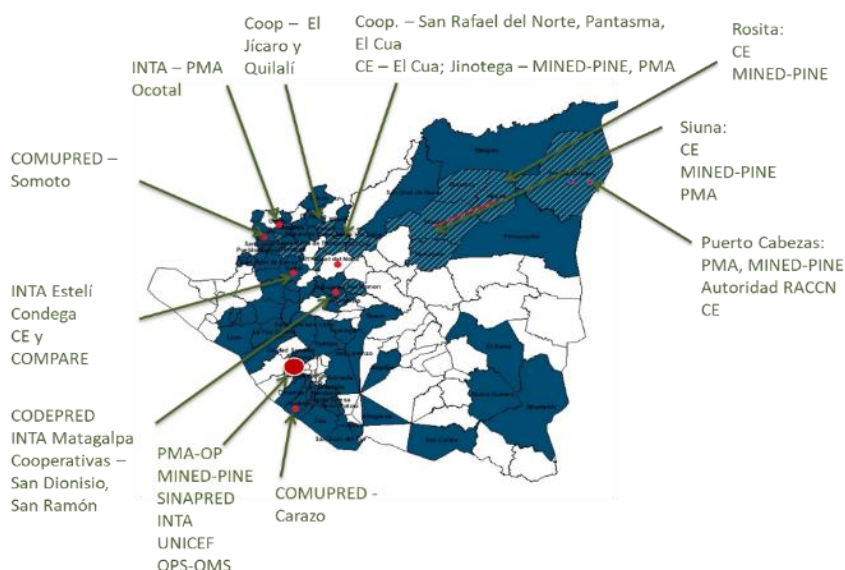


Fuente: Elaboración Propia, Econometria Consultores

26. La **información cualitativa** proviene de la revisión documental, y de entrevistas y grupos focales que se llevaron a cabo durante la misión de terreno, mientras que la **información cuantitativa** proviene de los reportes anuales, líneas de base y la información de ejecución presupuestal. Para obtener esta información, se implementaron los siguientes **métodos**:

- **Revisión documental (fuentes secundarias):** El Equipo Evaluador (EE) identificó y revisó los documentos relevantes puestos a su disposición por la OP y referenciados en el Anexo 7. Esta información se clasifica según la temática.
- **Recolección en terreno:** Se implementó un muestreo que buscaba maximizar las sinergias entre los diferentes temas en donde se ha implementado el Programa, así como generar mayor evidencia de la implementación del Programa y de los aprendizajes. Además de Managua, se visitaron 16 municipios en donde se realizaron (ver Anexo 8 con el calendario de la misión de terreno):

**Figura 1.3 Cobertura de la misión de terreno**



- **Entrevistas semi-estructuradas** (ver guías en el Apéndice 9 y listado de entrevistados en Anexo 10): Permiten, a través de un diálogo organizado pero amplio y flexible, profundizar los diferentes aspectos de interés. Se realizaron un total de 46 entrevistas individuales o colectivas con 133 personas vinculadas a: el PMA (OR, OP y Oficinas de Campo), el MINED-PINE, el INTA y el SINAPRED, y sus pares en el territorio; UNICEF, OMS y FAO con quienes el

PMA ha coordinado acciones<sup>36</sup>, autoridades de los centros educativos y la cooperación Canadiense como donante. La información fue digitada en matrices de captura.

- **Grupos focales con CAE y con Cooperativas de Productores** (ver guías de GF en el Anexo 9 y listado de grupos focales en Anexo 10): Realizar grupos focales permite trabajar de manera grupal buscando consensos. Se visitaron 13 centros educativos<sup>37</sup>, 9 cooperativas de pequeños productores<sup>38</sup>, 3 CODEPRED y 2 COMUPRED, realizando en total 22 grupos focales en donde participaron 70 hombres y 127 mujeres.
    - En el caso de los grupos focales con CAE, la gran mayoría fueron mujeres (70 mujeres, 20 hombres), las mujeres lideraron las conversaciones por lo que intencionalmente se le dio la palabra también a los hombres para comprender sus puntos de vista y la distribución de roles.
    - En las cooperativas de productores y productoras participaron una mayoría de mujeres (57 mujeres y 50 hombres), Se visitaron 4 de las 9 cooperativas cuyo liderazgo lo ejercen las mujeres como Buculmay, la UCA San Ramón, COSAMESPE y UCOSD. En los casos de Buculmay y COSAMESPE, el diálogo lo lideraron las mujeres y también se involucró intencionalmente a los hombres buscando sus percepciones frente a la equidad de género y empoderamiento económico de las mujeres, así como sus roles dentro de las cooperativas. En el resto de cooperativas visitadas se tuvo la oportunidad de dialogar separadamente con hombres y mujeres.
  - **Visitas in situ:** Método complementario que ayuda a una mayor comprensión de la información a través de la observación presencial.
27. La metodología de evaluación es **sensible a la dimensión de género**<sup>39</sup>: Este enfoque se incluyó en todos los pasos de la evaluación a través de la formulación de las hipótesis, selección de las personas entrevistadas, así como las cooperativas de pequeños productores a visitar, la dinámica de los grupos focales y el análisis de resultados, conclusiones y recomendaciones. Los resultados en donde se dispone de datos por sexo son presentados, así como un análisis de su integración en el sistema de monitoreo del Programa. Esta perspectiva es también abordada desde las conclusiones y recomendaciones derivadas del análisis.
28. **Condiciones de evaluabilidad.** Se obtuvo, en general, la información requerida:
- Existe una abundante documentación sobre el Programa en Nicaragua, en particular por los datos de seguimiento, y los informes anuales y a donantes, la cual es pertinente y de calidad.
  - La recolección de información durante la misión de terreno fue amplia y diversa, logrando conformar diferentes opiniones que luego fueron trianguladas y contrastadas con la documentación. Por ejemplo, se visitaron un poco más del 60% de las cooperativas asegurando incluir diversidad en sus resultados organizacionales, de producción, de ventas y de servicios a sus asociados. En el caso de los CODEPRED y COMUPRED se incluyeron aquellos lugares en donde el PMA trabajó con el SINAPRED en pruebas piloto, talleres y

---

<sup>36</sup> Mencionado en las entrevistas durante la misión preparatoria.

<sup>37</sup> Se han seleccionado los municipios a visitar, los centros educativos específicos serán sugeridos por el MINED-PINE a quien se le recomendó tener en cuenta criterios como CAE activos, implementación de otras actividades como huerto escolares, material a favor de la equidad de género, prevención a la violencia basada en género; implementación de manuales escolares y materiales en lengua nativa en poblaciones indígenas; y en donde se ha respondido a emergencias.

<sup>38</sup> De las 15 cooperativas, se prioriza en donde se ha desarrollado la estrategia de empoderamiento económico de la mujer, experiencia de venta al PMA, piloto de forwards, y cooperativa indígena.

<sup>39</sup> WFP, Technical Note: Integrating Gender in WFP Evaluations, Version April 2019.

capacitaciones buscando recoger la experiencia y las lecciones, En el caso de los centros educativos, se tuvo una selección dirigida por el GdN con una diversidad de casos en la medida que se incluyeron centros en las dos áreas de acción del PMA: 1. la RACCN, con enfoque étnico, y 2. el departamento de Jinotega donde se visitaron centros que recibieron apoyo en infraestructura.

- Se encontró apertura y colaboración por parte las instituciones del GdN para realizar entrevistas con los funcionarios del orden nacional y territoriales, así como para agendar las visitas a los centros educativos y visitar las cooperativas de pequeños productores.

29. **Limitantes.** Algunos aspectos relevantes:

1. En el caso de la nutrición de niños, niñas, madres gestantes y lactantes, pacientes de VIH se toman los resultados de la Evaluación de Medio Término,
2. La información de ejecución presupuestal sólo se encuentra discriminada para cada área programática para 2018.
3. La selección de la muestra de los centros educativos fue dirigida por parte del GdN generando sesgos de selección, sin embargo, el EE, en diálogo con el PINE, sugirió criterios de selección en donde se tuviera diversidad de tamaño del establecimiento por número de niños y niñas, se incluyeran los centros en donde se apoyaron mejoras en infraestructura (Jinotega), y en RACCN se tuvieron en cuenta los centros que representaran la experiencia en las diferentes poblaciones indígenas (sin implicar desplazamientos desproporcionados frente a los tiempos disponibles de la misión). Todos estos criterios fueron acogidos en la selección de los centros educativos por parte del PINE, mitigando el sesgo de selección.
4. Se tuvo acompañamiento por parte del Gobierno durante la misión de terreno en el caso de las entrevistas en los centros educativos, lo que inicialmente podría verse como una limitación, sin embargo, no fue impedimento para dialogar abiertamente sobre fortalezas, debilidades y oportunidades existente para el Programa, como consta en la matriz anexa de recolección de información, Se debe aclarar que en el caso de los COMUPRED y CODEPRED, se tiene un escenario eminentemente institucional, complementado por interlocutores que representan la organización comunitaria existente.
5. El análisis de sostenibilidad tuvo limitaciones al no contar con información que permita identificar la capacidad institucional existente. El acuerdo con el GdN al iniciar la evaluación fue el de concentrarse en los resultados del Programa.

30. **Consideraciones de ética.** Las evaluaciones descentralizadas del PMA deben ajustarse a las normas y estándares éticos del PMA y del Grupo de Evaluación de Naciones Unidas. De acuerdo con este documento, el EE ha velado en el respeto del derecho a la confidencialidad de las personas que fueron entrevistadas. Así mismo, si bien el informe de evaluación está basado en evidencias, no se menciona de forma precisa a los informantes. De igual manera, las entrevistas y grupos focales se llevaron a cabo con consentimiento y plena claridad del objetivo de cada ejercicio, así como respetando la sensibilidad cultural, garantizando que los resultados de la evaluación no generen ningún daño a los participantes o sus comunidades.

31. **Aseguramiento de calidad.** El PMA ha desarrollado una serie de Controles para el Aseguramiento de la Calidad siguiendo los estándares de la guía “Decentralized Evaluation Quality Assurance System” (DEQAS). El proceso de aseguramiento de la calidad apunta a asegurar que el informe entregue la evidencia necesaria de manera clara y convincente, y que

las conclusiones se generen con esa base sin interferir con las opiniones ni con la independencia del equipo de la evaluación. Un segundo nivel de control de la calidad será realizado por un revisor externo contratado por la Oficina de Evaluación del PMA, quien suministrará retroalimentación y recomendaciones sobre la calidad de los borradores del informe de inicio e informe final de la evaluación. Por su parte, Econometría implementó controles de calidad interna, en donde el EE ha seguido las guías de reporte, así como el proceso para documentar y evidenciar de la manera más rigurosa los hallazgos que permiten generar conclusiones, lecciones y recomendaciones; todo lo cual tiene un segundo nivel de revisión por parte de la gerente del LTA con el PMA, Carolina Murgueitio.

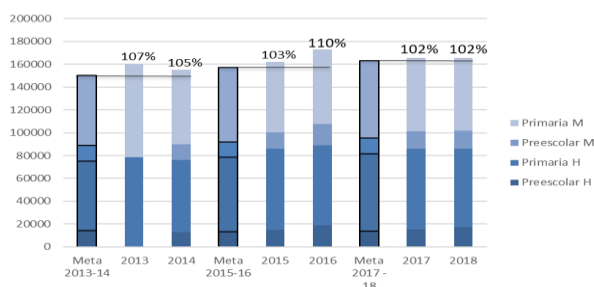
## 2 Hallazgos de la evaluación

### 2.1 Resultados principales por componente y factores contribuyentes (Preguntas 1.1 y 1.3).

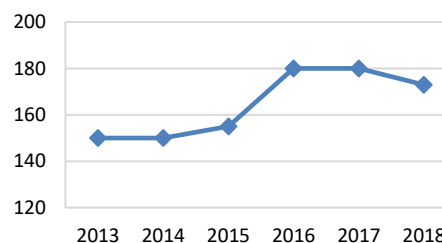
#### a. Merienda escolar

32. El PMA ha venido apoyando al GdN en la alimentación escolar llegando al departamento de Jinotega y a la RACCN, en donde se tiene presencia de indígenas y poblaciones alejadas<sup>40</sup>, y que presenta los indicadores de matrícula, asistencia y rendimiento escolar más bajos del país. En estas zonas la merienda ha alcanzado 2.000 centros educativos anualmente de nivel preescolar y primaria, que son todos los de la zona, hasta los más aislados, obteniendo la universalidad del programa. Se atendieron anualmente 31 mil niños y niñas en pre-escolar y 132 mil niños y niñas en primaria, en donde se sobrepasaron las metas planeadas cada año (ver Figura 2.1). A partir del 2015, se nota una brecha de género a favor de los niños, con un 52% de participación que representan 4,716 niños más que niñas<sup>41</sup>. Durante estos años se distribuyó alimento entre 150 y 180 días al año, lo que corresponde a un rango de entre el 83% y el 100% del año académico.

**Figura 2.1 - Número de niños y niñas protagonistas del programa de merienda regular vs. planeado**



**Figura 2.2 - Número de días de distribución de los alimentos, por año**



Fuente: SPR y ACR, datos de monitoreo, PMA Managua

33. En total se distribuyeron 20 mil toneladas de alimento (ver Figura 2.2). Los más relevantes en cantidades son: el arroz (24% del total distribuido), el supercereal (22%), el frijol (18%) y el maíz (11%) (ver Figura 2.3). Estos dos últimos son de origen nacional, comprados a través de

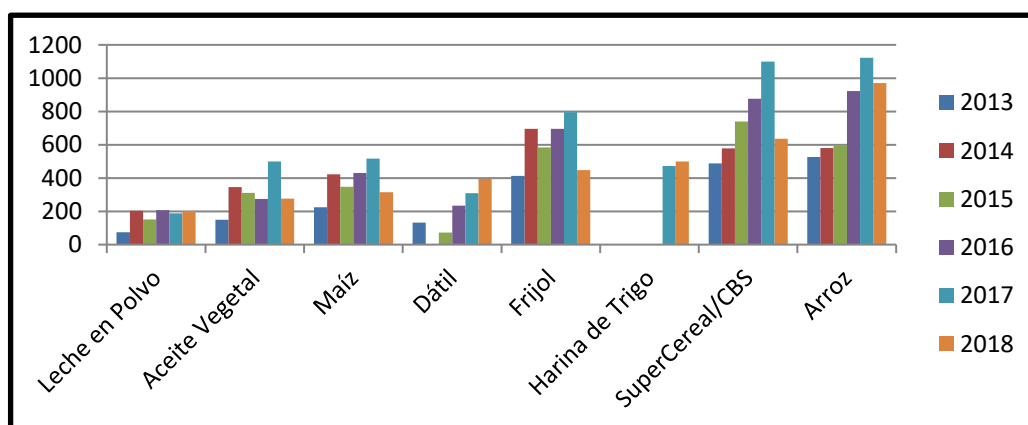
<sup>40</sup> Ver la sección *Contexto*

<sup>41</sup> No se cuenta con una explicación clara de la diferencia.

licitaciones en las cuales los pequeños productores apoyados por el Programa participan. La ración de alimentos ofrecida se califica como adecuada en términos de **cantidad, calidad y valor nutricional**, mientras que la diversidad podría ser mejorada, en particular a nivel de los menús, dado que la canasta es muy fuerte en cereales y carbohidratos. La ración está compuesta de un mínimo de cuatro productos fijos: frijoles, arroz<sup>42</sup>, supercereal, y aceite, más un producto que varía según los hábitos regionales, maíz en Jinotega y harina de trigo fortificada en el RACCN desde el 2017 dado que en la región del Caribe el maíz no se prepara ni se consume. La cantidad del alimento es en promedio de 144,8 gramos. El valor energético es superior al objetivo del PINE del 30% de kilocalorías diarias cubiertas<sup>43</sup>, también la ración contiene los macronutrientes en cantidad suficiente. Esos alimentos permiten preparar los platos que se encuentran tradicionalmente en la cocina de las zonas, como: tortilla y gallo pinto. En las entrevistas se evidenció que los escolares consumen los platos y les gusta que se sirva el ‘plato completo’, compuesto de todos los alimentos de la ración. Sin embargo, preferirían mayor variedad<sup>44</sup> en los alimentos servidos, en particular lo que tiene que ver con el cereal, el cual es muy repetitivo en su forma actual.

34. Adicional a los alimentos mencionados, se distribuyeron dátiles, donación de Arabia Saudita, con una buena acogida. Los escolares adoptaron este producto aunque no hace parte de su dieta habitual, como se evidenció en las entrevistas con los padres de familia. Por otra parte, el aporte energético se hizo sentir en su desempeño en las aulas<sup>45</sup>. Incluso, dada la cantidad de dátiles recibidos a finales del 2018 con cercanía a su fecha de vencimiento, se tuvo la oportunidad de hacer una extensión de la distribución a todo el territorio en 2018, la cual fue acogida en forma positiva por parte del MINED-PINE como una contribución importante del PMA<sup>46</sup>.

**Figura 2.3 - Alimentos distribuidos por año, TM**



Fuente: SPR y ACR, datos de monitoreo, PMA Managua

35. La **leche en polvo fortificada** (*Enriched Dried Skimmed Milk*), donación de Suiza y distribuida hasta 2018, sirvió de complemento al cereal (supercereal u otro), el cual ahora se complementa por azúcar comprado por los padres de familia. Se evidenció en los grupos

<sup>42</sup> Todo el maíz y los frijoles fueron comprados a pequeños productores en el 2018.

<sup>43</sup> Sin embargo, en 2018, el PMA tuvo que reducir el tamaño de las raciones por las limitaciones de fondos, resultando en una brecha de un 30 por ciento del total de los alimentos (ACR 2018).

<sup>44</sup> Entrevistas a CAEs y directores de centros educativos.

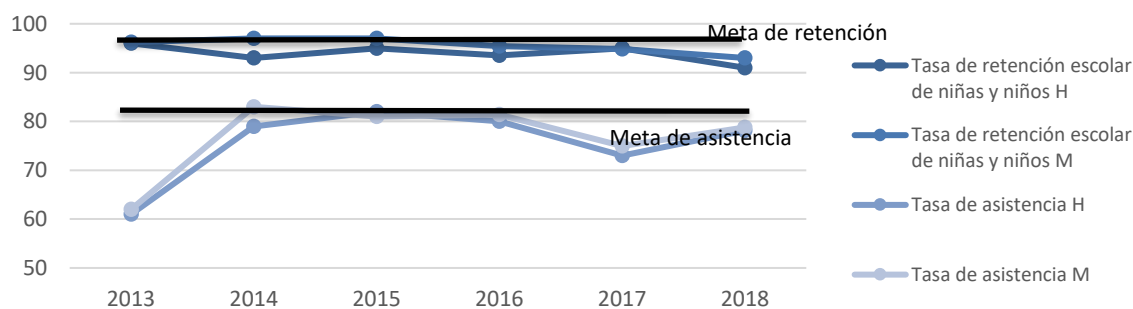
<sup>45</sup> Entrevistas a CAEs y directores de centros educativos.

<sup>46</sup> Entrevista al MINED-PINE, nivel nacional

focales en los centros educativos el gusto por la leche por parte de los escolares. Según el CAE del centro educativo del Cuá (Jinotega), a los escolares les *'gustaba comer los supercereales con leche y ahora es más complicada la preparación (del cereal)'*.

36. En cuanto a la **calidad e inocuidad** del producto, el PINE usa los laboratorios nacionales para analizar las muestras de alimentos. La calidad del alimento a la entrega es generalmente buena, lo que se evidencia a través de las entrevistas con los directores de los centros educativos. En la RACCN, la harina de trigo se deteriora rápidamente y presenta un riesgo para la salud<sup>47</sup>. Para mitigar este riesgo, se dio la instrucción de distribuir la harina a los padres después de 20 días de haberla recibido en la escuela, y que estos repongan la harina cuando viene su turno de cocinar, como lo explicaron los oficiales del PINE que acompañaron la misión. Este sistema funciona, aunque no garantiza que el alimento repuesto por las familias sea de la misma calidad.
37. Según las autoridades de los centros educativos, el efecto de la merienda es fácilmente observable por el aumento de energía y atención tras la hora de la merienda. En caso de no servirse por varios días se nota una reducción en la asistencia. Incluso, según los padres de familia, es un incentivo para que más niños y niñas ingresan al sistema educativo cuando cumplen tres años. Según el director de un centro educativo del Cúa, *'El mayor impacto es en retención, (los niños) vienen más (a la escuela). Se eleva su rendimiento académico, tienen mejor aprendizaje y calificaciones, y son más concentrados: las letras no entran cuando hay hambre.'*
38. Los datos de monitoreo por parte del PMA demuestran una cierta estabilidad en la tasa de retención de los niños y niñas, alrededor de la meta de 95%, siendo ligeramente más alto entre las niñas<sup>48</sup>. La asistencia de los escolares tiene una tendencia estable, superior a la meta de 70%, a pesar del contexto de país (Ver Figura 2.4)<sup>49</sup>.

**Figura 2.4 - Tasas de retención escolar y asistencia de niños y niñas, observadas vs. meta, 2013-2018**



Fuente: Standart Project Reports, 2013-2017; ACR 2018, PMA Nicaragua.

39. La **participación de las madres** es alta en todas las actividades vinculadas con la merienda escolar. El porcentaje de mujeres que ocupan puestos de dirección en los CAEs alcanzó 57% en el 2018<sup>50</sup> y casi la totalidad de personas a cargo de la cocina son mujeres, como se

<sup>47</sup> Entrevistas a CAEs, directores de centros educativos y oficinas de campo PMA.

<sup>48</sup> El indicador se calcula tomando como referencia la matrícula inicial, que es la cantidad de niños matriculados al inicio del año y la matrícula actual, cantidad de niños matriculados al momento de la visita. Sin embargo, la política del Ministerio de Educación establece que el período de matriculación se mantiene abierto durante todo el primer semestre, por lo que la cantidad de niñas y niños matriculados crece después de reportada la MI, por lo que este dato no refleja realmente cuantas niñas y niños matriculados a inicio de año se mantienen en la escuela.

<sup>49</sup> El sistema de monitoreo actual del PMA no permite conocer el número exacto de niños y niñas entrando y saliendo del sistema educativo. Las migraciones y cambios de escuelas tampoco se reflejan a nivel de los datos nacionales, lo que impacta las tasas de retención.

<sup>50</sup> ACR 2018

evidenció en la misión de terreno. La participación de los hombres en la vida escolar en general es baja, principalmente por sus actividades económicas - trabajo de campo, de mar y migraciones temporales<sup>51</sup>, mientras que las mujeres de las comunidades suelen quedarse en casa o participan en actividades de campo por temporadas. Las actividades de merienda generan como efecto colateral un recargo de trabajo a la mujer y un reforzamiento de los roles tradicionales de género.

40. Existe una estrecha relación de trabajo con el MINED-PINE, en donde se coordinan las acciones. El PMA ha brindado asistencia técnica en 30 sesiones en las que participaron 2.660 personas (1.217 hombres y 1.443 mujeres)<sup>52</sup>, superando la meta en un 143%. A nivel central, se organizaron capacitaciones en temas de huertos escolares y resiliencia. Sin embargo, funcionarios del PINE-MINED mencionaron que los métodos enseñados no siempre estaban alineados con la realidad del país<sup>53</sup>. Adicionalmente, se ha apoyado en el mejoramiento de la infraestructura de seis centros educativos, en especial con cocina, comedor y bodega; y en 2016 se apoyó el desarrollo de huertas escolares que dejó aprendizajes a retomar frente al gran interés del PINE en estos desarrollos.
41. El Programa de Merienda Escolar a nivel nacional, tal como estuvo implementado en el Programa no es sensible a la nutrición en la medida que no existe un programa de capacitación para las comunidades en temas nutricionales y ni énfasis en el cambio de comportamiento dentro de los hogares.
42. A nivel local, los equipos del **PMA son integrados al proceso del MINED-PINE**, manteniendo relaciones de confianza a nivel central y con las delegaciones locales. Trabajan en muchos casos bajo pedido de las delegaciones, y sus tareas se relacionan con el monitoreo a nivel de los centros (siempre acompañados por equipos del MINED-PINE) y con las capacitaciones a nivel de los CAEs en temas relacionados con la administración de la merienda, el almacenamiento del alimento y la preparación de alimentos. Por ejemplo, en el SPR de 2018 se reportó haberse realizado casi mil sesiones informativas con los CAE en higiene, manejo, preparación y almacenamiento de alimentos. El PMA capacitó los equipos del PINE en varias temáticas (cambio climático, huertos), pero una actividad destacada fue el traspaso de la gestión de los contratos con las empresas transportistas, lo que implica no sólo el pago pero también la planificación de las rutas de distribución desde la bodega hasta los centros educativos.
43. Los factores positivos que han incidido en los resultados en la merienda escolar son la buena relación entre el PMA y el PINE, lo que ha generado numerosas acciones de capacitación y de seguimiento del Programa en común a nivel central y local (staff y comunidades), y el fortalecimiento de las normativas del Programa y el monitoreo. Según las autoridades del PINE, la relación con el PMA es *'muy abierta, constructiva, es como un socio privilegiado por la larga relación que han tenido ambas instituciones'*. Sin embargo, las capacitaciones del PINE no siempre fueron suficientemente prácticas para ser trasladadas en acciones concretas.

#### [b. Fortalecimiento a cooperativas de productores en lo productivo](#)

---

<sup>51</sup> Entrevistas a directores y CAEs.

<sup>52</sup> ACR 2013-2018. En los reportes anuales no se tiene uniformidad en los indicadores de producto relacionados con asistencia técnica, por lo tanto solamente se reportan los totales en donde se tiene información completa.

<sup>53</sup> Entrevistas con funcionarios del MINED-PINE



44. Las acciones de fortalecimiento de los Pequeños y Medianos Productores (PyMP) por parte del PMA en Nicaragua se iniciaron con el proyecto piloto Compras para el Progreso (P4P) entre los años 2009-2014. Este proyecto formó parte de una iniciativa global del PMA que se proponía aprovechar el poder de compra del PMA para fomentar los vínculos entre los pequeños productores y los mercados competitivos de granos básicos. El propósito principal fue incrementar la producción de granos básicos de los pequeños productores y la cantidad promedio de cosecha disponible para la comercialización. Al final del 2014 se logró acompañar a 15 Organizaciones de Productores<sup>54</sup>, de las cuales nueve vendieron a mercados formales 6,454 Tm de maíz y frijol<sup>55</sup>, y todas adquirieron experiencia en ventas por diferentes mecanismos de licitaciones, lo que las llevó a revisar sus procesos productivos y de manejos postcosecha.
45. Esta iniciativa se incorporó al PP 200434 como el Componente 5, manteniendo la cobertura a 15 cooperativas de las regiones de la Segovia, Jinotega y Matagalpa, Para el acompañamiento de estas organizaciones se diagnosticaron sus condiciones socio-organizativas, su legalidad y funcionamiento real, el potencial para la producción de granos básicos y el estar en condiciones para mejorar su productividad y acceder a mercados competitivos. Al final del 2018, 14 de las 15 organización de productores acompañadas cumplieron los compromisos asumidos. En total, a diciembre de 2018, se asistieron a cuatro mil productores de tres mil que se tenía como meta<sup>56</sup>.
46. Durante estos años, el acompañamiento dado por el PMA a las cooperativas se centró en tres direcciones: i) dotación de equipos e insumos para el mejoramiento de la producción y el manejo postcosecha, ii) creación de un fondo de crédito en cada cooperativa para la producción de granos básicos, y iii) capacitación y asistencia técnica para mejorar los procesos productivos y la visibilización de los costos de producción, así como temas de manejo de agua, residuos, semillas resistentes al cambio climático. Al comparar la cantidad de apoyos (intensidad de la intervención) frente al Índice de Competitividad que mide el PMA a cada una de las cooperativas, se encuentra un coeficiente de correlación de 0.65 que se puede interpretar como una correlación alta. Igualmente, se encuentra un coeficiente de correlación de 0.75 entre la cantidad de apoyos y la cantidad de ofertas que las cooperativas dan a sus asociados (ver Figura 2.5), lo que puede ser una aproximación a la eficacia obtenida.

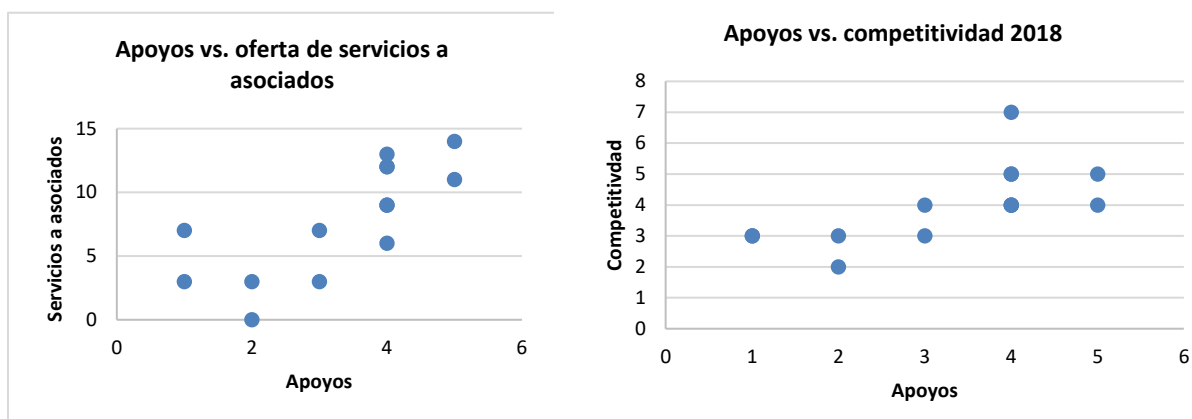
---

<sup>54</sup> Entrevista oficial del tema de la Oficina País

<sup>55</sup> Estudio cuantitativo y cualitativo de Evaluación de la Iniciativa "Compras para el Progreso (P4P)". Managua, Nicaragua, Noviembre, 2014

<sup>56</sup> WFP Canadá 2013-2018

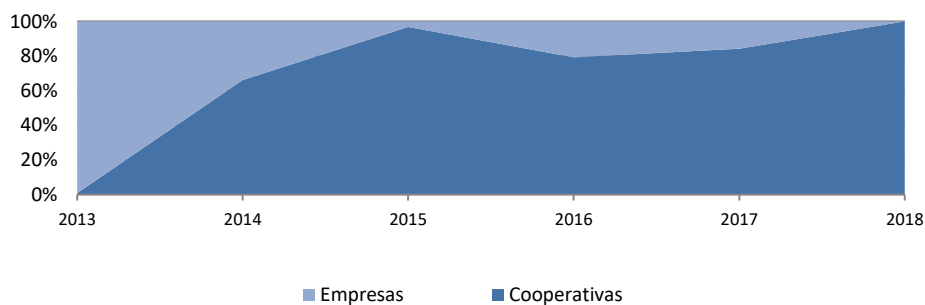
**Figura 2.5 - Correlación entre la cantidad de apoyos vs. la oferta de servicios a los asociados, y vs. el Índice de Competitividad**



Fuente: PMA OP Nicaragua, M&E, 2019

47. Este fortalecimiento también se refleja en la capacidad que han ido teniendo las cooperativas para poder participar en las compras del PMA de frijol y maíz, en donde durante el período 2013-2018 se ha modificado la distribución de las compras entre proveedores nacionales, aumentando la participación de las cooperativas de pequeños productores en comparación con las empresas (ver Figura 2.6). Así, en este período, el PMA ha comprado maíz y frijol a ocho cooperativas (53% del total), con un monto de USD9.45 millones. De estas, cuatro concentraron el 95% del valor comprado. Sin embargo, existen oportunidades de mejora en la retroalimentación que se le haga a las cooperativas sobre los procesos de compra, en el caso de no haber sido adjudicatarias de la compra, en miras a una nueva oportunidad con mayor éxito.

**Figura 2.6 - Distribución de compras PMA: Cooperativas y Empresas: 2013-2018 (%)**



Fuente: PMA OP Nicaragua, Compras, 2019

48. Estos resultados evidencian la diversidad de capacidades entre las cooperativas. Se tienen, por un lado, cooperativas sobresalientes que ofrecen a sus asociados más de 10 servicios, y que han tenido las mayores ventas al PMA, con excepción de La Unión que registra 14 servicios a sus asociados pero sin ventas al PMA. También, se tienen casos de un aumento significativo en el Índice de Competitividad medido por el PMA, mejorando de un 1 a un 3 como UCOSD, mientras otras desmejoraron como son AVEG-CFA, ACADIS y Santiago, siendo esta última una de las cooperativas que más apoyos ha recibido del PMA.

49. Todas las organizaciones de productores han establecido acuerdos comerciales y alianzas con diversos actores que les han facilitado el acceso al crédito y a insumos agrícolas, la obtención

de tecnologías y asistencia técnica y el aumento de sus ventas<sup>57</sup>. Estos acuerdos se han establecido en dos niveles de relación según las ventajas competitivas de las cooperativas, sin excluirse mutuamente: un nivel de relación con organizaciones públicas y privadas para el acceso a insumos y a crédito agrícola y para aprovechar las capacidades de comercialización en mercados competitivos; y otro nivel de relación más horizontal entre las organizaciones de productores para la gestión del conocimiento y de las buenas prácticas, promover la comercialización y crear alianzas para la sostenibilidad.

50. Dentro de los logros más sobresalientes está la Estrategia de Empoderamiento Económico (EEM), que a partir de 2016, en respuesta a la necesidad identificada en la evaluación del PMA de 2014, que resaltó las asimetrías de género en las áreas rurales. Catorce de las 15 organizaciones de productores participaron en la estrategia de EEM, en donde se apoyaron un total de 331 mujeres agricultoras durante 2016-2018<sup>58</sup>. Se han adelantado cuatro procesos: a) una consistente reflexión y capacitación a socias (86%) y socios (14%) en temas sensibles al género que ha incluido identidad de género, autoestima, liderazgo empresarial, entre otros; b) un paquete de asistencia técnica y capacitación con temas financieros y estimación de costos de producción y ventas, negociación y administración de crédito; c) el fomento de políticas y regulaciones internas en las organizaciones de productores para favorecer el acceso de las socias al crédito, los insumos agrícolas, la asistencia técnica y la afiliación a las cooperativas; y d) la promoción de la participación de las mujeres en los cargos de decisión de las organizaciones de productores y la creación de Grupos de Empoderamiento Económico de las Mujeres (GEEM) como instancias de gestión propia de las socias. Más adelante se retoma este tema para presentar los resultados.

*“las capacitaciones de género nos ha permitido conocer sobre nuestros derechos, el dominio de temas técnicos y de gestión, que nos ha mejorado nuestra auto estima, lo que hoy nos da valor para hablar en las cooperativas y saber llevar nuestras cuentas y mejorar nuestros ingresos”<sup>59</sup>*

51. Entre los factores internos que han contribuido al alcance de los resultados de eficacia del fortalecimiento de los productores se destaca el poder de compra del PMA para el abastecimiento de la merienda escolar, que ha posibilitado inducir a las cooperativas hacia un mecanismo competitivo de mercado. Algunas de estas licitaciones se han realizado por sistemas suaves para permitir a las organizaciones de productores insertarse en sistemas comercial por licitación. Por el lado externo el factor positivo ha sido la disponibilidad financiera por parte de la cooperación Canadiense, con indicadores del acceso de las cooperativas hacia los mercados y el mejoramiento de la equidad de género entre las organizaciones de productores.
52. Entre los factores negativos externos sobresalen la gran disparidad socio-organizativa de las cooperativas seleccionadas, que ha conllevado múltiples esfuerzos de parte de la oficina nacional con una alta inversión financiera. Internamente un factor limitante ha sido la débil sinergia entre las unidades de compra y la unidad de apoyo a los cooperativas y una deficiente sistematización de aprendizajes del PMA en este tema.

### [c. Prevención de riesgos y atención de emergencia](#)

---

<sup>57</sup>WFP Canadá 2013-2018

<sup>58</sup>WFP Canadá 2013-2018

<sup>59</sup> Testimonio de socia de la cooperativa CASNH, del municipio del Jicaró, Nueva Segovia.

53. La cancelación del Componente 3 que correspondía a resiliencia, y la implementación del Capítulo Nicaragua de la OPSR 200490 con un enfoque de fortalecimiento de capacidades frente al cambio climático, llevó a una oportunidad para el PMA de trabajar con el SINAPRED en 2017. Inicialmente, realizando algunos talleres, y luego, a través de una asistencia técnica formal. Esto implicó un cambio en sus estrategias de administración para la prevención de los riesgos en donde ambas entidades lograran establecer relaciones de confianza y de trabajo en equipo, al punto de alcanzar un *"hermanamiento técnico"* (SINAPRED). Para el SINAPRED el PMA es un aliado estratégico que ha facilitado la gestión de los riesgos y ha acelerado procesos que ya se habían iniciado de manera autónoma, como es el caso de la recolección de información sobre amenazas.
54. Durante 2018, el PMA apoyó cuatro pilares estratégicos en el tema de riesgos: i) planeación y análisis de riesgos, especialmente para manejo de inundaciones; ii) telecomunicaciones y tecnología; iii) manejo del conocimiento; y iv) comunicaciones (SPR 2018).
55. El mayor logro que se alcanzó es el desarrollo de la plataforma de información sobre amenazas que permite consultar datos en tiempo real y sobre diferentes amenazas, de la cual el PMA ha contribuido desde 2017 en las discusiones sobre su diseño, asistencia técnica durante el desarrollo y con los recursos para los desarrolladores del sistema. Esta tiene una estructura de reporte que permite el registro de información actualizada desde las mismas comunidades, por lo que tiene un importante potencial en el mapeo, identificación y diagnóstico con una amplia cobertura, pero que a la vez implica procesos continuos de capacitación para los que la alimentan y la utilizan, lo que se encuentra en una etapa inicial y la necesidad de garantizar una actualización permanente para evitar su obsolescencia como herramienta de toma de decisiones.
56. Otros resultados logrados son la elaboración de los diagnósticos para el mapeo multiamenazas, el impulsó a la adopción de una metodología de diagnóstico de medios de vida (insumo importante para la planificación de la gestión del riesgo a nivel municipal y departamental), el apoyó en la caracterización de medios de vida, los avances en el diseño del Plan Nacional de Capacitación (PNC) que busca generar cambios en los comportamientos frente al riesgo, el sistema de radio comunicación, el financiamiento de tecnología y la capacitación técnica en temas como atención diferencial, manejo de alimentos ante desastres y albergues. Las herramientas de recolección de información también fueron mejoradas, incorporando un módulo relacionados con seguridad alimentaria y nutricional, medios de vida, capacidad de resiliencia y aspectos socioeconómicos (SPR 2018). En 2018 el PMA apoyó la implementación de cuatro sesiones en preparación, impacto e identificación de necesidades frente a inundaciones, y el fortalecimiento de organizaciones de base y comités municipales (SPR 2018), haciendo, conjuntamente con el SINAPRED, una promoción del principio de manejo compartido del riesgo entre los niveles nacional, subnacional y local.
57. El trabajo realizado ha sido principalmente al nivel nacional con el SINAPRED, sin embargo, también se ha ido avanzando en procesos de pilotaje en el territorio del mapeo multiamenaza, así como de la caracterización de medios de vida y talleres de capacitación en donde se ha apoyado y acompañado al SINAPRED. A nivel territorial (departamentos y municipios) los resultados más fuertes se han dado en la identificación de puntos críticos, en donde se ha ido avanzando hacia la identificación de áreas en riesgos y en la planeación en

algunos municipios. Ésta última ha tenido mayores avances a niveles departamentales y municipales, y está en el proceso de trabajo para avanzar hacia planes de prevención comunitarios y familiares, para preparar a todos los niveles sociales ante eventualidades.

58. Específicamente para el Corredor Seco, el SINAPRED con apoyo de PMA ha realizado un diagnóstico rápido sobre la amenaza de sequía en nueve municipios, una muestra de municipios con mayor prioridad por el gobierno en cuanto a su grado de amenaza por sequía, se capacitaron nueve técnicos, se organizaron nueve COMUPRED, en los departamentos que componen esta zona se han hecho simulacros para sensibilizar a la población y para que identifiquen puntos críticos de las localidades. Durante la misión de terreno, el EE evidenció el reconocimiento del PMA a nivel de algunos COMUPRED como un aliado en las capacitaciones y para las actividades de prevención, por lo que valoran de manera positiva su trabajo.
59. La forma de operar desde las plataformas comunitarias facilita que se puedan georeferenciar y caracterizar los puntos críticos por diferentes riesgos e identificar las familias que son vulnerables, por lo que la acción en caso de emergencia debe llegar de manera directa y pertinente a las necesidades de las víctimas.
60. En términos de los resultados que se percibieron en las entrevistas realizadas por el EE, ha habido una transformación de la actitud de la población y de los funcionarios frente al riesgo, mayor conciencia, movilización e interés frente al riesgo y relevancia a la prevención ante las emergencias. En este marco hay oportunidades para profundizar en la transversalización de los temas de nutrición sensible, equidad de género y empoderamiento de la mujer.
61. El logro de los resultados ha tenido como **factor determinante** las sinergias entre el PMA y el SINAPRED, lo que ha permitido mantener relaciones de confianza sobre las cuales se sustenta la construcción conjunta de productos y el desarrollo de acciones a partir de las necesidades identificadas por ambas partes y por el compromiso que ha tenido el equipo de SINAPRED para lograr resultados e implementar el Sistema. A lo que se suman algunos factores importantes: el primero es que el SINAPRED se caracteriza por su carácter técnico, el segundo es que el sistema opera sobre la estructura comunitaria local existente y el tercero es la experticia y entusiasmo desde el equipo a cargo del tema en el PMA.
62. Valorar el cumplimiento de las metas en el fortalecimiento de capacidades de gestión de riesgo debe partir de un análisis del estado de las metas enunciadas en los SPR, que evidencian, para 2018, un cumplimiento cercano o superior al 100%. Por ejemplo, el número de actividades de asistencia técnica previstas eran 150 y se alcanzaron 158; el número de funcionarias participantes en procesos de fortalecimiento de capacidades eran 900 y se alcanzaron 862, y en el caso de los hombres previstos eran 1.100 y se alcanzaron 1.219. Sin embargo, estos indicadores no evidencian avances en el logro de los resultados que se esperan tener en términos de cambios comportamentales, prevención de muertes y prevención de pérdidas de medios de vida. Desde lo cualitativo, en términos de administración de información para la prevención del riesgo, los testimonios del SINAPRED califican los avances como *“un salto cuantitativo y cualitativo”*.
63. No obstante los importantes avances que se perciben tanto en el trabajo de campo del EE como en análisis del SPR 2018, también se identifican dificultades que pueden afectar la

consolidación de los logros que se han tenido, como son: la rotación del personal encargado de los puestos de mando, la poca capacidad que tienen algunos técnicos de ser replicadores de los temas sobre los que se les capacita y el hecho de que algunos roles son voluntarios y *“a veces carecen de recursos”* (COMUPRED - Jinotepe- Carazo). Adicionalmente, se identifican dificultades en la sensibilización y divulgación de los planes de atención y prevención de riesgos, para lo cual puede ser complementaria la construcción de los planes familiares, que implican el reto de hacer visitas y construirlos de manera individual con cada familia (microplaneación), con la carga que esto supone en términos de recursos y tiempos.

64. En suma, se puede calificar la eficacia en el fortalecimiento de la gestión de riesgos como buena en tanto se superaron las metas planeadas en los indicadores y se cumplieron los objetivos esperados (tanto para el PMA, como para el SINAPRED). Se resalta en este buen resultado, el que se haya logrado transformar una adversidad en la operación en una oportunidad de trabajo articulado con la institucionalidad nacional para poder fortalecer las capacidades del SINAPRED.
65. Sin embargo, en términos de oportunidades de mejora es claro que indicadores de producto como número de talleres o número de personas capacitadas son insuficientes frente a la dimensión de los resultados obtenidos, que deberían ser considerados con indicadores de resultados enfocados hacia cuantificar el impacto de la administración de la gestión del riesgo sobre la prevención en la pérdida de vidas y de medios de vida.
66. **En el caso de atención de emergencias:** El PMA es la única agencia del sistema de las NNUU con una fuerte presencia en el terreno, por el trabajo con la merienda y los pequeños productores. Esta presencia ha jugado un papel importante en casos de emergencia, durante las cuales las Oficinas de Campo sirven de punto de anclaje para la coordinación de la respuesta, además de sus tareas habituales. Como lo confirman las agencias entrevistadas, se ha ido reforzando la sinergias entre las agencias, como lo recomendaba la Evaluación de medio término (2016):
  - Varias agencias participan en la realización del Plan de Comunicación para el cambio de comportamiento frente a emergencias: la UNICEF destaca el papel importante que juega la buena relación del PMA con la SINAPRED para asegurar una cooperación fluida entre las agencias y el gobierno, mientras que la OPS-OMS saluda los buenos resultados obtenidos en la coordinación a través de la UNETE.
  - La FAO considera que el PMA ha tenido un liderazgo fuerte, es una de las organizaciones que ha mantenido una agenda en la movilización de recursos a partir de su solidez técnica, la credibilidad ante los donantes con la muestra de resultados. Mandaba mensajes positivos hacia la cooperación, mantuvo que en Nicaragua hay una agenda de protección social, eso lo activo en la crisis del 2014 con una segunda merienda.
67. En 2017, el PMA apoyó al MEFFCA para la implementación de un Bono de Recuperación de Capacidades Productivas para las familias afectadas por las lluvias. Este bono fue distribuido a 4.107 familias (150 financiados con fondos PMA) afectadas por la lluvia para la compra de insumos agrícolas, herramientas y semillas<sup>60</sup>. En esta ocasión, el PMA puso su experiencia técnica al servicio del GdN para lograr la extensión del programa existente hacia la población

---

<sup>60</sup>Informe del MEFFCA, Agosto 2018.

directamente afectada por las inundaciones.

68. Otra de las acciones de protección social en apoyo al GdN es la distribución de la **merienda de refuerzo** a los escolares especialmente en el Corredor Seco. A pesar de llegar a atender a más de 120 mil niños y niñas (ver Tabla 2.1), para alcanzar todos los municipios priorizados por el Gobierno, y dada la restricción de recursos, el número de días de distribución se redujo de una meta de 60 días a 25 en 2017 y a 10 en 2018.

**Tabla 2.1 - Número de beneficiarios de la merienda de refuerzo**

	Meta	# beneficiarios	Días de distribución
<b>2016</b>	-	126,482	59/75
<b>2018</b>	40,000	170,000	10

Fuente: SPR y APR, PMA Managua

## 2.2 Transversalización los ejes/resultados transversales (Pregunta 1.2)<sup>61</sup>

### a. Género

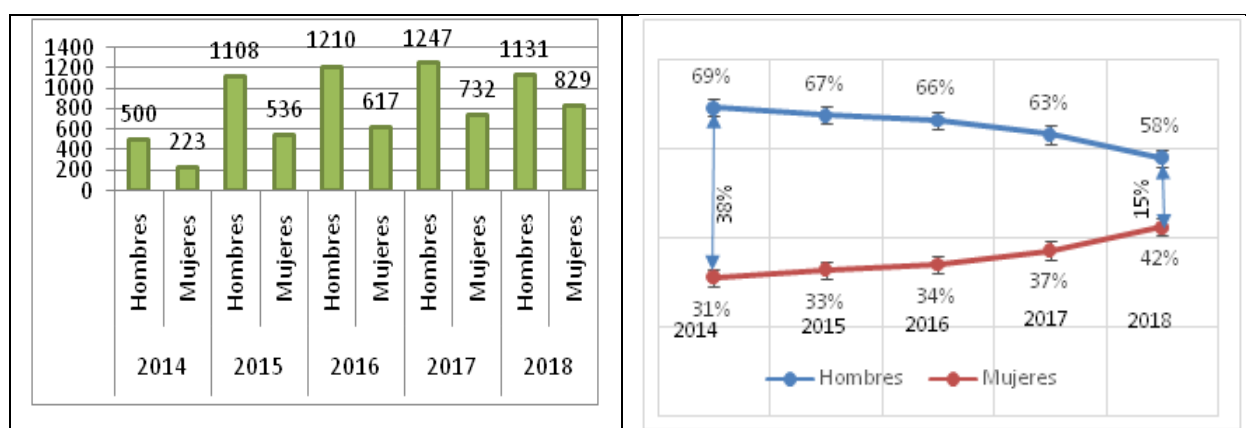
69. PMA Nicaragua es una de las primeras oficinas en América Latina en obtener el diploma en temas de género trasversalizado en cumplimiento a la política de género corporativa 2015-2020 del PMA. Entre el 2017 y el 2018 se desarrolló un programa piloto de transformación de género que conllevó todo un esfuerzo interno y externo que incluyó un conjunto de siete acciones desagregadas por unidades internas que contenían desde los temas de género y riesgo, cambio climático y el análisis del porcentaje de presupuesto que la oficina país destina para el tema de género. De 39 actividades contempladas en este programa piloto se alcanzaron 36 con avanzada calidad, lo que les asignó la certificación de la oficina país en este tema<sup>62</sup>. Este logro fue fundamental para fortalecer a todo el equipo frente a la importancia y la implementación del enfoque de género y para replicarlo en sus operaciones.
70. En el diseño inicial del PP 200434, el mayor impacto previsto hacia las mujeres era el que se lograr mediante el apoyo nutricional a las mujeres lactantes y gestantes, apuntaba hacia una mejora en su bienestar. Sin embargo, no se logró implementar con el alcance esperado por cambios en las directrices del GdN. Este desafío se volvió una oportunidad de transformación para la implementación del enfoque de género que se volcó sobre el diseño e implementación de la Estrategia de Empoderamiento económico de la Mujer (EEM) en las cooperativas de pequeños productores<sup>63</sup>.
71. Como resultado de la EEM se evidencian mejoras en la participación y cierre de brechas de género: Se ha reducido la brecha de participación entre hombres y mujeres, pasando del 38% en el 2014 al 15% al cierre del 2018 y al mejoramiento económico de las socias (ver Figura 2.7).

<sup>61</sup> Se han incluido en los apartes anteriores el desarrollo del tema de resiliencia y cambio climático como tema de asistencia técnica a las cooperativas de pequeños productores, y en el fortalecimiento de capacidades para la prevención del riego. Por lo que esta sección se concentra en género y nutrición.

<sup>62</sup>Entrevista especialista de género de la OP del PMA

<sup>63</sup>Ver Párrafo 49

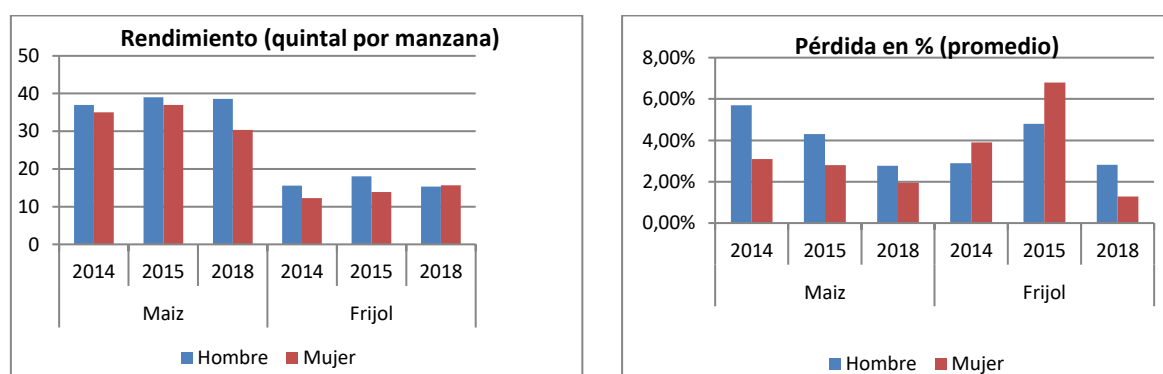
**Figura 2.7 - Número de protagonistas por sexos: Cooperativas apoyadas**



Fuente: PMA-OP Nicaragua, 2019

72. Los resultados en términos de producción de maíz y frijol muestran aumentos importantes en la participación de las mujeres: En 2018 se tiene un total de 3.390 quintales de frijol y 6.068 quintales de maíz cosechados por mujeres, lo que es 2,78 veces más de la producción en 2014 de frijol y 1,29 veces más en maíz. En el caso de los hombres se tiene un total de 3.237 de frijol y 7.547 quintales de maíz, lo que comparado con 2014 es 0,82 y 0,75 veces, respectivamente. Esta producción le generó a los hombres y mujeres ingresos similares en el caso del frijol, pero 1,7 veces más ingreso a los hombres que a las mujeres en maíz. Como se evidencia en la Figura 2.8, los rendimientos (quintal por manzana) son ligeramente mayores en los hombres que en las mujeres, a lo largo del tiempo en el caso del maíz y en el caso del frijol se ha venido equiparando. En términos de pérdidas promedio del maíz, se tiene que los hombres pierden más que las mujeres, sin embargo estas pérdidas tienen una tendencia negativa. En el caso del frijol, 2018 fue un año de bajas pérdidas, pero 2014 y 2015 presentan una tendencia de aumento, siendo más aguda en las mujeres.

**Figura 2.8 - Rendimiento y cosecha de frijol y maíz por sexo: 2014-2018**



Fuente: PMA-OP Nicaragua, 2019

73. De 14 cooperativas comprometidas en la implementación de la estrategia de EEM, 11 crearon un comité de género, todas tienen el registro de datos desagregados por género y cuentan con disponibilidad de créditos flexibles a mujeres. En términos de resultados, aparte de los ya mencionados, las mujeres miembros de estas organizaciones alcanzaron el mayor cambio positivo de ingresos generales en promedio mensual, comparando los años 2012 y 2014 de la línea de base los indicadores como el rendimiento de las mujeres en la plantación de frijol mejoró un 15% de 2014 a 2015 y un 9% de 2015 a 2016.



74. Es destacable también las alianzas horizontales que el PMA ha promovido entre las organizaciones, como es el caso de la UCA San Ramón, que ha sido receptora de apoyos y a la vez prestadora de servicio de fortalecimiento en equidad de género y empoderamiento económico de las mujeres a otras organizaciones.
75. Los cambios son sustentados también desde los grupos focales realizados con mujeres productoras por parte del PMA en donde manifiestan *"me he interesado más en el trabajo y he aprendido a valorarme más, mejorar la comunicación con mi esposo y tomar las decisiones juntos"*. De igual forma en los GF realizados por el EE, se tienen testimonios en cooperativas lideradas por mujeres en donde sus esposos reconocen cómo fueron transformando la forma de ver a sus esposas, aumentan su respeto y reconociendo su trabajo y liderazgo, *"para los socios la capacitación de género suma otras ideas, mejores ideas"*<sup>64</sup>. Asimismo, mujeres que expresaron cómo en el camino recorrido fueron superando la oposición inicial en sus hogares por parte de sus parejas, e incluso la violencia familiar, y fueron fortaleciendo su empoderamiento y mejorado los roles en el hogar, lo que supone asumir/compartir decisiones económicas que antes no tomaban.
76. En el caso de las actividades de la merienda, se debe hacer énfasis en el papel protagónico de las mujeres madres en los CAE, y de las madres en la preparación y distribución de los alimentos en un esquema de rotación. Esta situación representa un recargo de trabajo a la mujer y un reforzamiento de los roles tradicionales de género. Como consecuencia, se tienen oportunidades para mejorar en la participación de los hombres, que actualmente se limita a temas logísticos -recoger los granos en los puntos de entrega-.
77. Se debe también considerar que en las intervenciones de la merienda y en la prevención de riesgo, aunque se hicieron esfuerzos por incluir dentro de las capacitaciones realizadas temas de nutrición, género y resiliencia, no se evidencia a nivel documental ni en el trabajo de campo del EE el haber trascendido en cambios de comportamiento o en la incorporación efectiva de los mensajes ofrecidos, de hecho, los entrevistados institucionales manifestaron que en algunos casos se traía ejemplos ajenos al entorno del país. De lo anterior surge una importante oportunidad de mejora en el desarrollo de una estrategia de comunicación adaptada al territorio dirigida al cambio comportamental.

#### b. Nutrición

78. El Programa País 200434 contemplaba dos componentes relacionados directamente con la mejora en los niveles nutricionales de mujeres embarazadas y lactando, niños y niñas de 6 a 36 meses (Componente 1) y personas con VIH (Componente 4). En el Componente 1, se dieron cambios en las directrices del GdN que repercutieron en la posibilidad de contar con financiamiento, por lo que sólo se logró el apoyo nutricional directo a la población con alimentos en 2015 y 2016, y el apoyo técnico al MINSa del 2013 al 2015. El Componente 4 tuvo igualmente discontinuidad a partir del 2017; antes de eso, se realizaron actividades de fortalecimiento de capacidades en 2013, 2015 y 2016 y se asistieron siete centros médicos en el 2016 con más de 2.200 pacientes que recibieron consejería nutricional.
79. A partir de 2017, se fue cambiando el enfoque del trabajo en nutrición y repensando la forma de generar incidencia. Así, las actividades de nutrición se transversalizaron en las actividades

---

<sup>64</sup> Testimonio de socio de cooperativa CASNH

de apoyo a los pequeños productores, merienda escolar y prevención de riesgos a través de capacitaciones a las autoridades nacionales y locales. El PMA participó en varias actividades con el MINSA, entre otros la actualización de la guía de alimentos para las mujeres embarazadas y las distribuciones de alimentos para personas con VIH, pero cambios de enfoque y prioridades por parte del GdN llevaron a la discontinuación de las actividades. También se dieron capacitaciones de nutrición en emergencia al SINAPRED, con enfoque diferencial por género y ciclo de vida. A pesar de estos esfuerzos, el PMA ha perdido el liderazgo en nutrición y la mayoría de las actividades volvieron a ser asumidas por el MINSA<sup>65</sup>, con apoyo de OPS-OMS y UNICEF.

- 80. A nivel de trabajo entre las agencias de las NNUU, el PMA ha trabajado en la actualización de la guía de nutrición con la UNICEF (no publicado a la fecha) y con las casas maternas apoyadas por la OPS/OMS, mientras que se ha salido del trabajo interagencial en relación con la población con VIH.
- 81. En **resiliencia y cambio climático**, como se presentó, se generó una transformación aprovechando la ventana de oportunidad de trabajo en fortalecimiento de la administración de la prevención del riesgo con el SINAPRED, y por otra parte, en 2018 se avanzó hacia la transversalización de estos temas en fortalecimiento de las cooperativas de pequeños productores con tópicos de manejo y conservación del agua, manejo de residuos y prácticas productivas que generen mayor resiliencia al cambio climático. En el caso del tema de **asociatividad**, el espacio de trabajo se ha dado en el marco de las organizaciones de productores, en donde aunque el tema de fortalecimiento de la asociatividad es competencia del MEFFCA, el PMA ha aportado a través de asesoría y acompañamiento.
- 82. Un aliado importante en el tema de **nutrición y resiliencia al cambio climático** ha sido el INTA, con el cual el PMA ha venido trabajando en el acompañamiento para la producción de semillas resistentes al cambio climático y bio-fortificadas. El INTA con la colaboración del Centro Internacional de Mejoramiento de Maíz y Trigo (CIMMYT), del PMA y de Harvest Plus ha generado las variedades de maíz FORTINICA y NUTRE-MAS, con contenido superior en 40% más de Zinc y 23% más de Hierro que las variedades comerciales existentes, y en colaboración con el Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT) y Harvest Plus han generado las variedades de frijol nutritivo y rendidor SMR 88 y SMR 100, con adición de hasta un 70% más de Hierro y un 27% más de Zinc que las variedades comerciales actuales<sup>66</sup>. Estas variedades han sido liberadas y están a la disposición de los productores desde los años 2017 y 2018.
- 83. Asimismo, desde hace varios años con la cooperación de diferentes agencias de desarrollo y el acompañamiento técnico del INTA, se ha creado el movimiento de productores de semilla y se ha organizado la red de bancos de semilla que son referencia en la producción, manejo y comercialización de semillas certificadas. Esta red está en la capacidad de abastecer la demanda nacional de semilla de maíz y frijol resilientes y biofortificados.

**Resumen de hallazgos - Valoración de la eficacia**

<i>1.1.a. ¿En qué medida los resultados esperados han</i>	Merienda regular – <b>Excelente</b> , los objetivos fijados han sido superados para la mayoría de las actividades.	
---	--	--

<sup>65</sup>Entrevistas con el PMA Managua  
<sup>66</sup>Boletín INTA Nicaragua [www.inta.gob.ni](http://www.inta.gob.ni)

<i>permitido de alcanzar los objetivos planificados?</i>	Fortalecimiento a pequeños productores - Empoderamiento Económico de las Mujeres – <b>Buena</b> , cumpliendo los objetivos fijados.	
	Fortalecimiento a la prevención del riesgo – <b>Buena</b> , cumpliendo los objetivos fijados.	
	Atención nutricional a mujeres en embarazo, gestación, niños y niñas de 6 a 36 meses y pacientes con VIH - <b>Débil</b> - Los objetivos previstos no han sido globalmente alcanzados en número/calidad, el bajo rendimiento se justifica por factores externos difícilmente controlables.	
<i>1.1.b. ¿En particular, ¿qué calidad/diversidad tiene la merienda entregada por el PMA? (merienda escolar)</i>	<b>Buena/Media</b> - La calidad de los alimentos genera pocas quejas, rápidamente solucionadas, la diversidad de la merienda permite alcanzar los objetivos en términos energéticos, aunque habría oportunidades de mejora en la diversidad.	
<i>1.1.c. ¿Qué resultados se han obtenido en el fortalecimiento de capacidades a nivel institucional?</i>	En el caso del MINED-PINE, los CAE y SINAPRED– <b>Buena</b> - Los objetivos fijados han sido alcanzados para la mayoría de las actividades, y las instituciones/ organizaciones tienen la capacidad de retomar la mayoría de las actividades a mediano plazo.	
	Cooperativas de pequeños productores – <b>Media</b> - Los objetivos fijados han sido globalmente alcanzados, pero aún quedan mayores deficiencias y gran diversidad entre OP.	
<i>1.1.d. ¿Qué nivel de participación entre las mujeres y de empoderamiento femenino se ha logrado en el apoyo a pequeños productores?</i>	<b>Buena/ Medio:</b> Se han cumplido casi todos los indicadores de género, mujeres entrevistadas consideran que la brecha entre hombres y mujeres se ha cerrado, acceden a crédito y activos. Existen resultados diferenciados entre organizaciones de productores.	
<i>1.2. ¿En qué medida y cómo se han transversalizado los ejes/resultados transversales?</i>	Género en el fortalecimiento de la OP y las Oficinas de Campo – <b>Excelente</b> – Sobresaliente integración del enfoque de género dentro de la organización	
	Género en las organizaciones de productores – <b>Buena</b> – en la medida que se ha avanzado en el cierre de brechas de género.	
	Nutrición – <b>Débil</b> - Los objetivos previstos no han sido globalmente alcanzados en número/calidad, el bajo rendimiento se justifica por factores externos difícilmente controlables.	
	Transversalidad de resiliencia y cambio climático en apoyo a pequeños productores- <b>Débil</b> .	
	Transversalidad de género en merienda y prevención de riesgos – <b>Muy débil</b>	
	Transversalidad de resiliencia y cambio climático en actividades de merienda escolar- <b>Muy débil</b>	

*1.3. ¿Qué factores han contribuido al éxito del programa y cuáles han obstaculizado la implementación de los componentes?*

**Positivos –**

Capacidad de transformar la adversidad en una oportunidad trabajo articulado con la institucionalidad nacional. Profesionalismo, entusiasmo y objetividad del trabajo del equipo de PMA Nicaragua.

Buena relación, creación de confianza y credibilidad con el GdN (Cancillería, MINED-PINE, SINAPRED, INTA, gobiernos locales).

La capacidad técnica del SINAPRED, y el sistema opera sobre la estructura comunitaria local existente.

El poder de compra del PMA a las cooperativas de pequeños productores, alineación de la Cooperación Canadiense con el apoyo al EEM.

## Negativos –

Cambios de prioridades y carencia de recursos en el caso de las acciones de atención en nutrición.

Factores culturales en donde prevalecen estereotipos machistas, i.e. barrera de involucrar hombres en la merienda.

Alta diversidad en las organizaciones de productores. Débil sinergia entre las unidades de compra y la unidad de apoyo a las cooperativas.

Débil incorporación de indicadores que representen resultados más que productos y débil retroalimentación de los procesos a través de sistematizaciones de las experiencias.

## 2.3 Suficiencia y proporcionalidad entre los recursos asignados y los resultados alcanzados (Pregunta 2.1)

### a. Merienda

84. En 2018, año en el cual se puede contar con información discriminada para cada actividad del Programa, se encuentra que la inversión operativa en merienda escolar regular ascendió a USD5.115.023<sup>67</sup>, que imputándole costos indirectos y directos de la operación ascendería a USD7.040.478<sup>68</sup>, con una cobertura de 165.701 niños y niñas, lo que da una inversión per cápita de USD42,48 por niño/a por año o USD 0,23<sup>69</sup> por día basado en 180 días de distribución. Es muy difícil comparar este costo con otros países por la diversidad en la canasta de la alimentación escolar, aunque en la revisión para 16 países de los programas de alimentación escolar en 2016<sup>70</sup> se tienen valores de referencia en los países de renta media baja de USD24 anuales por estudiante en el Salvador, USD 25 en Honduras, USD 32 en Guatemala, y USD 45 en Bolivia. Esta medida tiene grandes inobservables y particularidades que no permiten dar un juicio de costo-eficiencia, más allá de decir que se encuentra dentro de los rangos de costos unitarios de países similares.
85. La **logística de la distribución** de los alimentos ha mejorado a lo largo de los años y el proceso actual permite alcanzar todos los centros educativos dentro de los tiempos establecidos. Esos resultados se deben a un sistema logístico optimizado, bajo la responsabilidad del GdN, con rutas logísticas y puntos de entrega a lo largo de esas rutas (las escuelas *núcleos*). La mayoría de los centros educativos se encuentran a distancia razonable de esas escuelas núcleos, donde los centros educativos recogen sus alimentos tres veces al año, pero algunas rutas no han sido actualizadas y el costo de recolección del alimento sigue siendo alto<sup>71</sup>.
86. La **cadena de distribución** de la merienda, bajo la responsabilidad del GdN, y los procesos de entrega de alimentos son estandarizados para hacer un uso óptimo de los recursos financieros y humanos. Las compras a las cooperativas se llevan hasta Managua donde los productos son acopiados en la bodega central del programa antes de ser transportados hasta los centros educativos. Este punto de acopio único facilita la organización de las distribuciones ya que los transportistas llevan las raciones siempre completas.

<sup>67</sup> ACR 2018. Esta cifra incluye únicamente los gastos operativos para el año 2018, no los gastos de soporte.

<sup>68</sup> Se le imputa el 75% de los costos indirectos y directos de la ejecución presupuestal del 2018, lo que corresponde al peso relativo de la merienda sobre los costos operativos.

<sup>69</sup> Sin imputar los costos directos e indirectos del Programa, el costo per cápita por día es de USD 0,17. Estos costos no incluyen la inversión del GdN en rubros como transporte, monitoreo, etc.

<sup>70</sup> PMA, Smart School Meals - Nutrition-Sensitive National Programmes in Latin America and the Caribbean, A Review of 16 Countries, p69.

<sup>71</sup> Entrevista con la Oficina de Campo de Puerto Cabezas

87. Las **buenas prácticas del PINE** han impactado otros procesos del MINED de manera positiva, tal como la estandarización del proceso de verificación de la presencia de los profesores y alumnos en los centros educativos, y los esquemas logísticos de las distribuciones, que deberían permitir la mejora de los procesos de distribuciones de materiales escolares<sup>72</sup>.
88. La **planificación** de las tres distribuciones anuales empieza entre tres y cuatro meses antes de la distribución. Responsables del PINE y del PMA se reúnen para discutir los recursos disponibles, en particular las donaciones esperadas en especie o *in-kind*. El PMA suele comprometer recursos en función de la probable fecha de llegada de las donaciones; sin embargo, en varias instancias, las donaciones no llegaron a tiempo, lo que implicó que el PINE tuviera que 'prestar' alimentos al PMA, generando dificultades administrativas y tensión entre las partes. El problema fue temporal y se resolvió gracias a previsiones de donaciones más conservadoras.<sup>73</sup>
89. En términos de suficiencia se genera una situación al inicio del año escolar en donde la **planificación de las cantidades a distribuir** por centro educativo se basa en el número de niños y niñas matriculados en el año anterior, así la primera entrega se desfasa en la medida que se matriculen más o menos niños y niñas. En la segunda entrega el corte de los datos se hace a mediados de febrero, lo que nuevamente incide en las cantidades de alimentos dado que los niños se matriculan hasta finales de marzo<sup>74</sup>, lo que implica que muchos centros hayan recibido una cantidad de alimentos inferior a la cantidad correspondiente al número real de niños y niñas del centro educativo.
90. Varios **actores locales** contribuyen a fortalecer los procesos de entrega de las raciones a los centros educativos, lo que ha permitido compartir la responsabilidad y los costos. Los CAEs están en primera línea dado que se encargan de recibir las raciones en los puntos de entrega y llevarlas hacia las escuelas. Las estructuras comunitarias y los Gobiernos Territoriales Indígenas (GTI), son otros actores que vigilan la llegada de las raciones y facilitan los procesos. Esos últimos juegan un papel clave en la RACCN, dado que son los dirigentes tradicionales de las comunidades y suelen decidir sobre el uso de los recursos. El PMA y el PINE hicieron un fuerte trabajo de sensibilización para que los GTIs se comprometieran a apoyar el programa y a usar los alimentos de acuerdo a los protocolos establecidos.
91. Los **Comités de Alimentación Escolar** (CAEs) son los encargados del programa de merienda a nivel de los centros educativos. El trabajo de fortalecimiento de los CAEs fue fuertemente apoyado por el PMA, a través de capacitaciones sobre el programa y de las visitas de monitoreo a las escuelas. Hoy en día, los CAEs cumplen con la normativa del Programa y apoyan con el transporte, almacenamiento y preparación del alimento. Como se evidenció en la misión de terreno, en muchos centros, los CAEs organizan colectas para complementar la ración con alimentos variados (sal, soda, condimentos y hasta alimentos frescos), igualmente se recogen aportes para el transporte de los alimentos de los puntos de entrega.
92. Los factores internos positivos que han incidido en los resultados de eficiencia en la merienda para el PMA son el traspaso exitoso de las actividades de transporte al PINE-MINED, gracias a

---

<sup>72</sup> Entrevista con delegación departamental del MINED-PINE

<sup>73</sup> Entrevista con la OP PMA

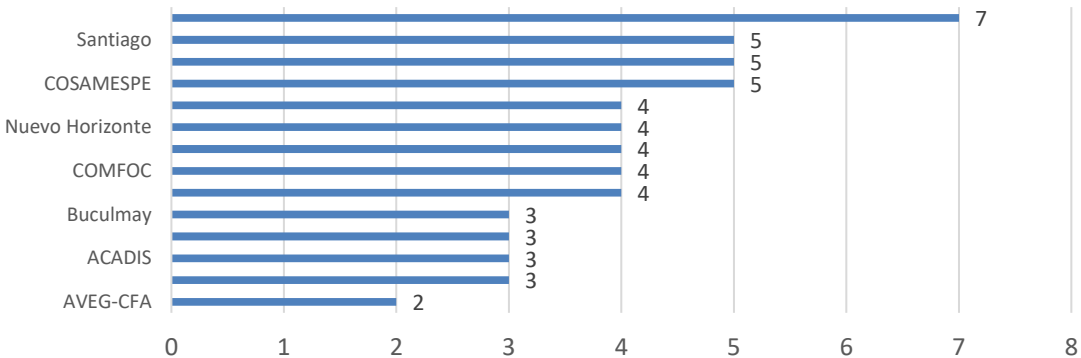
<sup>74</sup> Según la nueva normativa del PINE, desde este año, la cantidad de alimentos para cada centro educativo se calcula basándose en la matrícula, no en la asistencia.

la experiencia del PMA en la materia y una transferencia de capacidades progresiva durante varios años. Otro factor que ha permitido bajar los costos de implementación es la participación de varios actores en los procesos de distribución y en la vigilancia de las raciones a nivel de los centros educativos. La falta de previsibilidad de las donaciones ha sido un factor externo negativo por la dificultad de planificación de los recursos disponibles antes de cada distribución. Según los equipos del PMA y del PINE, eso implica la necesidad de establecer un sistema de préstamo de recursos por parte del PINE, un proceso pesado a nivel administrativo.

**b. Fortalecimiento a cooperativas de productores**

- 93. El énfasis del apoyo y acompañamiento por parte del PMA a las organizaciones de productores se ha centrado en la capacitación y asistencia técnica, la dotación de equipos e insumos productivos y el aporte económico para la creación de un capital semilla para financiar las labores agrícolas de los productores. Para 2018, año en donde se puede identificar los recursos en este componente, éstos ascendieron a USD837.132, representando el 12% del total de la inversión operativa del programa, con lo cual se acompañó a 15 OP y 4 mil productores (58% hombres y 42% mujeres), lo que implica una inversión por organización de USD55.808.
- 94. Esta inversión se ve reflejada en el avance que se evidenció en la sección de eficacia y en la alta correlación entre la cantidad de apoyos proporcionados por el PMA y el Índice de Competitividad, así como la cantidad de ofertas que las cooperativas dan a sus asociados (ver Figura 2.5). Sin embargo, las cooperativas acompañadas tienen resultados altamente disímiles (ver Figura 2.9), tanto entre colectivos como a lo interno entre socios, estas condiciones han demandado del PMA diversos esfuerzos de acompañamiento para el fortalecimiento colectivo e individual de los y las productoras y un alto esfuerzo en materiales, asistencia técnica, capacitación y acompañamiento, reflejado también en el fortalecimiento del personal dedicado a estas actividades en las Oficinas de terreno. Igualmente, en la medida en que se profundiza el acompañamiento van surgiendo nuevas necesidades que repercuten en la ejecución de una diversidad de acciones que dispersan los esfuerzos.

**Figura 2.9 Índice de Competitividad 2018**



Fuente. Seguimiento y monitoreo, PMA-Nicaragua

**c. Prevención de riesgos y atención de emergencia**

- 95. En términos de recursos humanos, por parte de la OP se ha contado con dos funcionarios encargados del fortalecimiento en la prevención de riesgos, la financiación de un

desarrollador de sistemas y algunas inversiones en equipos, entre otros, lo que, frente a los resultados obtenidos se podría calificar como una relación altamente costo-eficiente. En términos cuantitativos, no se cuenta con información desagregada por tema, con excepción de 2018, en donde del total de costos operativos el 3% se destinó al fortalecimiento en la prevención de riesgos, con un costo total de USD170.3 mil.

96. Por otra parte, la estrecha relación de entendimiento, comunicación y confianza con el SINAPRED es un factor de éxito que hace eficiente la ejecución de los procesos, desde la planeación hasta la ejecución de acciones.
97. En términos de oportunidades de mejora, y en la búsqueda de maximizar o potenciar el impacto a tener, se debe reflexionar en disminuir la dispersión de esfuerzos y concentrarse en algunas líneas de trabajo que se acuerden en conjunto con el SINAPRED, especialmente en la estrategia de comunicación y el Plan Nacional de Capacitación, o en donde el PMA pueda generar mayor valor agregado dentro de sus limitaciones presupuestales.
98. La eficiencia podría valorarse como “media” dado que varios procesos han sido optimizados, pero la carencia de indicadores de efecto hace difícil relacionar los recursos con los resultados.

#### **2.4 Proporcionalidad entre los recursos y los resultados alcanzados (Pregunta 2.2)**

99. La información financiera disponible entre 2013 y 2017 no permite desagregar la inversión por área programática del Programa, limitando un análisis completo de correspondencia entre recursos y resultados. Para el 2018 (T-ICSP), en donde ya se encuentra una estructura de reporte de gastos desagregado, se encuentra que, de la inversión operativa de USD 6.5 millones, el 75% se dedicó a la merienda escolar la que representó también el mayor peso en protagonistas, con 164.564 niños y niñas y 27 millones de meriendas. Le siguió, el apoyo a cooperativas con un peso en la inversión del 12% atendiendo 1.960 productores asociados y desarrollando la EEM. Luego la atención de emergencia a través de meriendas de refuerzo fue el 10% de la inversión ofreciendo 1.7 millones de meriendas a 170 mil niños niñas. Finalmente, un 2,5% de la inversión fue destinada a la prevención de riesgos, que repercute en mejor información de riesgos a nivel nacional. Se podría concluir proporcionalidad entre recursos y resultados en donde se ha concentrado la mayor cantidad de recursos en donde se tiene más protagonistas. Sin embargo, al no contar con indicadores de resultados para el fortalecimiento en la prevención de riesgo, no se puede comparar ésta con la de apoyo a pequeños productores.

#### **2.5 Sinergia entre las diferentes actividades/componentes (Pregunta 2.2)**

100. La sinergia más relevante que ha surgido en la implementación del Programa, es la de las compras realizadas a las cooperativas de pequeños productores para suministro de alimentos en el caso de emergencia, para merienda de refuerzo y para la merienda regular, en donde se trabajan conjuntamente metas de fortalecimiento y sostenibilidad de estas cooperativas y el abastecimiento de granos para la merienda. La distribución de merienda de refuerzo en zonas del Corredor Seco constituye otro ejemplo de sinergia técnica, pero esas distribuciones tuvieron lugar en sitios donde el PMA no distribuye la merienda regular.
101. Sin embargo, a nivel operativo esta sinergia tiene oportunidades de mejora, tal como se

presentaba en la Evaluación de Medio Término (2016), por cuanto las zonas de merienda regular no coinciden con las zonas donde se ubican las cooperativas, lo que tendría que explorarse a partir de la implementación de cadenas de suministro cortas. Igualmente, se debería buscar un refuerzo mutuo entre la merienda escolar y la respuesta a emergencia a través del concepto de protección social sensible a las emergencias. El Programa de Merienda fue usado como punto de anclaje para la respuesta a emergencias en el Corredor Seco, pero el PMA no la puso en práctica en sus zonas de trabajo y no tuvo protagonismo en la selección de los sitios asistidos.

102. La presencia de las Oficinas de campo en zonas particularmente vulnerables da una gran visibilidad al PMA. Estas actúan como puntos focales para otras organizaciones, en particular en temas de seguridad y logística. También le da la oportunidad de tener una visión transversal de las actividades, lo que se manifiesta, por ejemplo, en la presencia en campo de bodegas para las emergencias.

### Resumen de hallazgos - Valoración de eficiencia

2.1. ¿En qué medida los recursos asignados, tanto humanos como financieros, fueron suficientes y/o proporcionales a los resultados alcanzados?	Merienda - <b>Buena</b> - Las actividades implementadas y los resultados alcanzados son buenos considerando los recursos disponibles y movilizados y las dificultades encontradas. Optimización de rutas logísticas, puntos de entrega. La participación de los CAE y otros actores aumentan la eficiencia. Oportunidades de mejora en la planificación en la disponibilidad de los alimentos por parte del PMA.	
	Fortalecimiento de organizaciones de productores- <b>Medio</b> - Alta diversidad entre organizaciones que demanda dispersión de esfuerzos reflejado también en el fortalecimiento del personal dirigido a estas actividades en las Oficinas de terreno.	
	Fortalecimiento en la prevención del riesgo - <b>Excelente</b> - Uso eficiente de escasos recursos, una alta relación costo-beneficio.	
2.1.a. De manera particular, ¿Han sido proporcionales los recursos invertidos en el fortalecimiento de capacidades?	Para 2018, la mayor inversión se ha dado en la merienda con una proporción del 85%. El fortalecimiento de las organizaciones de productores con un 12% y el fortalecimiento a prevención de riesgo 3%. El fortalecimiento de capacidades ha sido el centro de apoyo a las organizaciones de productores y para el SINAPRED, en recursos operativos se ha invertido el 15%.	
2.2. ¿En qué medida se ha llevado a cabo la sinergia interna entre las diferentes actividades/componentes?	La mayor sinergia se ha dado entre merienda y producción de fríjol y maíz de las organizaciones de productores fortalecidas. Hay oportunidades de mejora en generar <u>circuitos cortos</u> entre la compra y la distribución <b>Media sinergia</b> .	
	Sinergia entre el programa de merienda y actividades de emergencias, pero principalmente liderado por el GdN.	



Solo hasta 2018 se puede contar con información discriminada para cada gran actividad (alimentación escolar / emergencia / fortalecimiento de organizaciones de productores / prevención de riesgo) del Programa.

## 2.6 Condiciones de sostenibilidad de las actividades (Pregunta 3)

### a. Merienda

103. El papel importante de los CAE y el **involucramiento de las comunidades** en el programa de merienda es un factor de sostenibilidad. Según las autoridades del PINE a nivel nacional, *“la responsabilidad social es compartida entre el gobierno y las comunidades, da mejor resultados cuando las comunidades se empoderan de los procesos”*. En este contexto, la merienda ha sido un medio a través del cual el centro educativo se vuelve un aglutinador de la comunidad y en donde se sensibiliza y se logra acercar a los padres de familia a todo el proceso educativo. Asimismo, termina siendo una plataforma con gran potencial para generar cambios de comportamiento en varias temáticas.
104. Frente a los temas para reflexionar, se tiene que algunas escuelas no presentan las condiciones adecuadas para acoger la merienda en buenas condiciones: no disponen de cocina, de agua segura o de bodega. Eso implica que los padres de familia (las mujeres) preparan los alimentos en sus hogares, lo que puede generar riesgos de uso erróneo de la ración o de higiene inadecuada. Por otra parte, algunas escuelas en la RACCN fueron construidas sin tomar en cuenta las costumbres locales, lo que implica, por ejemplo, que algunas cocinas fueron construidas pero no se usan dado que las cocineras eligen cocinar al aire libre, este caso es específico en los Miskitos<sup>75</sup>. En otra instancia, la nueva escuela no tiene cocina, el director tuvo que *‘pedir ayuda a los padres para crear un espacio para preparar el alimento’*.
105. El **huerto escolar** está considerado en algunos contextos como un elemento de sostenibilidad de los programas de alimentación escolar, muy valorado por parte del MINED-PINE<sup>76</sup>. El PMA ha tenido una experiencia en 2015 con la implementación de huertos pedagógicos en 62 centros educativos del RACCN, incluyendo la distribución de kits de herramientas y la contratación de un técnico especializado durante seis meses. Este piloto no dio los resultados esperados por la falta de preparación (áreas mal elegidas, condiciones inadecuadas, falta de participación/interés de las comunidades) y por dificultades en los procesos internos de compra de los insumos para implementar esos huertos:



Fuente: Equipo evaluación.,misión de terreno, 2019

*“Se apoya con insumos (kits).. hubo dificultades, se demoró 9 meses y llegaron después de que*

<sup>75</sup> Visitas de campo

<sup>76</sup> Entrevista con el MINED-PINE a nivel nacional y departamental.

*se acabó el año. Hubo un desánimo para el huerto por las varias dificultades que presentan, el acceso al agua, (las plantas) se mueren durante las vacaciones, los materiales que se quedaron en bodega). Un aprendizaje es que se pueden impulsar en el plan de capacitación pero no dar los insumos, porque no esta seguro si se van a usar". PMA-OP.*

106. En términos logísticos, una evidencia de sostenibilidad ha sido que, desde 2017, el GdN ha asumido la organización de la distribución de los alimentos a los centros educativos a través de la contratación de las empresas transportistas y el establecimiento de las rutas de distribución. Este **traspaso de las actividades operativas** ha permitido la redefinición del papel del PMA como apoyo técnico al PINE, y la buena organización es el resultado de años de trabajo conjunto para fortalecer la capacidad del MINED en el tema. Para acompañar el proceso de traspaso, el PMA brindó asistencia técnica al MINED en áreas que requieren fortalecimiento, como el monitoreo, para expandir su alcance hasta las comunidades remotas y mejorar la calidad de la información. El PMA también proporcionó capacitaciones sobre la manipulación y almacenamiento de alimentos. Finalmente, el PMA proporcionó apoyo logístico y asistencia técnica a la Dependencia de Nutrición Escolar del MINED con proyectos de infraestructura para crear entornos seguros para la preparación y el consumo de alimentos.
107. En el proceso de traspaso del PMA al GdN está el bodegaje, en donde los alimentos comprados y las donaciones del PMA se acopian en la **bodega del GdN**. En éstas, el PMA mantiene una presencia fuerte, con tres bodegueros activos, y provee los recursos financieros y asistencia técnica para asegurar el cuidado óptimo de los alimentos. Un traspaso completo de las actividades logísticas del PMA pasará por el fortalecimiento de capacidad del gobierno en el manejo de bodegas. Adicionalmente, el acopio de los alimentos en una sola bodega genera costos de transporte adicional, lo que constituye una barrera para la venta de productos por parte de los pequeños productores. Los próximos POAs deberían incluir un plan de traspaso gradual de las operaciones y del almacenamiento.

#### [b. Fortalecimiento a cooperativas de productores en lo productivo](#)

108. El acompañamiento del PMA a los PyMP, está potencializado sobre una cultura asociativa que forma parte de un sistema microempresarial de los productores encaminado hacia la competitividad. Las cooperativas agropecuarias en Nicaragua surgen desde inicio del siglo pasado, teniendo su mayor impulso en la década de los años 80 con la formación de la Unión Nacional de Agricultores y Ganaderos (UNAG) y en su seno la Federación Nacional de Cooperativas (FENACOOOP). Este movimiento tiene su base legal en la ley 499 - Ley nacional de cooperativas, institucionalizada en el Instituto Nicaragüense de Fomento Cooperativo (INFOCOOP), el que forma parte del Ministerio de Economía Familiar Comunitaria Cooperativa y Asociativa (MEFCCA)
109. El 53% de las cooperativas acompañadas han ganado experiencias en espacios de ventas con el PMA, lo que ha posibilitado a las cooperativas más avanzadas incursionar con éxito en otros mercados. De esta manera se ha confirmado la posibilidad que tienen las cooperativas de incursionar en mercados competitivos, lo que ha sentado pauta a seguir por el resto de cooperativas.
110. Tanto el PMA como las cooperativas han trazado el recorrido a seguir para el escalamiento

que conduzca a la graduación temática de las organizaciones de productores. Este escalamiento está cimentado en alianzas verticales entre las organizaciones de productores y organizaciones públicas y privadas para acceso a insumos, al crédito y a mercados competitivos y en alianzas horizontales entre las mismas organizaciones para gestionar los conocimientos, las buenas prácticas y coaliciones para la comercialización. Es necesario fortalecer la gobernanza interna de las organizaciones de productores y determinar medidas que prevengan los conflictos de intereses.

*Por ejemplo, una situación fue el caso de la cooperativa Mujeres de Wale en donde después de acompañarse durante casi 3 años se discontinuó el acompañamiento debido a recurrentes dificultades socio-organizativas y débil liderazgo; lo contrario sucede con la cooperativa COMPARE que ha ido saliendo de los presupuestos de acompañamiento del PMA por su solidez socio-organizativa y fuertes lazos comerciales; similar es la situación con la UCA San Ramón, que ha evolucionado de beneficiaria a prestadora de servicios, basado en sus fortalezas temáticas.*

111. Existe un espacio de oportunidad para generar un sistema que integre las sinergias entre la producción de granos Bio-enriquecidos, las compras del PMA y la merienda escolar con un mayor valor nutricional.

### c. Prevención de riesgos

112. El sistema de prevención de riesgos, después de la tragedia dejada por Mitch en 2007, se ha venido fortaleciendo en sus diferentes niveles orientando el manejo de los riesgos a la prevención y no a la reacción inmediata ante la emergencia.
113. La fuerte relación de confianza y trabajo en equipo que se dio entre el SINAPRED y el PMA ha permitido la construcción conjunta de planes, herramientas y estrategias, por lo que se ha logrado fortalecer las capacidades técnicas y tecnológicas del equipo de la entidad para garantizar la sostenibilidad de las acciones que se han realizado.
114. En la actualidad, un factor positivo que da sostenibilidad al Sistema es la combinación de una estructura institucional con una estructura comunitaria de voluntariado que se refleja en los niveles más locales en donde sus participantes son también líderes en sus comunidades. Esto, es una fortaleza pero también puede ser una amenaza si no involucra a todos los segmentos de la sociedad que le garantice ser sostenible independientemente de coyunturas específicas; tal como se mencionó en uno de los COMUPRED: “la gestión del riesgo es de todos, no debe estar pintado de un color político”.
115. En este marco, se identifican varios retos frente a la sostenibilidad:
  - La plataforma informática del mapa multiamenazas requiere contar con los suficientes recursos para lograr capacitar a las personas en el territorio que tienen la función de mantener actualizada la información de los mapas multiamenazas y la caracterización de medios de vida.
  - Un desafío importante para el Sistema es avanzar en el acompañamiento a las familias en la planificación de riesgos, es decir en la microplaneación. A este propósito aportará la estrategia de Comunicación que se está diseñando en donde se busca que la población cuente con un “Plan Familiar ante emergencias”, lo que se impulsará del 2020 al 2023.
  - Adicionalmente, es un desafío el acompañamiento a las instituciones que conforman el

sistema a nivel nacional, la expresión territorial de estas y sus autoridades (alcaldías), quienes son los brazos de trabajo del SINAPRED en el territorio.

- El enfoque de acciones preventivas no está generalizado en todo el territorio, ni se tiene la suficiente sensibilización que permita un cambio de comportamiento en todas las comunidades.

116. Todo lo anterior requiere de la implementación de la estrategia de comunicación y el PNC que está en curso (con niveles de acción en lo comunitario, movilización social y nivel de abogacía)<sup>77</sup>, y recursos financieros internos y/o externos, cuya gestión depende de la capacidad evidenciar los efectos o impactos a través de indicadores, lo que contribuye o facilita la abogacía que se haga ante el GdN y ante los donantes.

117. En los temas transversales, basados en las entrevistas realizadas con el equipo de la Oficina País y las oficinas de campo, la sostenibilidad de las acciones en nutrición, género, resiliencia y cambio climático, requieren de un trabajo en el cambio de comportamientos y costumbres, que a su vez se interrelaciona con un lenguaje de paz, en donde se ven con altas potencialidades de aportar utilizando las plataformas sociales y comunitarias existentes, en acuerdo con el GdN.

### Valoración de sostenibilidad

3. ¿En qué medida se están generando las condiciones para una mayor sostenibilidad de las actividades una vez que el PMA termine su implementación?<sup>78</sup>

Se valora como **Neutro**: las organizaciones nacionales y locales aún no tienen la capacidad económica y financiera para manejar el programa, pero existe una estructura institucional con capacidades técnicas y el GdN está en el proceso de ir asumiendo diferentes responsabilidades. .

A lo largo del desarrollo del Programa se han ido generando las capacidades para que las entidades del GdN vayan creando condiciones de sostenibilidad, lo que se evidencia en:

- MINED-PINE: El GdN ha ido asumiendo el proceso de distribución de los alimentos, así como su monitoreo y atención de cualquier problema operativo y logístico que se presente. Cuenta con el PMA para el suministro de alimentos para las meriendas de los niños y niñas de la RACCN y Jinotega, así como el manejo de las bodegas.
- SINAPRED ha adoptado la plataforma informática del mapa multiamenazas y los procesos de capacitación requerido a nivel territorial, aún queda una gran labor de formación para la captura de información, la planeación local en la prevención del riesgo, los procesos de sensibilización y cambio comportamental frente a la prevención del riesgo, entre otras. Se tiene un plan de trabajo de temas en donde se espera el apoyo del PMA.
- Cooperativas de pequeños productores: Diversidad en los resultados entre cooperativas, en donde algunas tienen altos niveles de operación, avances importantes en EEM, se han fortalecido en sus procesos, otras están rezagadas. En general, se tienen temas en donde se requiere aumentar el fortalecimiento.

Se debe llamar la atención que existen riesgos en la sostenibilidad, en la medida que las condiciones económicas empeoren.

<sup>77</sup> La estrategia de comunicación que se impulsa incluye distintos niveles de acción, desde el nivel comunitario, nivel de movilización social y nivel de abogacía. El último nivel "abogacía" WFP lo ha impulsado en Nicaragua desde las áreas técnicas hasta los tomadores de decisión y representación desde el área de cancillería. No ha sido un ámbito técnico de asistencia.

<sup>78</sup> No se cuenta con información para poder dar valoración a todas las dimensiones de sostenibilidad planteadas en el Informe de Inicio, por cuanto se tienen limitaciones de acceso a información de capacidades institucionales.

## 3 Conclusiones y Recomendaciones

### 3.1 Conclusiones

118. **Conclusión 1. El PMA Nicaragua adaptó con acierto su estrategia y componentes ante los desafíos y demandas de su socio principal, el GdN.** Del 2013 al 2018, el PMA Nicaragua enfrentó importantes desafíos como el cambio de prioridades y enfoque de atención, así como la reorganización temática de la cooperación internacional, por parte de su principal socio, el Gobierno de Nicaragua. Por ejemplo, enfocando algunos temas con UNICEF, otros con la OPS-OMS y otros con el PMA. Esta situación llevó a la cancelación de tres Componentes del PP 200434, como fueron el de nutrición a madres gestantes y lactantes, niños y niñas de 6 a 36 meses y pacientes con VIH, y el de resiliencia. Como respuesta, el PMA tuvo la capacidad de transformar las intervenciones de resiliencia en el fortalecimiento de la administración de la información para la prevención del riesgo en alianza con SINAPRED, reenfocarse hacia la transversalización de la nutrición y de acciones de resiliencia y cambio climático, y la Oficina País y las Oficinas de campo se fortalecieron en el enfoque de género y empoderamiento de la mujer, lo que se reflejó en acciones concretas de empoderamiento económico de las mujeres asociadas a las organizaciones de pequeños productores.
119. **Conclusión 2. La merienda escolar regular fue la acción más relevante en términos de protección social por cobertura.** La mayor ejecución del Programa del 2013 al 2018, en términos de cobertura se dio en el suministro de alimentos para la merienda regular alcanzando todos los centros educativos en la región de Jinotega y la RACCN (2.000 centros) y 31 mil niños y niñas anualmente, superando las metas anuales establecidas. Estas zonas tienen los indicadores de matrícula, asistencia y rendimiento escolar más bajos del país, y se tiene presencia de población indígena y poblaciones alejadas<sup>79</sup>, lo que da indicios del importante aporte e incidencia del PMA en la protección social de la población en Nicaragua.
120. **Conclusión 3. La merienda escolar es adecuada en cantidad, calidad y valor nutricional, aportando a la asistencia, retención y rendimiento escolar,** Se ofrecieron raciones de alimentos adecuadas en términos de cantidad, calidad y valor nutricional mientras que la diversidad podría ser mejorada, en particular a nivel de los menús. Según las autoridades de los centros educativos, el efecto de la merienda es fácilmente observable por el aumento de energía, entusiasmo y atención tras la hora de la merienda. Los datos de monitoreo por parte del PMA demuestran una cierta estabilidad en la tasa de retención de los niños y niñas, alrededor de la meta de 95%, siendo ligeramente más alto entre las niñas<sup>80</sup>. La asistencia de los escolares tiene una tendencia estable, superior a la meta de 70%.
121. **Conclusión 4. El Programa de merienda se vuelve un aglutinador de la comunidad y una plataforma con gran potencial para generar cambios de comportamiento en varias temáticas.** Alrededor de la operación de la merienda escolar se genera una dinámica comunitaria en torno a los CAE y la fuerte participación de padres de familia, y otros actores de la comunidad. Se tiene a la mujer como la principal presencia en el programa de merienda,

---

<sup>79</sup> Ver la sección Contexto

<sup>80</sup> El indicador se calcula tomando como referencia la matrícula inicial, que es la cantidad de niños matriculados al inicio del año y la matrícula actual, cantidad de niños matriculado al momento de la visita. Sin embargo, la política del Ministerio de Educación establece que el período de matriculación se mantiene abierto durante todo el primer semestre, por lo que la cantidad de niñas y niños matriculados crece después de reportada la MI, por lo que este dato no refleja realmente cuantas niñas y niños matriculados a inicio de año se mantienen en la escuela.

lo que genera un riesgo de reforzar los roles y estereotipos tradicionales de género dentro del hogar. La experiencia con los huertos escolares no dio los resultados esperados pero sigue siendo de gran interés para el gobierno.

122. **Conclusión 5. La estrecha relación PMA-MINED-PINE, es un factor externo central que incide en buenos resultados en la merienda escolar.** Los factores externos que incidieron en los resultados en el caso de la merienda regular fueron:
- La estrecha relación del PMA y el MINED-PINE, tanto a nivel nacional donde se han realizado actividades de fortalecimiento de capacidades, como al nivel de campo, con acompañamiento y monitoreo.
  - El traspaso de las actividades de contratación, transporte y distribución de los alimentos al GdN ha sido un éxito, con una cadena de distribución fortalecida y eficiente, y constituye una buena práctica para los otros procesos del MINED. Esto ha permitido la redefinición del papel del PMA como apoyo técnico al PINE. El proceso de traspaso de la gestión de la bodega todavía está en gestación.
  - La planificación de las distribuciones de alimentos, realizadas en conjunto entre el PMA y el PINE, ha generado dificultades entre las partes por la falta de previsibilidad de las donaciones, pero el PMA está ahora manejando previsiones más seguras.
123. **Conclusión 6. El contar con un suficiente respaldo en recursos, y la capacidad de gestión y fortaleza logística del PMA son factores internos que han contribuido a los buenos resultados.** Los factores de gestión interna e implementación que incidieron en los resultados en el caso de la merienda regular fueron:
- Varios actores locales contribuyen a fortalecer los procesos de entrega, como los Gobiernos Territoriales Indígenas (GTI), los cuales se convirtieron en aliados del programa. El trabajo de fortalecimiento de los CAEs permite tener apoyos locales fuertes para cumplir con las normativas del programa.
  - La disposición de recursos por parte del PMA en la merienda regular, alcanzando el 75% de la ejecución presupuestal operativa del Programa.
  - El mejoramiento en la logística de la distribución la cual está principalmente a cargo del GdN con rutas logísticas y puntos de entrega, con procesos estandarizados, quedando por traspasar al Gobierno la operación en bodegas a cargo del PMA.
124. **Conclusión 7. El trabajo con las cooperativas de pequeños productores constituye una plataforma para incidir directamente en la calidad de vida de estos protagonistas utilizando el potencial de compra y asistencia técnica del PMA.** El PMA Nicaragua aprovechó la oportunidad de trabajar con las organizaciones de pequeños productores derivada de un piloto realizado entre 2009 y 2014, que se extendió a 15 organizaciones en los departamentos de Nueva Segovia, Estelí, Jinotega y Matagalpa, apoyando a 1.454 mujeres y 2.608 hombres asociados, Un factor diferenciador frente a cualquier otra intervención de fortalecimiento es el poder de compra del PMA de los granos producidos por las organizaciones. Entre 2013 y 2018, el 53% de las cooperativas le han vendido al PMA maíz y frijol para la merienda escolar por un valor total de USD9.45 millones, y dos de ellas están en negociaciones comerciales en plazas de exigencia internacional. Otro aspecto a destacar es que durante el período 2013-2018 se ha modificado la distribución de las compras entre proveedores nacionales, aumentando la participación de las cooperativas de pequeños

productores en comparación con las empresas. Adicionado a esto, a partir del acompañamiento dado todas las organizaciones de productores han establecido acuerdos comerciales y alianzas que les ha facilitado el acceso al crédito a insumos agrícolas a la obtención de tecnologías y a la asistencia técnica.

125. **Conclusión 8. Existe una correlación alta y positiva entre los apoyos entregados a las cooperativas y su competitividad, así como entre los apoyos entregados con los servicios que ofrecen a sus asociados, pero se tiene gran disparidad en los resultados entre cooperativas.** Al comparar la cantidad de apoyos (intensidad de la intervención) frente al Índice de Competitividad que mide el PMA a cada una de las cooperativas, se encuentra un coeficiente de correlación de 0,65 que se puede interpretar como una correlación alta. Igualmente, se encuentra un coeficiente de correlación de 0,75 entre la cantidad de apoyos y la cantidad de ofertas que las cooperativas dan a sus asociados, lo que puede ser una aproximación a la eficacia obtenida. Sin embargo, existe una gran disparidad socio-organizativa de las OP seleccionadas, el equipo del PMA, tanto nacional como territorial, ha realizado múltiples esfuerzos para responder a las necesidades que fueron surgiendo en la medida que se profundizaba el acompañamiento, lo que conllevó una diversidad de acciones con las organizaciones de productores. Estos esfuerzos estuvieron centrados en asistencia técnica, capacitación y acompañamiento particularizado por cooperativa, con una alta inversión financiera, que solo se puede evidenciar para el 2018 en donde se dedicó el 12% del presupuesto operativo del Programa a este propósito<sup>81</sup>.
126. **Conclusión 9. La mayor sinergia dentro del Programa es la interacción entre la producción de granos por parte de las cooperativas apoyadas y la provisión de alimentos para la merienda regular.** El PMA ha comprado para la merienda escolar frijól y maíz por un valor de USD9.45 millones a ocho de las cooperativas apoyadas (2013-2018), En esta dinámica, y aprovechando el avance en la producción de semilla biofortificada de frijól y maíz por parte del INTA, y con el propósito de un mayor impacto nutricional en los niños y niñas, se encuentra una oportunidad de generar un sistema que integre la producción de granos bio-enriquecidos en las cooperativas para para abastecer a la merienda escolar.
127. **Conclusión 10. Una oportunidad de trabajo que el PMA ha aprovechado de manera sobresaliente es en el fortalecimiento de la administración de la información para la prevención del riesgo en alianza con SINAPRED.** La adaptación del equipo del PMA y su capacidad de interpretar las necesidades del GdN permitió la construcción conjunta del plan de trabajo y su implementación, como un mecanismo de transferencia de conocimiento a los equipos técnicos del SINAPRED, lo que a su vez constituye en una garantía para la sostenibilidad de las acciones. El trabajo articulado y compartido es un factor clave para el aprendizaje, el fortalecimiento de capacidades técnicas y la gerencia del mismo Sistema. La capacidad del gobierno ha mejorado en prevención de riesgos y hubo un engranaje interinstitucional, que incluye al PMA, desde lo local hasta lo nacional que se identifica como un resultado exitoso del manejo de riesgos, sin embargo, hay oportunidad de mejora la generación de capacidades para la sostenibilidad.
128. **Conclusión 11. Un factor determinante para la incidencia del trabajo en la prevención**

---

<sup>81</sup> No hay información disponible para poder hacer un análisis costo-beneficio en la medida que solo en 2018 se puede identificar el gasto dirigido a las actividades de fortalecimiento de las organizaciones de productores.

**del riesgo es la capilaridad del Sistema de Prevención de Riesgos permite su funcionamiento en todos los niveles, desde el familiar, y hasta el institucional/departamental.** La capacidad de trabajo organizado desde el núcleo mismo de la familia se fundamenta en la estructura social y comunitaria propia del país, lo que genera un gran potencial de incidencia de las acciones de fortalecimiento de capacidades del PMA. Sin embargo, los indicadores del Programa no dan cuenta de todos los logros alcanzados en el componente de riesgos por cuanto son indicadores de gestión y no de efecto. Los indicadores se centran en un conteo de talleres y personas capacitadas.

129. **Conclusión 12. El PMA Nicaragua inició fortaleciéndose internamente en la adopción del enfoque de género para luego transversalizarlo.** En cuanto a la transversalización del enfoque de género, a lo largo del Programa se evidencia el compromiso con lograr transformaciones frente a la equidad de género y el empoderamiento de las mujeres, comenzando por el interior de la organización, siendo PMA Nicaragua una de las primeras oficinas en América Latina en obtener el diploma en temas de género trasversalizado en cumplimiento a la política de género corporativa 2015-2020 del PMA. Este fortalecimiento interno también se ve reflejado en los logros de empoderamiento económico de las mujeres productoras asociadas a las organizaciones de pequeños productores apoyadas por el Programa:

- Se ha reducido la brecha de participación entre hombres y mujeres, pasando del 38% en el 2014 al 15% al cierre del 2018 y al mejoramiento económico de las socias.
- De 14 cooperativas comprometidas en la implementación de la estrategia de EEM, 11 crearon un comité de género, todas tienen el registro de datos desagregados por género, y cuentan con disponibilidad de créditos flexibles a mujeres.
- Las mujeres participantes en grupos focales manifestaron la transformación de su incidencia y empoderamiento en las tomas de decisiones en las cooperativas y su rol en sus familias, en el manejo del dinero, en sus capacidades y en la mejora en su relación familiar con su pareja para discutir y administrar los recursos del hogar. Pero también manifiestan que en este camino sufrieron importante resistencia en sus hogares por parte de los esposos.
- La participación de una de las organizaciones de productores, UCA San Ramon, en los procesos de transferencias de capacidades hacia otras cooperativas, basada en sus fortalezas y evidentes resultados en el tema de género.

130. **Conclusión 13. Los temas más rezagados fueron el de nutrición, resiliencia y cambio climático, así como la incorporación del enfoque de género en la merienda escolar y la prevención de riesgos.** En el caso de merienda escolar y prevención de riesgos, los temas de equidad de género y empoderamiento de las mujeres están más rezagados, y en general los temas de nutrición, y resiliencia al cambio climático tienen importantes oportunidades de mejora hacia adelante. La suma de las plataformas existentes en las tres grandes líneas de trabajo del Programa: las comunidades de 2000 centros educativos a los que se llega con merienda regular, así como los y las asociadas a las organizaciones de productores y sus familias, y la población vinculada a los procesos de prevención de riesgos, constituyen oportunidades para la transformación de comportamientos hacia una mejor nutrición, mayor



equidad de género, resolución pacífica de conflictos, prevención de violencia basada en género, resiliencia al cambio climático, conciencia y disposición de residuos, y manejo de agua.

### **Conclusiones de la evaluación de medio término con relación al criterio de relevancia<sup>82</sup>**

1. Se confirmó la pertinencia de los objetivos y actividades realizadas para cada componente exceptuando el componente 4. El equipo evaluador no encontró información suficiente para validar las actividades referentes al componente 4. La alta prevalencia de desnutrición justifica como acción complementaria el suministro de alimentos a mujeres lactantes, mujeres embarazadas y niños. La contribución de meriendas escolares a la disminución de las tasas de deserción justifica las actividades del componente 2. La alta vulnerabilidad ante desastres de Nicaragua hace pertinentes las acciones referentes al componente 3.

2. Todos los componentes están alineados con las políticas nacionales. Sin embargo en el componente especialmente las actividades de transferencias condicionadas van en contravía de la política participativa de responsabilidad compartida impulsada por el gobierno.

3. Existe un nivel de complementariedad bajo entre actividades de cada componente, lo que es impulsado por el tipo selección geográfica para cada componente. La mayor complementariedad se presenta entre el componente 2 y 5. Restricciones de gobierno impiden sinergias entre actores.

## **3.2 Lecciones aprendidas**

131. **Transformación y adaptación.** La principal lección que ha tenido el equipo del PMA Nicaragua es aprender a transformarse ajustándose al contexto local, y respondiendo a las necesidades existentes. Asimismo, mantener un diálogo coherente siempre priorizando los principios de acción humanitaria y desarrollo, con un equipo humano altamente profesional y objetivo. El PMA-Nicaragua ha sido protagonista en la acción de Naciones Unidas en el país, siendo la única agencia con presencia en el territorio. Como buenas prácticas a ser replicables se destaca:

- Mantener abiertos los canales de comunicación con el GdN, respetando la organización existente para tal diálogo, siempre involucrando a la Cancillería, y acatando las recomendaciones de procedimiento existentes.
- Utilizar un código de comunicación basado en el apoyo constante al bienestar de la población de Nicaragua bajo principios de acción humanitaria, desarrollo y paz.
- Profundizar la coordinación interagencial y adoptar formas de trabajo flexibles para mantener una coherencia en la comunicación en tiempos de cambios rápidos;
- Mantener el actuar sobre la base de las problemáticas territoriales, fortaleciendo las alianzas micro y meso respondiendo a esa problemática.

132. En cuanto a los temas específicos de intervención:

- **En la merienda:** Se aprendió que el trabajo en estrecha colaboración entre el PMA y el

<sup>82</sup> Dado que este informe corresponde a la evaluación final del Programa, se traen los principales hallazgos de la Evaluación de Medio Término, con relación a los criterios de relevancia.

MINED-PINE da buenos resultados a la hora de traspasar las actividades de distribución, lo que se hizo sin mayor ruptura. El trabajo logístico del programa de merienda sirve como modelo para los otros procesos de distribución del MINED. Usar la experiencia positiva de los dátiles para la introducción de nuevos alimentos que permiten aumentar la diversidad de la dieta y de los menús, cuando se presentan oportunidades;

- El piloto de implementación de los huertos escolares no tuvo resultados muy positivos por las deficiencias en la selección de las parcelas y la dificultad en la compra de los insumos. Dejó como lecciones aprendidas que se requiere de una plataforma multiactores incluyendo instituciones del Gobierno y las comunidades, principalmente, para obtener la sostenibilidad de los procesos y que el PMA tiene que mantener un papel de apoyo técnico. También se debe basar en un análisis detallado de las condiciones de implementación y de la participación esperada por parte de las comunidades.
  - **En el apoyo a las cooperativas**, se aprendió a potenciar la colaboración entre cooperativas para su fortalecimiento a través de la experiencia con la Unión de Cooperativas Agrícolas (UCA) San Ramón, que significó una relación de doble vía (receptora y a la vez prestadora de servicio). Esta experiencia se basó en el intercambio recíproco de conocimientos de productor a productor, esto mostró que cada organización tiene sus propias fortalezas que en su momento pueden pasar a ser de utilidad para otras cooperativas. Esta práctica genera alianzas horizontales con alternabilidad en los roles de enseñanza aprendizaje.
  - El **empoderamiento económico de las mujeres** en las cooperativas dejó una lección importantes sobre las externalidades negativas de resistencia en el hogar por parte de los esposos, en donde las mujeres en los GF evidenciaron situaciones de violencia intrafamiliar, que con apoyo de las mismas compañeras de las cooperativas fueron superando.
  - La imposibilidad de medir la relación costo-beneficio en el apoyo a las organizaciones de pequeños productores es una lección que genera oportunidades de mejora.
  - **En el fortalecimiento para la prevención del riesgo**, Se aprendió a encontrar la oportunidad de lograr una alta incidencia en uno de los temas más vitales para Nicaragua, al convertirse en un aliado técnico y estratégico para el SINAPRED. El trabajo conjunto y paritario entre los equipos de PMA y SINAPRED es una lección a resaltar, que se constituye en factor crítico de éxito del componente.
  - La carencia de información que permita medir los resultados logrados gracias al fortalecimiento en la prevención del riesgo es una lección que genera oportunidades de mejora.
133. Se aprendió que la implementación del **enfoque de género** se basa en el convencimiento, compromiso y perseverancia, así como en la búsqueda de los mecanismos para poderlo comprender mejor y poderlo aplicar trascendiendo el discurso y volviéndolo operativo.
134. Los aprendizajes de los esfuerzos por transversalizar los temas de nutrición, resiliencia y cambio climático, están en el reconocer que se ha llegado a una nueva etapa del Programa del PMA en Nicaragua, en donde se han construido unas plataformas de trabajo y se tiene el suficiente reconocimiento y la confianza por parte del GdN para poder seguir adelante en

incidir en cambios de comportamiento a favor del bienestar de las población.

### 3.3 Recomendaciones

135. A continuación se presentan las recomendaciones, relacionando responsables y plazos. El Anexo 11 presenta la matriz de relación entre hallazgos, conclusiones y recomendaciones. Para reforzar su relevancia, apropiación y carácter operativo. El Anexo 12 presenta el plan de implementación de estas recomendaciones debatido en un taller con el PMA (ver Anexo 13).

**Recomendación 1: Implementar una estrategia de comunicación transversal dirigida al cambio de comportamiento, con temáticas de nutrición, género, resiliencia al cambio climático y manejo del riesgo y paz.** Responsables: PMA Programas, nutrición, género, comunicaciones. Tiempo: montaje 6 meses; 2 meses de retroalimentación. Ejecución: 2020 – 2023

136. Grupos destinatarios. Los colectivos fortalecidos por el PMA con el fin de generar sinergias entre las diversas actividades: los miembros de los CAEs con miras a sensibilizar a los padres de familia de los centro educativos; las Organizaciones de productores con miras a alcanzar las y los asociados/das a las organizaciones de pequeños productores; el SINAPRED con miras a alcanzar los CODEPRED, los COMUPRED<sup>83</sup> y la organización comunitaria, y finalmente a las familias y comunidades.
137. Metodología. Se inspira del trabajo realizado con UNICEF y otras agencias sobre el cambio de comportamiento frente emergencias. Se basa en el análisis de comportamientos, en la creación de mensajes clave, en la definición de los canales de difusión, y en la retroalimentación sobre los conocimientos adquiridos por los grupos meta.
138. Diseño / Teoría del cambio: Considerar una cadena de cambio comportamental, basada en la *Teoría de la acción razonada* en donde se trasciende de divulgar la información para aumentar el conocimiento de las personas hacia, lograr incidir en las actitudes, las normas sociales, la autoeficacia, modificar la intención para finalmente lograr un comportamiento final diferente.
139. Temáticas y grupos objetivo. El diseño de la estrategia de comunicación necesita una análisis previo de las necesidades de cada grupo objetivo para la posterior definición de los mensajes clave y de los canales de difusión. Abordar son las identificadas como débiles por parte de los programas:
- En tema de *nutrición* (grupos objetivo: todos), el enfoque se encuentra en temas vinculados con la nutrición en el hogar y en el centro educativo: prevención contra la doble carga de la malnutrición, mensajes sobre nutrición (incluido el consumo de productos enriquecidos – biofortificados) y salud sensible al género y la edad (i.e. niños, niñas, preescolares, primaria, secundaria), huertos escolares, 1000 días, buenas prácticas para la preparación del alimento y difusión de recetas, diversidad de la dieta, micronutrientes).
  - En tema de *género* (grupos objetivo: CAEs), los temas que se pueden tratar son la violencia de género dentro y fuera de los hogares, la deconstrucción de los estereotipos de género y la promoción de la masculinidad equitativa.

<sup>83</sup> Como se ha venido haciendo, se debe continuar el acercamiento con los COMUPRED y CODEPRED con el fin de promover conocimientos, actitudes y prácticas en la población a través de las estructuras del SINAPRED.

- En tema de *resiliencia y cambio climático*: (grupos objetivo: cooperativas) Manejo de residuos, reciclaje, manejo y conservación del agua.
- *Paz*: (grupos objetivo: CAE, cooperativa, organización para la prevención de riesgo). Resolución pacífica de conflictos, trabajo sobre masculinidades en temas de equidad de género y prevención de violencia basada en género, desde las aulas de clase, y en las organizaciones comunitarias,

140. Pasos:

- Abogacía con el GdN para llegar a acuerdos sobre la estrategia, las temáticas, sus alcances, los mecanismos y medios.
- Análisis sobre el conocimiento de la población objetivo (tener en cuenta las diferencias culturales existentes) analizar el comportamiento que se quiere cambiar.
- Diseño de la estrategia: Determinar claramente los mensajes que se deben dar, los canales óptimos a utilizar (materiales visuales y guías; medios de comunicación comunitarios -Radio comunitarios-, herramientas virtuales y medios sociales) y la forma de monitorear los avances. Utilizar benchmarks de casos parecidos.
- Implementación: Avanzar en la implementación de la estrategia y en la medición de resultados. Esta implementación se sugiere en forma escalonada para ir probando la efectividad de la estrategia.
- Seguimiento y monitoreo: Montar indicadores que den cuenta del cambio comportamental (recomendación sobre M&E) y hacerles seguimiento.

**Recomendación 2: Plan de sostenibilidad y fortalecimiento de capacidades del Gobierno de Nicaragua** Responsables: PMA Programas Tiempos: 2019 a 2023

141. Grupo destinatario: MINED-PINE y SINAPRED.

142. Metodología:

- Realizar un análisis conjunto de las necesidades de capacitación del MINED-PINE, con el objetivo de generar un plan de traspaso gradual del PMA al MINED-PINE de todos los temas relacionados a la cadena de suministro, en particular de manejo de bodega, en los cuales el PMA tiene muchas fortalezas. De igual forma se podría adelantar un análisis de las fortalezas y debilidades de la logística del programa de meriendas, identificación de las limitaciones y necesidades de apoyo. Dentro de esas actividades, se realizaría un piloto de descentralización de los procesos de acopio y distribución de alimentos secos en las zonas de compra a pequeños productores, con fin de disminuir los costos de transporte para las asociaciones y aprovechar las sinergias entre actividades.
- En tema de merienda escolar sensible a la nutrición, reforzar el enfoque en temas vinculados con la nutrición en el hogar y en el centro educativo: prevención contra la doble carga de la mal nutrición, nutrición y salud sensible al género y la edad (i.e. niños, niñas, preescolares, primaria, secundaria), huertos escolares, buenas prácticas para la preparación del alimento y difusión de recetas, diversidad de la dieta, micronutrientes);
- Buscar los mecanismos para mejorar la diversidad de los alimentos y de los platos

servidos en los centros educativos, que implica para el PMA reforzar los esfuerzos por contar con donaciones como la leche y los dátiles como productos complementarios, pero también trabajar con los CAEs sobre la diversificación en el uso de los alimentos distribuidos y de sus complementos. A mediano plazo, mejorar la diversidad de los alimentos y de los menús a través de un piloto de compras a productores locales de productos frescos – frutas, vegetales y pescado en la zona costera – buscando los mecanismos más adecuados (a través de las cooperativas trabajando con el PMA, o con autoridades locales por ejemplo), basándose en experiencias en países con condiciones similares, tal como Honduras.

- Capitalizar sobre las lecciones aprendidas en la implementación de los huertos escolares. La posibilidad de retomar el trabajo con los huertos debe ser analizada, tomando en cuenta las lecciones aprendidas del piloto y del programa de Patios Saludables y asegurando la sostenibilidad de los proyectos a través del apoyo técnico del MEFFCA y del MINED y de una plataforma de coordinación creada por el MINED e incluyendo el Ministerio de Agricultura y la FAO. El PMA puede dar el impulso inicial y transmitir su capacidad técnica pero dejar la operacionalización de las actividades a los socios gubernamentales y a los CAEs a nivel local.
- Con el SINAPRED, complementar la planeación ya realizada con un análisis conjunto para establecer claramente un plan de sostenibilidad en el que se puedan identificar los vacíos o brechas que persisten a pesar del desarrollo conjunto que se ha hecho de las actividades, de tal forma que se aumente la focalización en donde se requiera mayor necesidad de apoyo.
- Fortalecer el equipo del PMA OP y de las Oficinas de Campo en la gestión del riesgo para poder apoyar al SINAPRED en los aspectos prioritarios, con un claro plan de sostenibilidad.

### **Recomendación 3: Proceso de graduación de las cooperativas de pequeños productores**

Responsables: PMA Programas    Tiempos: 2019 a 2023

143. Grupo destinatario: Cooperativas de pequeños productores
144. Objeto de la recomendación: Diseñar el proceso de “graduación” de las cooperativas de pequeños productores basado en indicadores de logro de resultados y generar un proceso de salida en el que se incluya el reforzamiento de las alianzas tanto verticales, en convenios comerciales y de servicio a mediando plazo, como horizontales entre cooperativas, que fortalezca la gestión del conocimiento de “campesino a campesino”, como ya se ha iniciado con la UCA San Ramon en el tema de empoderamiento económico de las mujeres. . Este proceso permitirá dejar presupuesto para la ampliación de la intervención a nuevas cooperativas, en donde a éstas también les quede claro que la intervención está acotada en alcances, tiempos y que hay una graduación. Hacer seguimiento post-intervención de la evolución de las cooperativas, como parte del monitoreo de impacto.
145. Metodología: Levantar un diagnóstico integral de la situación de la cooperativa para generar acciones por cooperativa que se concrete en un convenio particularizado con metas sobre las cuales se vaya generando el proceso de salida. Dentro de este diagnóstico, un tema central

es el de empoderamiento económico de las mujeres y equidad de género.

**Recomendación 4: Mejoras en la nutrición de los niños y niñas a través de la merienda: Primer piloto con miras a su escalabilidad, en el uso de semillas biofortificadas en la merienda escolar.** Responsables:

PMA apoyo a pequeños productores, compras, y nutrición. Tiempos: 2 años (dos ciclos productivos)

146. Destinatario: Niños y niñas protagonistas de la merienda escolar.
147. Metodología: Diseñar e implementar un piloto para la producción y consumo de semillas de granos de maíz y frijol biofortificadas en la merienda escolar para las zonas de Jinotega y RACC,
148. Pasos:
  - **Validación y transferencia de semillas registradas de maíz y frijol biofortificado hacia la red de productores de semilla certificada.** El PMA daría continuidad al acompañamiento que ha dado al INTA en la investigación y desarrollo de estas variedades, contribuyendo al fomento, por parte del Instituto Nicaragüense de Tecnología Agropecuaria, de una agricultura en la que se tenga en cuenta la nutrición
  - **Reproducción de semillas certificada de variedades resilientes al cambio climático y biofortificadas de maíz y frijol.** El acompañamiento del PMA a las cooperativas ha incluido la producción de semillas resilientes y Biofortificadas, estando estas cooperativas en la capacidad de producir maíz y frijol bio-enriquecidos para la merienda escolar. Esta acción apunta hacia la creación de vínculos entre las cadenas de valor locales y los programas de protección social.
  - **Producción de maíz y frijol bio-enriquecido** (incentivo por valor diferenciado). La producción de bio-enriquecidos en las cooperativas debe estar motivada por el reconocimiento de un valor diferenciado a esos granos, que les proporcione utilidades correspondientes a los costos de producción y al valor nutricional particular de esa producción, y de esa manera, capitalizar a los pequeños productores excluidos de las cadenas de producción comercial, con el objetivo de mejorar sus medios de subsistencia y reducir su vulnerabilidad.
  - **Compras de frijol y maíz biofortificados, manejo y distribución a escuelas.** Esta acción se encamina a ampliar los vínculos entre la producción de los pequeños agricultores y los programas nacionales de protección social. Las adquisiciones del PMA deben adicionar el criterio de bio-enriquecimiento de los granos a comprar, añadiendo precio diferenciado a este tipo de granos que motive la producción de las variedades bio-enriquecidas.
  - Merienda, **elaboración y consumo.** Los granos maíz y frijol proporcionado a la merienda escolar por parte del PMA debe basarse en las compras locales que proporcione a los niños y niñas comidas nutritivas enriquecidas y nutricionalmente equilibradas.
  - **Trazabilidad, registro documental y sistematización.** El pilotaje debe conllevar un seguimiento que registre el proceso desde la producción, manejo postcosecha, bodegaje, distribución, almacenamiento local y consumo en las escuelas, de tal forma que se pueda

crear la trazabilidad del producto certificado. Agregado a ello, el registro documental que permita la sistematización de la experiencia para su posterior escalabilidad.

**Recomendación 5: Seguimiento, monitoreo y evaluación: Resultados con evidencia de eficiencia** . Responsables: PMA M&E, Programas, PMA Finanzas Tiempos: 2 meses en diseño y acuerdos, implementación 2019-10-2023

149. Destinatario: PMA Nicaragua OP y Oficinas de terreno, PMA Oficina Regional.
150. Metodología y pasos: Desarrollar un ajuste en el proceso de seguimiento y monitoreo, con fortalecimiento del equipo, diseño de indicadores y montaje del proceso de recolección, estimación e interpretación, encaminado hacia:
  - **Medición de la incidencia en el fortalecimiento de la prevención del riesgo** sobre la protección de vidas y la garantía de acceso a medio de vida.
  - **Medición del fortalecimiento de capacidades** que permita dar cuenta de los cambios en las capacidades de las diferentes entidades intervenidas.
  - **La medición del cambio de comportamientos**: Una medición inicial del comportamiento existente, ya sea cualitativa o cuantitativa, para poderle hacer seguimiento. Incluye abordar los pasos de la Teoría de acción: conocimiento, actitudes, normal social, autoeficacia, intención y comportamiento final. Se debe tener especial atención en una medición sensible al género.
  - **Una aproximación al costo-beneficio** especialmente para fortalecimiento de capacidades, inicialmente para el apoyo a productores. Para el seguimiento de la inversión realizada a cada cooperativa se requiere documentar esta inversión: Recurso invertido – OP – destino (rubros de destino, por ejemplo maquinaria, etc.) vs resultados de la OP en las variables que se pretendía afectar con esta inversión, tomando un momento inicial de línea de base y un momento final de medición.

# Anexos

## Anexo 1 Términos de Referencia

### 1. Introducción

1. Los presentes Términos de Referencia (TdR) corresponden a la evaluación final del Programa de País 200434 con su extensión a través del T-ICSP NI-01 y actividades complementarias en Nicaragua. La evaluación es comisionada por la Oficina de país del Programa Mundial de Alimentos de las Naciones Unidas (PMA) en Nicaragua y se llevará a cabo en el período que va de Febrero (fase de inicio) a Junio de 2019 (aprobación del informe final).
2. Los presentes TdR fueron preparados en base a una revisión inicial de la documentación y a la consulta a las partes interesadas, y los mismos están escritos de acuerdo a un formato estándar. El propósito de los TDR tiene dos funciones: primero, proveer información clave al equipo de la evaluación y guía a través del proceso de la misma y, segundo, proveer información clave a las partes interesadas sobre la evaluación propuesta.
3. Estos TdR podrán sufrir modificaciones de acuerdo con las observaciones de la empresa seleccionada y el análisis de evaluabilidad derivado del informe inicial del equipo evaluador. La evaluación será realizada en base a los TdR y los acuerdos alcanzados en la fase de Inicio.
4. La evaluación cubrirá el período total de implementación del Programa de País, de 2014 a 2018 con su extensión a través del T-ICSP NI-01, incluyendo actividades complementarias como el fortalecimiento de capacidades del Gobierno en preparación y respuesta ante emergencias, resiliencia y atención a las emergencias.

### 2. Razones de la Evaluación

#### 2.1. Justificación

5. La evaluación ha sido comisionada por las siguientes razones:
  - Durante 2018 el PMA está desarrollando la estructura de su programa de cooperación al país a través de la formulación de la Estrategia de País 2019–2023. Este importante proceso definirá las áreas en las que el PMA enfocará su contribución al desarrollo nacional, enfocándose en el apoyo al país en el fortalecimiento de las capacidades a nivel nacional y la resiliencia de las comunidades. Consecuentemente, la evaluación brindará insumos para la siguiente fase estratégica del PMA en el país, mediante una valoración imparcial e independiente de los resultados alcanzados en el PP 200434. Esto permitirá reforzar el diseño programático, actualizando las teorías de cambio y el enfoque basado en resultados, a través de un adecuado análisis de contexto, resultados y coyuntura disponibles para la implementación de las actividades.
  - De igual manera, la evaluación permitirá a la oficina de país incrementar la transparencia con los socios, a través de la evidencia generada alrededor del uso de los recursos, alcance de los resultados y alineación de las actividades a los programas nacionales.

#### 2.2. Objetivos

6. Las evaluaciones en el PMA cumplen el objetivo doble de asunción de la responsabilidad y de aprendizaje, los cuales se refuerzan mutuamente.
  - Aprendizaje – La evaluación va a determinar las razones por las cuales los resultados planificados fueron logrados o no, para así generar conclusiones y derivar en buenas prácticas y sugerencias para el aprendizaje. La evaluación va a suministrar hallazgos basados en evidencias para la toma de decisiones operativas y estratégicas. Los hallazgos se difundirán activamente y las lecciones se incorporarán dentro del diseño de la siguiente fase programática, así como también en los sistemas pertinentes de distribución de aprendizaje y proporcionará un vistazo externo a las teorías de cambio de las actividades del proyecto.
  - Rendición de cuentas – La evaluación va a valorar y a reportar sobre el desempeño y los resultados del



Programa de País 200434 y sus actividades complementarias, con el objetivo de informar estos resultados a los socios del PMA, entre ellos el Gobierno de Nicaragua, donantes, beneficiarios y SNU, entre otros.

7. En particular, la oficina de país está interesada en entender en qué medida los objetivos planteados fueron cumplidos; si se cumplieron, *cómo* y, en caso contrario, *porqué*. Es necesario además que el equipo evaluador provea una valoración, basada en su reconstrucción, de las teorías de cambio de las actividades del proyecto con todos sus componentes.

### 2.3. Partes interesadas y usuarios

8. Existe un número de individuos, tanto dentro como por fuera del PMA, que tienen interés en los resultados de la evaluación y a algunos de ellos se les pedirá que tengan un rol dentro del proceso de la evaluación. La Tabla 1 es un análisis preliminar de las partes interesadas, el cual debe ser profundizado por el equipo de la evaluación como parte de la etapa de Inicio.
9. La responsabilidad frente a las poblaciones afectadas (AAP, por sus siglas en inglés) está ligada al compromiso del PMA de incluir a sus beneficiarios como partes interesadas clave en sus trabajos. Como tal, el PMA está comprometido a asegurar la equidad de género y el empoderamiento de las mujeres en el proceso de la evaluación a través de la participación y consulta de las mujeres, hombres, niños y niñas de los diferentes grupos.

Tabla 1: Análisis preliminar de las partes interesadas

Partes interesadas	Intereses en la evaluación y posibles usos del informe
<b>PARTES INTERESADAS INTERNAS</b>	
Oficina de País (OP) en Nicaragua	Es responsable de la planeación y la implementación de las operaciones a nivel país. Su interés directo en la evaluación es aprender de la experiencia para contar con la información para la toma de decisiones. La OP también debe responder tanto internamente como ante sus beneficiarios y socios por el desempeño y los resultados de su operación, esperando obtener lecciones que mejoren la eficacia y la eficiencia de su intervención.
Oficina Regional (OR) en Panamá	Es responsable del apoyo y guía técnica a las Oficinas de País. La gerencia de la OR tiene un interés en el reporte independiente e imparcial sobre el desempeño operativo, así como en el aprendizaje a partir de los hallazgos de las evaluaciones para aplicarlo en otras oficinas de país y la integración de posibles líneas de acción en su plan de trabajo.
Sede principal del PMA	El PMA está interesado en las lecciones que surjan de las evaluaciones, particularmente si se relacionan con las estrategias, políticas, áreas temáticas o modalidades de envío del PMA y que tengan una mayor pertinencia a los programas del fondo.
Oficina de Evaluación (OdE)	La OdE tiene un interés en asegurar que las evaluaciones descentralizadas entreguen evaluaciones de calidad, con credibilidad y que sean útiles, que respeten las provisiones para su imparcialidad, así como los roles y la asunción de responsabilidades de las diferentes partes interesadas, tal como está identificado en la política de evaluaciones
Junta Ejecutiva del PMA (JE)	El órgano de gobierno del PMA tiene interés en estar informado acerca de la eficiencia de sus operaciones. Esta evaluación no será presentada a la JE, pero sus hallazgos pueden ser incorporados a los informes de síntesis anuales y a los procesos de aprendizaje corporativo.
<b>PARTES INTERESADAS EXTERNAS</b>	
Beneficiarios/as	Al ser los destinatarios finales de la asistencia alimentaria, los beneficiarios tienen interés en que el PMA determine si su asistencia es la apropiada y eficiente. Como tal, se determinará el nivel de participación de las mujeres, hombres, niños y niñas de los diferentes grupos en la evaluación y se preguntarán sus diferentes puntos de vista.
Gobierno de Nicaragua	El gobierno tiene interés directo en saber si las actividades del PMA en el país están alineadas a sus prioridades, si son compatibles con las acciones por parte de sus contrapartes y si cumplen los resultados esperados. Los problemas relacionados al desarrollo de la capacidad, la entrega y la sostenibilidad serán de interés particular. Como órgano de coordinación, el Ministerio de Relaciones Exteriores MINREX y como implementadores, el Ministerio de Educación MINED, el Instituto Nicaragüense de Tecnología Agropecuaria INTA, el Ministerio de Salud MINSAL, el Sistema

Partes interesadas	Intereses en la evaluación y posibles usos del informe
	Nacional para la Prevención, Mitigación y Atención a Desastre SINAPRED y el Ministerio de la Economía Familiar, Comunitaria, Cooperativa y Asociativa MEFCCA están directamente asociados en la ejecución de las actividades del PMA. Los resultados de la evaluación podrían tener un impacto sobre las modalidades de ejecución, las orientaciones estratégicas y las colaboraciones del PMA.
Equipo de la ONU en el país (UNCT por sus siglas en inglés)	La acción armonizada del UNCT debe contribuir al cumplimiento de los objetivos de desarrollo del gobierno. Por lo tanto, su interés es asegurar que la operación del PMA sea efectiva y contribuya a los esfuerzos concertados de la ONU. Hay diferentes agencias que también son socias directas del PMA a nivel de política y actividad.
ONGs	Las ONG comparten con el PMA áreas de trabajo en algunas actividades, mientras llevan a cabo sus propias intervenciones en simultáneo. Los resultados de la evaluación pueden afectar a futuro las modalidades de implementación, las orientaciones estratégicas y las asociaciones.
Donantes	Las operaciones del PMA son financiadas de manera voluntaria por diferentes donantes. Su interés es saber si sus fondos se han usado de manera eficiente y si el trabajo del PMA ha sido efectivo en la contribución a sus estrategias y programas propios. Los principales donantes incluyen a Canadá, Arabia Saudita, Rusia, República de Corea, Donantes Privados, Gobierno de Nicaragua y Luxemburgo.
Organizaciones de Pequeños Agricultores	Las organizaciones participan como beneficiarias del fortalecimiento de capacidades e intermediarias con sus socios, pequeños agricultores y la información producto de la evaluación permitirá obtener evidencia de primera mano sobre el alcance obtenido con el apoyo del PMA y el Gobierno, en el incremento de la producción, mejoramiento de capacidades de comercialización y las condiciones de vida de los pequeños agricultores.

10. Los usuarios principales de la presente evaluación serán:

- La Oficina del PMA en Nicaragua y sus contrapartes en la toma de decisiones, principalmente los relacionados al diseño y la implementación de los programas, a las Estrategias de país o a las asociaciones.
- Debido a las funciones principales de la Oficina regional (OR), se espera que la misma use los hallazgos de la evaluación para suministrar guía estratégica, apoyo a los programas y la posible inclusión de nuevas líneas de trabajo.

### 3. Contexto y tema de la evaluación

#### 3.1. Contexto

11. Nicaragua es un país multi-amenaza, con alto riesgo ante fenómenos naturales que causan desastres y la variabilidad climática. Nicaragua tiene condiciones para un proceso sostenido de desarrollo, pero por sus características y posición geográfica, también está expuesto a multi-amenazas que han generado desastres en las últimas cinco décadas, dejando secuelas económicas, sociales y ambientales. Según el Índice de Riesgo Climático 2017, Nicaragua es el cuarto país más afectado por eventos climáticos a nivel mundial, en las últimas dos décadas. A su vez, el índice de riesgo global ubica a Nicaragua en la posición número 14 de 171 países en mayor riesgo y en urgente necesidad de acción, debido a la alta vulnerabilidad del país ante el impacto de eventos extremos.
12. En los últimos cinco años Nicaragua ha experimentado un crecimiento económico estable. En promedio, desde 2012, la economía ha crecido en 5.2 por ciento anual, mayor al promedio registrado para Centroamérica, de 3.6 por ciento para el mismo periodo. Así mismo, Nicaragua pasó de ser un país de ingreso-bajo a ingreso medio-bajo, en el año 2008. Por su parte, el producto interno bruto (PIB) per cápita continúa en ascenso, pasando de USD 1,630 en el 2011 a USD 2,091 para el 2016.
13. Entre los años 2009 al 2016, la pobreza general se redujo de 42.5 por ciento a 24.9 por ciento y la pobreza extrema pasó de 14.6 a 6.9 por ciento. Aun así, la pobreza general en el área rural, donde reside un 42 por ciento de la población, continúa siendo más extensa y profunda que en el área urbana, alcanzando al 50 por ciento de la población en comparación con el 29.6 por ciento en el área urbana. De igual manera, la pobreza extrema en el área rural es 6 veces mayor que en el área urbana. La región Central y Costa Caribe presentan las mayores proporciones de población en situación de pobreza general (44.4 por ciento y 39 por ciento) y extrema (13.9 por

ciento y 11.5 por ciento).

14. Entre 1990-1992 y 2014-2016, el total de personas subalimentadas en el país se redujo considerablemente, pasando de 2.3 millones a 1 millón, alcanzando de esta manera el objetivo de la Cumbre Mundial sobre la Alimentación, de reducir a la mitad no solamente la prevalencia de la subalimentación sino también el número total de personas subalimentadas para el 2015. La ingesta calórica por persona aumentó de 1,774 a 2,649 kcal.
15. Las encuestas nacionales muestran que la prevalencia de la desnutrición aguda se ha mantenido entre el 1.4 por ciento y 3 por ciento entre 1998 y 2011/2012, sin observarse diferencias entre niños y niñas. Sin embargo, según los Censos Nacionales de Nutrición, entre los años 2014 al 2017, la desnutrición aguda afecta al 6 por ciento de los niños y niñas menores de 5 años. El grupo poblacional más afectado corresponde al de niños menores de dos años (7 por ciento).
16. En zonas urbanas, el patrón de consumo de alimentos está conformado por 21 productos, mientras que, en las zonas rurales, el mismo comprende solamente 15 productos. A su vez, en línea con las diferencias socioeconómicas y culturales, los patrones de consumo varían según las zonas geográficas; mientras que en Managua la gama de productos consumidos es más amplia, en la región del Atlántico, así como en la zona central, ésta se reduce significativamente. Las zonas con la disponibilidad más baja de energía según los últimos datos disponibles son: Nueva Segovia, Madriz, Estelí, Región Autónoma de la Costa Caribe Norte (RACCN) y la Región Autónoma de la Costa Caribe Sur (RACCS); y las zonas rurales muestran mayor déficit calórico per cápita que las zonas urbanas.
17. La disponibilidad de alimentos ha aumentado en las últimas décadas; sin embargo, Nicaragua continúa presentando un déficit alimentario. Según la lista de Países de Bajos Ingresos y con Déficit de Alimentos (PBIDA) 2016 de FAO, Nicaragua continúa siendo uno de los dos países con déficit de alimentos en la región de Latinoamérica y el Caribe.
18. El sector agrícola en Nicaragua se caracteriza por una fuerte participación de la agricultura familiar, la cual ocupa el 90 por ciento de las tierras agrícolas y es responsable por el 89 por ciento del valor de la producción. Cabe resaltar que son los pequeños y medianos productores, con posesión o acceso a tierras de cultivos en un rango de 0 a 20 manzanas, que constituyen la base de la agricultura familiar. Sus principales cultivos son el maíz y el frijol, aunque también producen café; en el 2011, los pequeños y medianos productores concentraron el 43.8 por ciento, el 39.3 por ciento y el 35.7 por ciento de la superficie sembrada con frijol, maíz y café respectivamente. De esta manera, producen el 90 por ciento de los alimentos básicos consumidos y aproximadamente la mitad de las exportaciones agrícolas.
19. En Nicaragua, en los últimos años ha habido grandes avances en la reducción de la brecha de género en cuanto a la participación, sin embargo, queda mucho por recorrer en el tema de género y derechos. En el Índice Global de Brecha de Género, elaborado por el Foro Económico Mundial, en 2017 Nicaragua se encuentra ubicada en la posición 6 de 144 países. Este estudio mide las brechas de género en cuanto a la participación económica y la oportunidad, nivel educativo, salud y empoderamiento económico. Esto se ha visto impulsado sobre todo por la participación de las mujeres en posiciones de toma de poder en espacios políticos y administrativos impulsados por el Gobierno, tomando en consideración que el índice mide la brecha entre géneros sin comparar los con otros países. Sin embargo, desde el punto de vista del Informe de Desarrollo Humano, Nicaragua ocupa el puesto 124 de un total de 188 países en el Índice de Inequidad en Género. Estos índices analizan elementos como la desagregación por género del Índice de desarrollo humano, años esperados de vida, años esperados de escolaridad, el producto interno bruto per cápita por género, la tasa de mortalidad materno- infantil, la tasa de nacimientos en adolescentes, la tasa de participación laboral y otros.
20. Por su parte, las mujeres productoras en el país contribuyen sustancialmente al desarrollo integral del sector agrícola y la reducción de la pobreza rural. Sin embargo, ellas no tienen las mismas oportunidades que los hombres para acceder a los recursos y servicios agrícolas. Según el CENAGRO 2011, del total de propietarios de las explotaciones agropecuarias sólo el 23 por ciento son mujeres. La participación de las mujeres en actividades productivas agrícolas es altamente variable y por lo general aumenta con el nivel de pobreza: en ciertos casos, puede representar más de un 50 por ciento de la fuerza de trabajo. En relación a la participación de las mujeres en la producción de granos básicos (frijoles y maíz), las mujeres participan en labores no remuneradas en las parcelas

familiares, en la mayoría de los casos, participan en actividades relacionadas con la siembra, fumigación, selección de granos, deshierbe y desgrane de maíz. La preparación del suelo y aplicación de plaguicidas son principalmente tareas de los hombres. No obstante, se debe hacer notar que esta división de labores no es aplicable a los hogares encabezados por mujeres. En estos casos, las mujeres afirmaron que se encargan de realizar todos los componentes de la producción y del procesamiento agrícola.

21. En el país existe presencia de varias agencias del SNU y organizaciones no gubernamentales (nacionales e internacionales) y organismos que trabajan el tema de asistencia humanitaria. Dentro del SNU, la Oficina de la ONU para la Coordinación de Asuntos Humanitarios (OCHA), el PMA, el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF), la Organización Panamericana de la Salud tienen oficinas permanentes en el país con programas activos y líneas de trabajo tanto en entorno de desarrollo como en emergencias humanitarias.
22. Nicaragua le da la más alta prioridad a la erradicación de la pobreza, asumiendo un modelo de protección social que persigue la restitución de derechos de las personas, entre ellos el derecho a una alimentación adecuada. Para esto se han definido prioridades nacionales y formulado estrategias que se expresan en una diversidad de planes y programas de protección social y socio-productivos articulados entre sí. Estos atienden todo el ciclo de vida, desde el nacimiento hasta la tercera edad, con énfasis en la atención a la niñez, la mujer embarazada, adultos mayores y personas con discapacidad, para la transformación y mejora de la vida y desarrollo de la población nicaragüense, en particular de las familias con menores recursos. Algunos de estos programas se han adaptado a las necesidades focalizadas de la población y han funcionado como instrumentos de protección social ante emergencias, con el propósito de garantizar la alimentación adecuada durante crisis. Estos esfuerzos, se han complementado con políticas para la atención al Cambio Climático y la Reducción del Riesgo de Desastres, con especial atención al Desarrollo de la Costa Caribe.

### 3.2. Tema de la evaluación

23. El objeto de la evaluación es el Programa de País PP 200434 (PP), cuyo objetivo principal fue apoyar al Gobierno en el diseño y la implementación de estrategias a largo plazo para romper el ciclo generacional del hambre y la desnutrición. Alineado con el Plan Nacional de Desarrollo Humano y el Plan Estratégico del PMA, los objetivos del PP son:
  - apoyar el trabajo nacional sobre la prevención de la desnutrición crónica en niños de 6 a 23 meses y mujeres embarazadas y lactantes;
  - apoyar el acceso a la educación para niños en edad preescolar y primaria;
  - aumentar la resistencia a los choques entre los hogares rurales con inseguridad alimentaria que dependen de los recursos naturales degradados, especialmente los encabezados por mujeres;
  - mejorar la adherencia de los pacientes con VIH a la terapia antirretroviral en áreas con inseguridad alimentaria;
  - mejorar las capacidades del gobierno para diseñar e implementar programas para predecir y reducir el hambre; y
  - mejorar el nivel de vida y la seguridad alimentaria de los pequeños agricultores organizados .
24. Durante todo el período de análisis (2014-2018), el PMA en Nicaragua atendió un total de 865.295 personas, de las que el 49 % fueron mujeres. La asistencia provista consistió mayormente en entrega de alimentos a la población más vulnerable y capacitaciones al Gobierno de Nicaragua y pequeños productores organizados. En el Anexo 2 está detallado la cantidad de participantes y beneficiarios por actividad, grupos de atención y género.
25. En 2017, el PMA atendió 165.688 niñas y niños en edad escolar a través de la merienda escolar en Jinotega y la RACCN (49 % eran niñas). En apoyo a los pequeños agricultores, el PMA atendió a 1.979 productoras y productores en Nueva Segovia, Estelí, Matagalpa y Jinotega. En Nutrición, en 2016 el PMA atendió a 7.078 madres y niños en Madriz y Nueva Segovia, así como a 2.254 (42 % mujeres) personas viviendo con VIH en Managua y Chinandega.
26. En 2014, el PMA agregó al PP el Componente de Apoyo a los Pequeños Productores que no formaba parte del

diseño original. El objetivo es mejorar el nivel de vida, seguridad alimentaria y la resiliencia de los pequeños agricultores asociados en organizaciones.

27. En el marco del apoyo a los pequeños productores, el PMA implementa la Estrategia de Empoderamiento Económico de Mujeres desde el año 2016 con el objetivo de fortalecer la transversalización del enfoque de género en las organizaciones de productores. Para esto, se realizaron capacitaciones, entrega de activos, provisión de asistencia técnica, entre otras actividades. A través de la estrategia, se han atendido 295 mujeres productoras de 10 organizaciones de los departamentos de Nueva Segovia, Jinotega, Matagalpa y Estelí.
28. Al mismo tiempo, la Operación Regional Prolongada de Socorro y Recuperación OPSR 200490 tenía como objetivo principal apoyar y coordinar respuestas a las emergencias, en línea con el Plan Estratégico 2014 – 2017 del PMA, salvando vidas y protegiendo sus medios de vida. En 2017, el PMA atendió a 29.000 personas en apoyo a la atención del Gobierno a la emergencia generada por las inundaciones, de las que el 51% eran mujeres.
29. En el marco de la OPSR y del PP, desde 2014 el PMA ha fortalecido las capacidades del Gobierno de preparación y respuesta a emergencias. El PMA ha apoyado al SINAPRED en la actualización de la guía para planes de sequía a nivel municipal, desarrollando cinco de ellos en 2017; mejorando el sistema de información de gestión de riesgos, a través de la actualización de datos a nivel departamental; ha provisto equipos y apoyo técnico al Centro de Operaciones de Desastres, mejorando sus capacidades de acceso y gestión de la información; apoyado en la incorporación de un enfoque en nutrición y género en el Plan Nacional de Capacitación del SINAPRED.
30. En 2016, el Gobierno de Nicaragua solicitó apoyo al PMA para reforzar el programa de merienda escolar en el corredor seco del país. El propósito era evitar el aumento de la deserción escolar resultante de los mecanismos de adaptación tomados por los padres de familia, quienes en vista de la baja disponibilidad de alimentos durante la sequía, retiran a los niños de las escuelas para ayudarles en la siembra y cosecha de alimentos. En 2017, en el marco de la OPSR y el PP, el PMA atendió a 200,683 niñas y niños con una segunda ración de la merienda en el corredor seco.
31. En respuesta al fenómeno del niño, el PMA con el apoyo de la Unión Europea el proyecto regional “Respuesta al fenómeno de el Niño en el Corredor Seco de Centroamérica” en El Salvador, Guatemala, Honduras y Nicaragua (Oct. 2016 – Oct. 2018). En Nicaragua, el proyecto contribuyó al refuerzo de la merienda escolar, el apoyo a los pequeños agricultores y el fortalecimiento de capacidades nacionales en materia de gestión integral del riesgo.
32. En Anexo 2 puede consultarse una sinopsis del proyecto, las modificaciones conexas (revisiones de presupuesto), así como también el marco lógico del PP y detalle de beneficiarios atendidos. 4. Enfoque de la evaluación

#### **4. Alcance y metodología**

33. La evaluación incluirá los resultados obtenidos por el PP de 2014 a 2018 y actividades complementarias, a saber: merienda escolar, apoyo a los pequeños productores y el fortalecimiento de su resiliencia, la estrategia de empoderamiento económico a mujeres productoras, el fortalecimiento de capacidades en la preparación y respuesta ante las emergencias y la atención a emergencias. La evaluación abarcará también el alcance obtenido a nivel institucional a nivel nacional.
34. Las áreas geográficas incluyen, pero no están limitadas a, Madriz, Nueva Segovia, Estelí, Matagalpa, Jinotega, Managua, Chinandega, el corredor seco y la RACCN.
35. La evaluación cubrirá el período de implementación del PP desde enero de 2014 hasta el inicio de las visitas de trabajo de campo.

##### **4.1. Criterios de evaluación y preguntas de la evaluación**

36. Preguntas de la evaluación En correspondencia con los criterios de evaluación afines, la evaluación abordará las preguntas clave incluidas en la Tabla 2, las cuales deberán ser desarrolladas más a fondo por el equipo de la evaluación durante la etapa de inicio. Las preguntas están enfocadas a resaltar de manera colectiva las lecciones clave y el desempeño del PP y actividades complementarias, el cual podrá servir para la toma de decisiones estratégicas y operativas futuras.

37. Criterios de evaluación La evaluación considerará los criterios internacionales de evaluación de eficacia, eficiencia y sostenibilidad. La igualdad de género está integrada como referente de valor en las sucesivas preguntas y todas las actividades han de ser evaluadas con el lente de género. Más allá de considerar algunos efectos positivos o negativos previstos/no previstos en la medida en que emergan en el proceso de levantamiento de la información, en sí mismo el criterio de impacto no es incluido ya que no hay condiciones para ser evaluado apropiadamente. Por su parte, la pertinencia/coherencia del PP fue ya exhaustivamente considerada en la evaluación intermedia (2015) y una reciente Revisión Estratégica (2018) en el marco de la formulación de la Estrategia País 2019-2023 a revisado esta dimensión.

Tabla 2: Preguntas y criterios de la evaluación

Preguntas de la evaluación	Criterios
<p>1. ¿Cuáles han sido los resultados principales del PP y qué factores han contribuido a ello?</p> <p>a) Considerando <u>todas las actividades</u>:</p> <p><b>1.1.</b> ¿Qué resultados se han obtenido en la implementación de las actividades con respecto a los valores planificados y cuáles no? ¿Por qué?</p> <p><b>1.2.</b> En particular, ¿qué calidad/diversidad tiene la merienda entregada por el PMA? (Componente: Merienda escolar)</p> <p><b>1.3.</b> ¿Qué resultados se han obtenido en el fortalecimiento de capacidades a nivel institucional?</p> <p><b>1.4.</b> ¿Qué factores internos/externos han contribuido al éxito de los programas, y cuáles han obstaculizado la implementación de los componentes?</p> <p><b>1.5.</b> ¿Qué nivel de participación entre las mujeres y de empoderamiento femenino se ha logrado en el apoyo a pequeños productores (Estrategia de Empoderamiento Económico EEE)?</p> <p>b) Considerando los <u>ejes transversales</u>:</p> <p><b>1.6.</b> ¿En qué medida y cómo se han transversalizado los ejes/resultados transversales? i) Género, ii) Protección, iii) Asociatividad, iv) Resiliencia y Cambio Climático, v) Nutrición.</p>	Eficacia, eficiencia
<p><b>2.</b> ¿En qué medida los recursos asignados, tanto humanos como financieros, fueron suficientes y/o proporcionales a los resultados alcanzados? De manera particular, ¿Han sido proporcionales los recursos invertidos en el fortalecimiento de capacidades?</p> <p><b>3.</b> ¿En qué medida se ha llevado a cabo la sinergia interna se ha producido entre las diferentes actividades/componentes?</p>	Eficiencia
<p><b>4.</b> ¿En qué medida se están generando las condiciones para una mayor sostenibilidad de las actividades una vez que el PMA termine su implementación?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Económica</li> <li>- Ambiental</li> <li>- Organizativa</li> <li>- Recursos humanos</li> </ul>	Sostenibilidad

## 4.2. Disponibilidad de los datos

38. La oficina de país realizó una Evaluación Intermedia del Programa de País 200434 en 2015, cuyo resultado y respuesta de gestión de la OP estará disponible para el equipo evaluador. De igual manera, la OP participó en la Evaluación de la OPSR 200490 2015 regional (Nicaragua, El Salvador, Honduras y Guatemala) y el informe final estará disponible para el equipo evaluador. Por su parte, el informe de evaluación final del proyecto regional en el Corredor Seco (Oct. 2016–Oct.2018), Pro-Act/UE, mencionado en párrafo 29, estará disponible en Enero de 2019.
39. El equipo evaluador tendrá disponible el documento de proyecto del PP y los informes corporativos que la OP ha preparado describiendo los resultados obtenidos por la operación. El PP fue diseñado en línea con el Plan estratégico del PMA y como tal, los resultados esperados están alineados a los resultados estratégicos corporativos. En la misma línea, contaba con un marco lógico alineado a los resultados de efecto, producto e indicadores corporativos. El equipo evaluador tendrá a disponibilidad los resultados del monitoreo de efectos,

productos y proceso de las actividades realizadas por el equipo de la oficina de país, que serán proporcionados por el equipo de la oficina de país a partir de las bases de datos corporativas y locales.

40. Adicionalmente, se pondrá a disposición del equipo evaluador informes adicionales sobre el desempeño del proyecto programático y financiero, así como cualquier otra información útil para entender el contexto y resultados.
41. En cuanto a recolección de datos primaria, el equipo evaluador podrá reunirse—a discreción y en coordinación con el Gobierno— con las contrapartes institucionales, autoridades locales, beneficiarios, organizaciones de productores, agencias del SNU, donantes y representantes de ONGs, para triangular información la información secundaria proporcionada por la oficina de país.
42. En cuanto a la calidad de los datos y de la información, el equipo de evaluación debe:
  - Valorar la disponibilidad y confiabilidad como parte de la etapa de inicio, ampliando la información suministrada en la sección 4.3. Esta valoración será evidente en la recopilación de los datos
  - Corroborar sistemáticamente la exactitud, consistencia y validez de la información y de los datos recopilados y reconocer las limitaciones/advertencias al generar conclusiones haciendo uso de los datos.

### 4.3. Metodología

43. El equipo de evaluación diseñará la metodología durante la etapa de inicio. La misma debe:
  - Prever en la etapa de inicio/Informe inicial una revisión documental preliminar suficientemente exhaustiva de los documentos relevantes, así como comprometerse a realizar una serie de entrevistas iniciales para acotar y comprender el objeto de estudio, mapear los diversos actores y sus relaciones, y presentar un análisis de evaluabilidad a la luz de las preguntas y sub-preguntas de evaluación— sugiriendo su ajuste de manera justificada—, para finalmente, y con base a toda la información levantada, diseñar la matriz y métodos de evaluación, junto con las técnicas de investigación previstos.
  - Aplicar una matriz de evaluación orientada a abordar las preguntas clave de la misma, tomando en cuenta los desafíos en cuanto a la disponibilidad de los datos y las limitaciones de presupuesto y tiempo.
  - Emplear los criterios de evaluación pertinentes anteriormente mencionados.
  - Demostrar imparcialidad y falta de sesgos al contar con una muestra representativa de las fuentes de información (grupos de partes interesadas, incluyendo beneficiarios, etc.). Se hará hincapié en los métodos participativos ante las principales partes interesadas, incluida la OP. La elección de los sitios para las visitas de campo también debe demostrar imparcialidad. El equipo de la OP proporcionará la lista completa de sitios donde se implementan las actividades; el equipo evaluador decidirá que sitios visitar, previa consulta del tema de seguridad.
  - Hacer uso de métodos mixtos (cuantitativo, cualitativo, participativo, etc.) para asegurar la triangulación de la información a través de diferentes medios.
  - Asegurar, a través del uso de diferentes métodos, que tanto las mujeres como los hombres, niños y niñas de los diferentes grupos de partes interesadas participen, y que sus diferentes voces se oigan y sea usadas;
  - Integrar asuntos de género y de empoderamiento de las mujeres, tal como se plantea en el punto anterior;
44. Los siguientes mecanismos para la independencia e imparcialidad serán empleados:
  - En aras de fortalecer la independencia, el equipo evaluador debe demostrar que no ha estado involucrado directamente en la implementación del PP.
  - La metodología y elección de métodos de análisis deben ser totalmente justificados y documentados transparentemente.
  - La evaluación será conducida con base en estándares de calidad internacionales incluyendo múltiples fuentes de datos para respaldar hallazgos.

- Para incrementar la imparcialidad, se requiere que el equipo se conforme multidisciplinariamente y además incluya al menos un miembro que tenga amplio conocimiento del conocimiento del país de implementación del PP.
  - Establecimiento de un Comité de Evaluación (CE) presidido por la Directora en su calidad de Representante del PMA. El CE responsable por la gestión, toma de decisiones sobre la evaluación y aprobación de los productos (Rol ejecutivo).
  - Establecimiento de un Grupo de Referencia de la Evaluación (GRE), incluyendo partes interesadas externas, con la responsabilidad de hacer revisiones y retroalimentar el proceso (Rol consultivo).
45. Acerca de riesgos potenciales a la metodología, en Nicaragua no son factibles las encuestas a nivel de hogar. Además han sido identificados riesgos potenciales en cuanto seguridad, logística, acceso o disponibilidad de actores de Gobierno y acceso a comunidades dada la presente situación de crisis en el país. Éstos serán valorados como parte de la fase de inicio/Informe inicial. Después de realizar su correspondiente análisis de la evaluabilidad el equipo evaluador actualizará los posibles riesgos y, en conjunto con la OP, se diseñarán medidas de mitigación.<sup>1</sup>

#### 4.4. Aseguramiento de la Calidad y Verificación de la Calidad

46. El Sistema para el Aseguramiento de la Calidad de las Evaluaciones Descentralizadas del PMA (DEQAS) define los estándares de calidad esperados en sus evaluaciones y establece los procesos con pasos integrados para el aseguramiento de la calidad, los formatos para los productos de las evaluaciones y los controles de calidad para su revisión. El DEQAS está estrechamente alineado con el Sistema para el aseguramiento de la calidad de las evaluaciones del PMA (EQAS) y se basa en las normas y estándares UNEG y en las buenas prácticas de la comunidad internacional de evaluación; tiene como objetivo asegurar que los procesos y productos de las evaluaciones se ajusten a las buenas prácticas.
47. El DEQAS se aplicará sistemáticamente a esta evaluación. El Gerente de las Evaluaciones del PMA en la Oficina País, con el apoyo y feedback del Oficial Regional en Evaluación, será el responsable de asegurar el desarrollo de la misma y de llevar a cabo un control de calidad riguroso a los productos de la evaluación antes de su finalización.
48. Además, para resaltar la calidad y credibilidad de esta evaluación, el PMA ha desarrollado una serie de Controles para el Aseguramiento de la Calidad para sus evaluaciones descentralizadas que incluye la asignación de un/a revisor/a externo manejado directamente por la Oficina de Evaluación en la sede principal del PMA, el cual suministrará:
- Retroalimentación sistemática sobre la calidad del borrador del informe de inicio y de los informes de la evaluación y,
  - Recomendaciones sobre cómo mejorar la calidad de la evaluación.
49. El gerente de la evaluación revisará los comentarios y las recomendaciones del servicio externalizado de calidad y los compartirá con el jefe del Equipo de Evaluación, el cual debería de utilizarlos para finalizar el informe de Inicio/Evaluación. Para asegurar transparencia y credibilidad durante el proceso en línea con las normas y los estándares del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas UNEG, una explicación tiene que ser aportada para cualquier recomendación realizada por el equipo que no sea tenida en cuenta en la finalización del informe.
50. Este proceso de aseguramiento de la calidad no interfiere con las opiniones ni con la independencia del equipo de la evaluación, pero asegura que el informe entregue la evidencia necesaria de manera clara y convincente y que las conclusiones se generen con esa base.
51. El equipo de la evaluación deberá asegurar la calidad de los datos (validez, consistencia y exactitud) a través de las etapas de análisis y preparación del informe. El equipo de la evaluación deberá tener asegurado el acceso a toda la documentación pertinente según las provisiones de la directiva sobre la divulgación de la información. Estas provisiones están disponibles en la Directiva (#CP2010/001) del PMA sobre la Divulgación de la información.
52. Todos los informes de evaluación finales serán sometidos a una valoración de calidad post hoc por una entidad independiente a través de un proceso gestionado por la Oficina de Evaluación. La clasificación general de los informes será publicada con los informes de evaluación.



## 5. Etapas y Entregables

53. La evaluación se llevará a cabo a través de las siguientes etapas. Los entregables y las fechas límite de cada etapa son:
54. Fase de planificación: Marzo a Mayo 2018. Durante esta fase la oficina de país seleccionó el Gerente de la Evaluación, designó el Comité de la Evaluación, determinó el tipo y criterios de la evaluación y desarrolló las preguntas de la evaluación.
55. Fase de preparación: Junio a Noviembre 2018. En esta fase la oficina de país desarrolló los ToR, paralizándose el proceso de licitación debido a la crisis en el país. Durante el mes de Octubre y principios de Noviembre, aplicará al Fondo de Contingencia (CEF), y seleccionará la empresa y equipo evaluador.
56. Fase de Inicio: Febrero a Marzo 2019. En esta etapa el equipo de la oficina de país brindará toda la información disponible sobre el programa al equipo evaluador. Se realizarán sesiones de trabajo presenciales y en remoto según se requiera, incluyendo una misión prospectiva de no menos de 4 días en el país por parte de, al menos, el jefe del equipo de evaluación para realizar entrevistas preliminares a actores clave y recabar información adicional, incluyendo una sesión de debriefing final con la OP. El equipo evaluador construirá la matriz de evaluación y desarrollará el Informe Inicial con la retroalimentación del equipo de país y regional. El informe inicial pasará por un control de calidad que incluyen la revisión del Gerente/Comité de la Evaluación, el Oficial Regional de Evaluación y el servicio externalizado de la Oficina de Evaluación.
- Producto: Informe Inicial** (máximo 23 páginas, sin contar anexos). Se centrará en los aspectos metodológicos y de planificación y se considerará el plan operacional de la evaluación. Constará de un análisis preliminar del contexto y de la operación, así como de la metodología de la evaluación, articulada en torno a un análisis en mayor profundidad de la evaluabilidad y de las partes interesadas; una matriz de evaluación; y la técnica de muestreo e instrumentos de recopilación de datos. También incluirá el reparto de tareas entre los miembros del equipo y un calendario detallado de las consultas con las partes interesadas.
57. Fase de Recolección de datos: Abril 2019. La labor sobre el terreno durará de tres a cuatro semanas e incluirá la realización de visitas a los lugares de los proyectos y el acopio de datos primarios y secundarios a partir de las fuentes y partes interesadas locales. Al finalizar la labor sobre el terreno se celebrarán dos sesiones informativas sobre hallazgos preliminares y orientación del informe final. En la primera participará la OP (con participación por videoconferencia de personal de la Oficina Regional), y la segunda se celebrará con las contrapartes de Gobierno. En apoyo de las sesiones informativas, se preparará una presentación en PowerPoint sobre las constataciones y conclusiones preliminares de la evaluación.
- Producto: Presentación en PPT** (máximo 10 diapositivas) que resuman el alcance del trabajo de campo, limitantes encontradas para dar cumplida respuesta a las preguntas de evaluación, y constataciones y/o conclusiones preliminares del equipo de evaluación, así como hipótesis para el análisis posterior. El power point debe ser entregado y presentado al CE y al GRE.
58. Fase de Análisis de datos y reporte: Mayo a Junio 2019. El equipo de evaluación analizará los datos recogidos durante el estudio teórico y la labor sobre el terreno, realizará consultas adicionales con las partes interesadas cuando sea necesario, y redactará el informe de evaluación, que se someterá luego al Gerente de la evaluación con fines de garantía de calidad en una primera etapa. Se invitará a las partes interesadas a formular observaciones, que el responsable recopilará en un cuadro recapitulativo y transmitirá al equipo de evaluación a fin de que estas tomen en consideración antes de finalizar el informe. El informe pasará por un control de calidad que incluyen la revisión del Gerente/Comité de la Evaluación, el Oficial Regional de Evaluación y el servicio externalizado de la Oficina de Evaluación.
59. **Productos: Informe de evaluación final aprobado** (máximo 46 páginas, sin contar resumen ejecutivo y anexos); **resumen ejecutivo** (6 páginas) y **brief informativo** (2 páginas). El informe de evaluación presentará el análisis y constataciones, las conclusiones y las recomendaciones de la evaluación. Las constataciones deberán tener base empírica y guardar relación con las preguntas de la evaluación. Los datos se desglosarán por sexo y grupo de beneficiario, y en las constataciones y conclusiones de la evaluación se

pondrán de relieve, cuando proceda, las diferencias que presentan las realizaciones y los resultados de la operación en función de los diversos grupos de participantes y la dimensión de género. El informe deberá seguir una concatenación lógica que vaya de las constataciones a las conclusiones y recomendaciones. Las recomendaciones deberán ser pocas (no más de 10) y viables e ir dirigidas a los usuarios que proceda, con particular interés en orientar la Teoría del Cambio de la Estrategia de País 2019–2023, y servirán de base para la respuesta de la dirección del PMA a la evaluación asegurando que las conclusiones reflejen el análisis de la temática de género. Fase de Publicación y Seguimiento: a partir de Julio 2019. El personal directivo de la OP responderá a las recomendaciones formuladas en la evaluación proponiendo la adopción de medidas para atender cada una de las recomendaciones e indicando responsables y plazos estimados correspondientes. La OR coordinará la respuesta de la dirección del PMA a la evaluación y, junto con la OP, realizará el seguimiento del estado de aplicación de esas medidas por la OP. La OEV publicará el informe final en el sitio web público del PMA.

## **6. Organización de la evaluación**

### **6.1. Ejecución de la evaluación**

60. El equipo llevará a cabo la evaluación bajo la orientación del director del equipo y en comunicación cercana con Denis Velásquez, Gerente de la Evaluación. Una vez el PMA esté de acuerdo con la conformación del equipo, éste será contratado.
61. El equipo de la evaluación no deberá estar involucrado en el diseño ni en la implementación del tema de la evaluación, ni tener otros conflictos de intereses. Los miembros además actuarán con imparcialidad y observarán el código de conducta internacionalmente acordado (UNEG) de la profesión.
62. En el Anexo 3 se adjunta el cronograma de la evaluación.

### **6.2. Conformación del equipo y competencias**

63. Se espera que el equipo esté conformado por 3 miembros, incluyendo el/la director/a de la evaluación y una combinación de evaluadores/as seniors nacionales e internacionales. En la medida de lo posible, la evaluación será llevada a cabo por un equipo que cuente con balance en el género y que sea geográfica y culturalmente diverso, con las competencias apropiadas para evaluar las dimensiones de género del tema, tal como está especificado en las secciones de los TdR sobre el alcance, el enfoque y la metodología. Al menos uno de los miembros debe tener amplia experiencia de trabajo en el PMA en trabajos similares.
64. El equipo será multidisciplinar e incluirá miembros que aporten en conjunto el balance apropiado de especialidad y conocimiento práctico en las siguientes áreas:
  - Educación y Alimentación Escolar/Redes de protección social;
  - Desarrollo rural agrícola, experto/a en cadenas de valor (con competencias comerciales y de acceso al crédito);
  - Trabajo en emergencia, preparación ante emergencias;
  - Fortalecimiento de capacidades institucionales;
  - Especialidad en temas de género / conocimiento sobre asuntos de género;
  - Todos los miembros del equipo deben tener sólidas habilidades analíticas y de comunicación, experiencia en evaluaciones y conocimiento sobre el contexto país en Nicaragua;
  - Idioma español hablado y escrito.
65. El jefe del equipo debe tener especialidad técnica en una de las áreas técnicas enumeradas anteriormente, especialidad en el diseño de metodologías y herramientas de recopilación de datos aplicadas a la evaluación, así como experiencia demostrable en la dirección de evaluaciones similares. También debe contar con habilidades de liderazgo, analíticas y de comunicación, incluyendo un registro excelente de habilidades escritas en español y de presentación. Sus principales responsabilidades serán: i) definir el enfoque y la metodología de la evaluación; ii) guiar y dirigir al equipo; iii) dirigir la misión de evaluación y representar al equipo de la evaluación; iv) preparar y corregir, según se requiera, el borrador del informe de inicio, la

presentación del fin de trabajo de campo y el informe de la evaluación, en línea con el DEQAS.

66. Los miembros del equipo aportarán en conjunto una combinación de las especialidades técnicas requeridas que se complementan y tendrán un registro demostrable de trabajos escritos sobre áreas similares.
67. Los miembros del equipo: i) contribuirán a la metodología en su área de especialidad con base en la revisión de la documentación; ii) llevarán a cabo el trabajo de campo; iii) participarán en las reuniones de equipo y con las partes interesadas; iv) contribuirán al borrador y a las correcciones de los productos de la evaluación en sus áreas técnicas.
68. Consideraciones en materia de seguridad. A partir de mediados de abril, Nicaragua ha experimentado una crisis social, económica y política, provocada por las protestas contra una propuesta para reformar el sistema de seguridad social. Las protestas se han intensificado, convirtiéndose en un movimiento nacional de la sociedad civil que exige justicia social y cambio político e institucional. Esto ha desencadenado enfrentamientos entre fuerzas pro y antigubernamentales. Un informe de la Comisión Interamericana de Derechos Humanos indica que ha habido al menos 322 muertes y más de 1.000 heridos<sup>3</sup>. El PMA está operando de manera normal, sin embargo, la situación es volátil. La OP le está dando seguimiento a la situación, que representa una dificultad para el levantamiento de datos primario en las zonas de intervención de los programas del PMA.
69. Toda misión en terreno requiere de autorización de seguridad de parte de UDSS en Nicaragua. Los consultores independientes deberán obtener autorización de seguridad del UNDSS para viajar, la cual podrá ser obtenida por la OP de destino designado, y deberán completar por anticipado los cursos básico y avanzado de Seguridad en el Campo, imprimir sus certificados y llevarlos consigo.<sup>4</sup>
70. En su calidad de “proveedor independiente” de servicios de evaluación para el WFP, la compañía de evaluación es responsable por la seguridad de todas las personas contratadas, incluyendo tener los arreglos adecuados para la evacuación en caso de razones médicas o situacionales. Los consultores contratados por la compañía de evaluación no hacen parte del sistema del Departamento de Seguridad de las Naciones Unidas (UNDSS) para el personal de la ONU.
71. Con el fin de evitar incidentes de seguridad, el Gerente de la Evaluación deberá:
  - Obtener la aprobación de entrada al país para los miembros internacionales del equipo evaluador.
  - Asegurarse de que la OP del PMA registre a los miembros del equipo con el Director de Seguridad a su llegada al país y organice una presentación sobre seguridad para que éstos tengan un entendimiento de la situación de seguridad en el territorio.
  - Asegurarse de que los miembros cumplan las reglas y regulaciones de seguridad aplicables a la ONU– p. ej., toques de queda.

### **6.3. Consideraciones éticas**

72. Las evaluaciones descentralizadas del PMA deben ajustarse a las normas y estándares éticos del PMA y el UNEG. Los contratistas que realizan las evaluaciones son responsables de salvaguardar y garantizar la ética en todas las etapas del ciclo de evaluación (preparación y diseño, recopilación de datos, análisis de datos, presentación de informes y difusión). Esto debería incluir, entre otros, garantizar el consentimiento informado, proteger la privacidad, la confidencialidad y el anonimato de los participantes, garantizar la sensibilidad cultural, respetar la autonomía de los participantes, garantizar el reclutamiento equitativo de participantes (incluidas mujeres y grupos socialmente excluidos) y garantizar que los resultados de la evaluación no causen ningún daño a los participantes o sus comunidades.
73. Los contratistas son responsables de gestionar cualquier riesgo y problema ético potencial y deben establecer, en consulta con el gerente de evaluación, procesos y sistemas para identificar, informar y resolver cualquier problema ético que pueda surgir durante la implementación de la evaluación. Deben solicitarse aprobaciones éticas y revisiones por los comités de revisión nacionales e institucionales pertinentes cuando se requiera.

## 7. Roles y Responsabilidades

### 74. Roles de la Oficina del PMA en Nicaragua:

- a- El Director de la Oficina del PMA Nicaragua será responsable de:
  - Asignar un Gerente para la evaluación: Denis J. Velásquez M, Asociado de Monitoreo y Evaluación.
  - Conformar el Comité interno de Evaluación (CE) y el Grupo de Referencia de la Evaluación (GRE).
  - Aprobar la versión final de los TDR y de los informes de inicio y de la evaluación.
  - Asegurar la independencia e imparcialidad de la evaluación en todas sus etapas, incluyendo el establecimiento del Comité de la evaluación.
  - Participar con el equipo de la evaluación en las discusiones sobre el diseño y el tema de la misma, y sobre su desempeño y resultados tanto con el gerente de la evaluación como con el equipo de evaluación.
  - Organizar y participar en dos presentaciones de fin de misión, una interna y la otra con las contrapartes de Gobierno.
  - Supervisar los procesos de publicación y seguimiento, incluyendo la preparación de la respuesta de la gerencia a las recomendaciones de la evaluación
- b- El gerente de la evaluación deberá:
  - Manejar el proceso de la evaluación a través de todas sus etapas, incluyendo el desarrollo del borrador de los presentes TDR.
  - Asegurar el funcionamiento de los mecanismos para el aseguramiento de la calidad.
  - Consolidar y compartir con el equipo de la evaluación los comentarios al borrador de los TDR y al de los informes de inicio y de la evaluación.
  - Asegurar que se haga el uso esperado de los mecanismos para el aseguramiento de la calidad (controles de calidad, respaldo de calidad).
  - Asegurar que el equipo tenga acceso a toda la documentación e información necesarias para la evaluación, facilitar el contacto del equipo con las partes interesadas locales, organizar reuniones y visitas de campo, suministrar apoyo logístico durante el trabajo de campo y organizar servicios de interpretación, según sea necesario.
  - Organizar presentaciones de seguridad para el equipo de la evaluación y suministrar los materiales necesarios.
- c- Como parte del aseguramiento de la independencia y de la imparcialidad, se ha formado un Comité interno de la evaluación, cuyo objetivo principal es asegurar un proceso de evaluación creíble, transparente, imparcial y de calidad, en línea con la Política de Evaluación del PMA. El Comité de Evaluación está conformado por la Representante de la oficina de país, la Oficial de Políticas y Programas, la Oficial de Relaciones con Donantes y el Gerente de la Evaluación.

### 75. La gerencia de la Oficina regional será responsable de:

- Asignar un enlace para la evaluación: Iván Touza, Oficial Regional de Evaluación será el enlace para esta evaluación.
- Participar con el equipo de la evaluación en las discusiones sobre el diseño y el tema de la evaluación, según corresponda.
- Dar sus comentarios a los borradores de los TDR y a los de los informes de inicio y de la evaluación.
- Apoyar la respuesta de la gerencia a la evaluación y rastrear la implementación de las recomendaciones.

### 76. Las otras partes interesadas (Gobierno, Donantes, agencias del SNU, ONGs) serán responsables de brindar información cuantitativa y cualitativa según corresponda, así como también aclarar al equipo evaluador todas las interrogantes que surjan producto de la investigación a realizar.

77. La Oficina de Evaluación (OdE) dará asesoría al gerente de la evaluación y proveerá apoyo al proceso de la evaluación, según corresponda. Es responsable de permitir el acceso a los mecanismos independientes de respaldo de calidad, corrigiendo los borradores de los informes de inicio y de la evaluación desde una perspectiva de evaluador. También se asegurará que haya soporte técnico cuando las agencias regionales lo soliciten.

## **8. Comunicación y presupuesto**

### **8.1. Comunicación**

78. Con el fin de asegurar la fluidez y eficiencia del proceso y de realizar el aprendizaje que se va a obtener a partir de la presente evaluación, el equipo de la evaluación debe hacer énfasis en la comunicación transparente y abierta con las partes interesadas clave. Esto se podrá obtener al asegurar un acuerdo claro de los canales y de la frecuencia de la comunicación con y entre las partes interesadas.
79. Según los estándares internacionales de la evaluación, se le exige al PMA que todas las evaluaciones estén disponibles al público. Después de la aprobación de la versión final del informe de la evaluación, el Gerente de la evaluación preparará un plan de comunicación y aprendizaje y los requerimientos de los servicios de traducción de los productos de la evaluación.

### **8.2. Presupuesto**

80. Fuente de financiamiento. La OP del PMA en Nicaragua ha designado una partida presupuestaria planificada en 2018 para la financiación de la evaluación final del PP. Como parte de los mecanismos de apoyo a la función descentralizada de evaluación, la OP aplicará a la cuarta ronda del Fondo de Contingencia (CEF) en 2018, el cuál aportará el 70 % de los costes totales, en tanto que la contribución de la OP sería del 30 % del presupuesto total.
81. Presupuesto: El presupuesto para los propósitos de esta evaluación será preparado por la empresa consultora utilizando las tarifas preestablecidas con los acuerdos a largo plazo (LTA) con el PMA. A efectos de la presente evaluación, el presupuesto se ajustará al correspondiente a una oficina con una operación pequeña, incluyendo en el presupuesto los viajes internacionales t nacionales y viáticos correspondientes en terreno. El presupuesto no ebe superar los 126,000USD. Aproximadamente, el 78% correspondería a honorarios consultores. Los gastos directos de viaje/subsistencia se estiman en el 10% del presupuesto.

Por favor envíe sus preguntas y ofertas a OMP Procurement Panama, a la dirección de correo electrónico [omp.procurement@wfp.org](mailto:omp.procurement@wfp.org).

## Anexo 2 - Análisis y mapeo de partes interesadas

Interesados	Interés en la Operación	Participación en la evaluación	Quien
<b>Internos (PMA)</b>			
Oficina de país (OP)	Responsable de la planificación e implementación coordinada de las operaciones del PP en el país. La OP es el principal interesado en la evaluación.  -La OP utilizará los resultados de la evaluación para orientar la implementación del Plan Estratégico País (PEP) 2019-2023.	Facilita la planificación y la ejecución de la evaluación: proporciona la documentación existente del programa y sus relaciones, es una esencial fuente de información primaria, da el apoyo logístico para la ejecución del plan de trabajo en el terreno, establece coordinaciones con las entidades que se incluirán en la evaluación, participa en las restituciones internas y externas de resultados, comenta los informes resultantes de la evaluación.	Representante de país, Representante Adjunto, Oficial de programa, Gerentes de componentes y personal relacionado con los temas del programa.
Oficinas de Campo del programa de Ocotol, Siuna, Bilwi, Jinotega	Responsables de la planificación e implementación coordinada de las acciones del programa en sus zonas de operación. Se dará aprendizajes de buenas prácticas y se utilizarán las recomendaciones de la evaluación en la implementación de las actividades.	Proporciona información secundaria y primaria sobre el contexto y las actividades en su zona de influencia, organiza las entrevistas y convocatorias a las instancias involucradas en la operación.	Jefes de sub-oficinas Monitores de Campo
Oficina Regional (OR)	Responsable de supervisar las OP y prestar orientación técnica y apoyo a las mismas. Supervisará la aplicación de las recomendaciones y difundirá las lecciones aprendidas útiles en la región.	Participa en la planificación de la evaluación, en el informe de inicio, realiza una revisión de calidad y comenta el informe de inicio, al igual que el informe de evaluación. Participa en el debriefing de la misión de terreno y proporciona información secundaria y primaria.  Coordina la respuesta de la dirección a la evaluación y las recomendaciones.	Asesor Regional de Evaluaciones, y equipo regional para P4P, alimentación escolar y protección social, de nutrición, resiliencia, análisis de vulnerabilidad, políticas, alianzas y movilización de recursos.
Oficina de Evaluación (OdE)	La OdE es responsable de encargar la evaluación de operaciones. La OdE está interesada en velar por la aplicación efectiva de las evaluaciones asegurándose que sean tiles, fiables y de calidad.	Participa en la planificación de la evaluación: elabora los TdR, selecciona y contrata la empresa externa, facilita las comunicaciones entre el PMA y la empresa, proporciona estándares de calidad.  Comenta y aprueba los informes de la evaluación.  Somete el informe de evaluación a un proceso de control de calidad.	Personal de línea de la Oficial de evaluación.

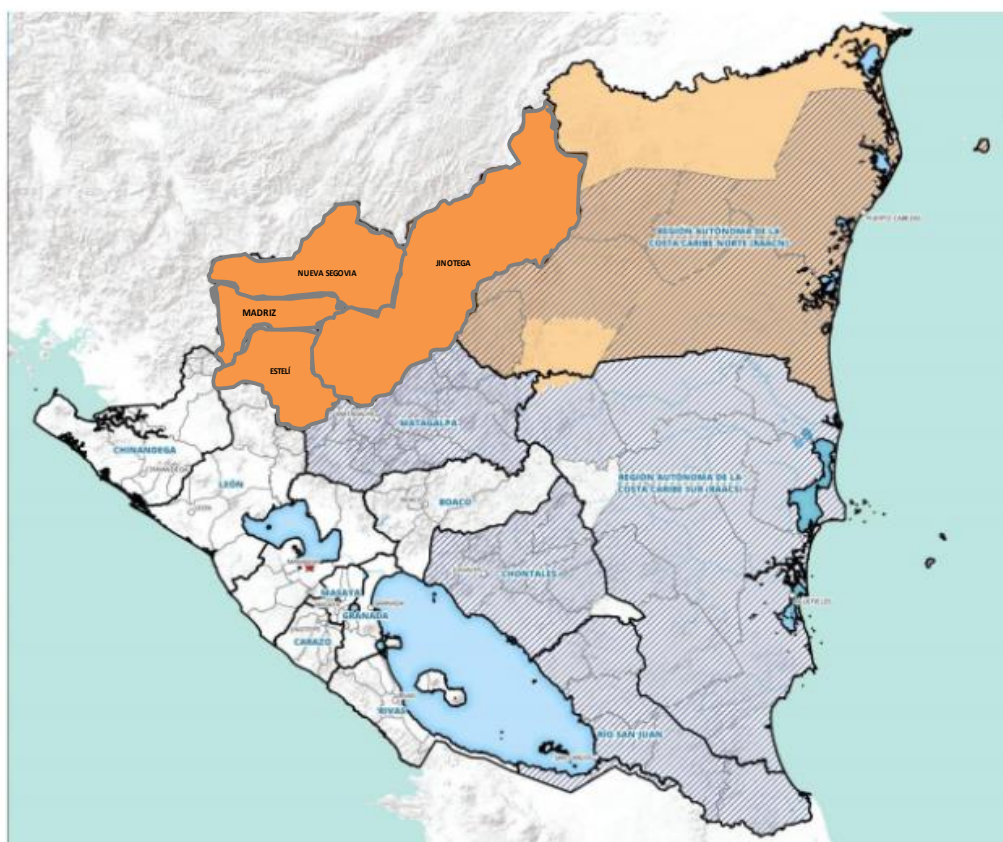
Interesados	Interés en la Operación	Participación en la evaluación	Quien
Unidades técnicas de la Sede	Las unidades técnicas se benefician de las lecciones aprendidas relativas a aspectos técnicos.	Desarrollaron las políticas sectoriales del PMA utilizadas como referencias normativas en la evaluación. Comentan el informe de evaluación.	Alimentación escolar Nutrición, resiliencia y P4P
<b>Externos</b>			
Instituciones de Gobierno: MINREX, MINED-PINE, MINSA, INTA, SINAPRED.	Principales socios en la implementación de las actividades: Merienda regular y merienda de refuerzo con el MINED-PINE, Apoyo nutricional a mujeres en embarazo y lactancia, niños y niñas de 6 a 36 meses, personas con VIH con el MINSA, Fortalecimiento de cooperativas de pequeños productores con INTA Fortalecimiento en la gestión del riesgo con SINAPRED. El Gobierno está interesado en saber si las actividades del PMA alcanzaron los resultados esperados, lecciones aprendidas, buenas prácticas y las recomendaciones que surjan de la evaluación. Los resultados de la evaluación impactarán sobre las orientaciones estratégicas y las colaboraciones del PMA.	Constituye una de la fuente principal de información secundaria y primaria de las políticas y prioridades públicas, y sobre las expectativas de evolución y de mayor alineamiento del PP con las prioridades nacionales.	Personal directamente involucrado en la coordinación con el PMA y en la planificación, implementación y seguimiento de las actividades. Autoridades locales. Representaciones de los servicios técnicos a nivel local/regional (CODEPRED y COMUPRED y centros educativos)
Participantes del programa o protagonistas	Son los destinatarios de las acciones del programa y participan en su implementación según su condición e involucramiento, su interés está determinado por su involucramiento y efectos que se generen de la operación, serán los destinatarios finales de las nuevas políticas y acciones del PMA.	Constituyen una fuente esencial de información primaria y sus percepciones serán utilizadas para la formulación de las conclusiones y recomendaciones. La participación de estos actores en la evaluación está sujeta a la aprobación y autorización por parte de las autoridades de gobierno.	Protagonistas directos de las actividades del programa, entre ellos: CAE, personal de los centros de salud, productores miembros de cooperativas.
Otras agencias de Naciones Unidas presentes en el país: UNICEF, OPS-OMS, FAO	La actuación del Equipo de las Naciones Unidas en el país está interesada en que la operación del PMA contribuya eficazmente a la labor colectiva de las Naciones Unidas. Los resultados de la evaluación son de gran utilidad para fortalecer las sinergias entre los diferentes organismos de las Naciones Unidas que operan en el país y adoptar los aprendizajes y buenas prácticas.	Proporcionan información sobre el contexto, la coordinación sectorial y del Sistema de Naciones Unidas, y sobre las colaboraciones directas con el PMA en la implementación del PP.	Puntos focales nutrición, género, cambio climático y gestión del riesgo. Personal involucrado en la coordinación con el PMA.

Interesados	Interés en la Operación	Participación en la evaluación	Quien
ONG nacionales e internacionales Save the Children, World Vision, Plan Internacional, Fundación Padre Fabretto.	En Nicaragua hay organizaciones de la sociedad civil y ONG internacionales que intervienen en los mismos sectores y/o contextos, y que mantienen coordinación e intercambio de información con el PMA. Tendrán interés en los aprendizajes y buenas prácticas que resulten de la evaluación.	Serán una fuente de información primaria y secundaria sobre el contexto y la capitalización de experiencias en los sectores de acción del PP.	ONG que trabajan en los temas del Programa e intervienen en los mismos territorios.
Donantes: Canadá, Arabia Saudita, Rusia, República de Corea, Donantes Privados, Luxemburgo, Japón, Unión Europea.	Los donantes tienen interés en conocer cómo se han ejecutado sus fondos y si la labor del PMA ha sido eficaz y ha contribuido a sus propias estrategias. Tendrán interés en los aprendizajes, buenas prácticas y recomendaciones que resulten de la evaluación.	Fuente de información secundaria y primaria sobre la implementación del PP, la calidad del seguimiento, sobre el contexto y las estrategias sectoriales desarrolladas en el país.	Personal de los donantes involucrado en el seguimiento del Programa y en las relaciones con el PMA. Personal de las contrapartes técnicas y financieras involucrado en los sectores de intervención del Programa.



## Anexo 3 Descripción del Programa de Nicaragua

### 3.1. Mapa de las operaciones



	Zonas de apoyo a cooperativas de pequeños productores, merienda de refuerzo, apoyo nutricional a población altamente vulnerable y gestión de riesgos.
	Zonas de merienda regular (RACCN) y apoyo a gestión de riesgos.

Fuente: Elaborado por econometría con base en las coberturas del Programa y PMA, Términos de Referencia, 2019

El mapa anterior presenta las zonas que fueron cubiertas por el Programa a través de las diferentes actividades. Por una parte están las zonas en donde se apoyó a las cooperativas de pequeños productores que incluye Estelí, Nueva Segovia, Jinotega y Madriz. Por otra parte incluya las zonas en donde se cubrió la merienda regular que corresponde a la RACCN y Jinotega. Las acciones de fortalecimiento a la gestión de riesgos se ha realizado principalmente a nivel nacional, sin embargo se han realizado pilotos, capacitaciones y talleres en otras zonas del país, aclarando que su incidencia es a nivel nacional. En la siguiente tabla se presentan las zonas de intervención del Programa por línea temática:

**Tabla Anexo 2 - 1 Focalización del Programa por línea temática**

Líneas temáticas	PP 200434	OPSR 200490	T-ICSP NI-01
Apoyo al acceso a la educación preescolar y primaria a través	RACCN y Jinotega		Comunidades de Jinotega y RACCN , Corredor Seco

Líneas temáticas	PP 200434	OPSR 200490	T-ICSP NI-01
de la merienda regular y otras acciones			
Merienda de refuerzo – Contrarrestar shocks: Niños y niñas en centros educativos		Corredor Seco	
Fortalecimiento a cooperativas de Pequeños Productores	Nueva Segovia, Esteli, Jinotega, Matagalpa	Corredor Seco	Centro y norte país
Gestión de Riesgos	Corredor Seco	Nacional, Corredor Seco	Donde sea necesario
<i>Cobertura según su diseño inicial (no ejecutado el componente de Resiliencia y baja cobertura en los de apoyo nutricional)</i>			
Apoyo nutricional a mujeres en embarazo, lactancia, niños y niñas de 6 a 36 meses	Nueva Segovia y Madriz (8 municipalidades con mayor tasa de desnutrición)		Madriz (3 municipalidades)
Apoyo nutricional a personas con VIH	Chinandega y Managua		Chinandega, Managua
Resiliencia comunitaria y de hogares (no se implementó)	Nueva Segovia y Madriz		

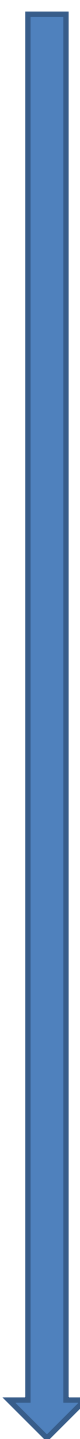
### 3.2. Descripción General Programa País 200434

A continuación se presenta la ficha descriptiva del Programa País 200434, seguida por la cadena de resultados que ha sido construida por el EE, el marco lógico inicial y el marco lógico reconstruido por el EE con base en los reportes anuales en donde a lo largo de los años se fueron ajustando los objetivos, así como los resultados y los productos, lo que será base de la evaluación de eficacia del Programa. Luego se presenta la descripción del T-ICPS NO-1, seguida igualmente por la cadena de resultados construida por el EE. Finalmente, se presentan los indicadores de resultados y productos 2013 a 2018 incluyendo un análisis de la información disponible.


Tipo intervención	Operación
Fechas relevantes	Fecha de aprobación: 19 de febrero 2013 Fecha de inicio planeada: 1 de abril de 2013 Fecha de inicio efectiva: 7 de junio de 2013. Finalización planeada: 31 de marzo de 2018.
Objetivos específicos	Apoyar al Gobierno en el diseño y la implementación de estrategias a largo plazo para romper el ciclo generacional del hambre y la desnutrición.
Focalización geográfica y modificaciones	Componente 1. Municipalidades de Nueva Segovia y Madriz (8 municipalidades). Componente 2. Comunidades indígenas en RACCN y Jinotega (12 municipalidades). Componente 3. Ocho municipalidades en Nueva Segovia y Madriz. Componente 4. Chinandega y Managua. Se fortaleció personal de servicios de salud en Madriz, Nueva Segovia y Esteli. Componente 5. Nueva Segovia, Esteli, Jinotega and Matagalpa (15 asociaciones).

	Componente 6. Corredor Seco (49 municipalidades) Componente 7. Principalmente en la RACCN, Matagalpa (mapeo multi-amenaza)
Enmiendas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión Presupuestaria 1 (mayo 2013): Incremento de 136 toneladas métricas de dátiles que serán destinadas al componente de alimentación escolar. Se solicita en aumento presupuestal para los rubros de costes directos e indirectos de transporte.</li> <li>• Revisión Presupuestaria 3 (Junio 2014): Inclusión del Programa piloto “Compras para el Progreso” dentro del Programa País mediante la creación de un nuevo componente (5). El objetivo del nuevo componente es expandir la asistencia técnica a pequeños productores y organizaciones con el fin de mejorar su productividad e incrementar su ingreso conectándolos con el mercado formal.</li> <li>• Revisión Presupuestaria 4: (Mayo 2015): Ampliación número de protagonistas planeados para actividad de alimentación escolar. Debido a altas tasas de matriculación escolar se decidió amplia en 14000 el número total de niños y niñas beneficiadas.</li> <li>• Otras modificaciones 2015: Ampliación criterio de elegibilidad protagonistas niños y niñas del componente 1 hasta 36 meses forman parte de la de población elegible.</li> <li>• Revisión Presupuestaria 5: Se plantearon 5 modificaciones; a) aumento en 6000 protagonistas planeados para el componente de alimentación escolar, b) incremento de 150 a 180 días de merienda escolar, c) provisión de merienda escolar a 40000 niños en el corredor seco, d) implementación proyectos de infraestructura y huertos bajo el componente 2, e) incrementar el apoyo a tres organizaciones de agricultores.</li> <li>• Revisión Presupuestaria 6:Ampliación del PP hasta diciembre 2018, fortalecimiento y escala programa de alimentación escolar en áreas afectadas (componente 6), incorporar actividades de preparación ante emergencias y respuesta (componente 7).</li> </ul>
Duración	5 años
Número de protagonistas	Número total de protagonistas planeado original:399.000 Número de protagonistas anual planeado original: 169.800 Número total de protagonistas planeado revisado: 549.000 Número de protagonistas anual planeado revisado: 212.800 Número de protagonistas 2017 revisado: 366.371
Donantes	Canadá,Nicaragua, Suiza, Donantes Privados, Australia, Arabia Saudita,Brasil, Multilateral, Japón.
Requerimientos en especie	Total alimentos planeados original: 3619.2 tm Total alimentos planeados revisado: 5653 tm Total alimentos distribuido 2017: 5001 tm
Presupuesto	Total presupuesto original PMA: \$24,222,624 USD Total presupuesto revisado : \$36,240,202 USD
Evaluaciones Previas	El programa ha tenido una Evaluación de Medio Término realizada en Septiembre de 2015 cuyas principales conclusiones, recomendaciones e implementación de las mismas se presentan en el Anexo 3.

## Cadena de Resultados Programa País 200434

<b>OBJETIVO PROGRAMA PAIS: Diseño e implementación de estrategias de largo plazo para romper el ciclo intergeneracional del hambre</b>		
	<b>Objetivo del componente 1:</b> <i>Desarrollar conciencia y capacidad de conocimiento a nivel de comunidades sobre los riesgos del cambio climático e inseguridad alimentaria.</i>	
	<b>Insumos</b>	Recursos financieros: \$2,367,871.00
	<b>Actividades</b>	Distribución de raciones alimentarias, Mejorar las capacidades locales y nacionales a través de asistencia técnica entrenamiento de personal
	<b>Productos</b>	Total toneladas métricas de alimentos no fortificados y fortificados distribuidos. Total mujeres embarazadas y lactantes que recibieron raciones alimenticias, número de sistemas de monitoreo e información fortalecidos, total personal que ha mejorado su conocimiento sobre procesos y políticas de nutrición y seguridad alimentaria.
	<b>Resultados Componente</b>	La desnutrición, incluyendo deficiencia de micronutriente, fue reducida entre los niños de 6-59 meses, mujeres embarazadas y mujeres lactantes.  Apropiación y capacidades fortalecidas para reducir la desnutrición
	<b>Objetivo del componente 2:</b> <i>Incrementar la capacidad adaptativa y reducir los riesgos recurrentes de la variabilidad climática a nivel de la comunidad.</i>	
	<b>Insumos</b>	Recursos financieros: \$ 19,722,884.00
	<b>Actividades</b>	Distribución raciones de alimentación escolar, fortalecimiento comités de alimentación escolar con participación comunitaria, transferencia de conocimiento a entidades gubernamentales
	<b>Productos</b>	Total toneladas métricas de alimentos no fortificados y fortificados distribuidos, Total niños de preescolar y primaria que recibieron alimentación escolar, Número de procesos técnicos y lógicos en los que personal del gobierno se apropió del conocimiento. Número de escuelas asistidas por PMA
	<b>Resultados Componente</b>	Acceso y uso igualitario a la educación incrementado  La desnutrición, incluyendo deficiencia de micronutrientes, fue disminuida entre niñas y niños en edad escolar.
	<b>Objetivo del componente 4:</b> <i>Mitigar los efectos negativos del VIH/Sida en individuos</i>	
	<b>Insumos</b>	Recursos financieros: \$525,037.00
	<b>Actividades</b>	Distribución ración alimentaria a familias afectadas por el VIH condicionada a educación nutricional, Capacitaciones sobre temas nutricionales a personal que apoya pacientes de VIH, Creación sistema de monitoreo para ART
	<b>Productos</b>	Total personas con VIH que recibieron capacitaciones sobre temas nutricionales y ración de alimentos. Total Toneladas métricas de alimentos distribuidas
	<b>Resultados</b>	Desnutrición, incluyendo deficiencia de micronutrientes, disminuida
<b>Objetivo Estratégico 4 (SO4)</b>	<b><i>Reducir desnutrición y romper el ciclo intergeneracional del hambre</i></b>	

**OBJETIVO PROGRAMA PAIS: Diseños e implementación de estrategias de largo plazo para romper el ciclo intergeneracional del hambre**

	<b>Objetivo del componente 3: Incrementar la resiliencia de comunidad y hogares rurales vulnerables.</b>	
	<b>Insumos</b>	Recursos financieros: \$1,606,838.00
	<b>Actividades</b>	Rehabilitación o creación de activos físicos de sostenimiento para hogares. Capacitaciones a comunidades sobre manejo adecuado de riesgo y protección de activos. Distribución raciones alimenticia a familia de participantes.
	<b>Productos</b>	Total activos físicos creados o restaurados, Participantes en capacitaciones sobre manejo de riesgos y protección de activos, Total individuos beneficiados de una ración alimenticia
	<b>Resultados</b>	El incremento en el acceso a activos de medio de vida ha contribuido a mejorar la resiliencia, reducir el riesgo derivados de desastres y shocks negativos enfrentados por hogares y comunidades con alta inseguridad alimentaria'  La capacidad de reducción de riesgo de países, comunidades e instituciones fue fortalecida
	<b>Objetivo del componente 5:</b>	
	<b>Insumos</b>	Recursos financieros: \$3,809,226.00
	<b>Actividades</b>	Provisión asistencia técnica a pequeños productores, Establecimiento cadenas entre pequeños productores y mercados potenciales.
	<b>Productos</b>	Número de organizaciones de pequeños productores aliadas con el PMA, Número de pequeños productores que reciben asistencia técnica del PMA, Total de alimentos vendidos a nuevos compradores, Número de pérdidas post-cosecha
	<b>Resultados Componente</b>	La productividad de los pequeños agricultores fue mejorada a través de la implementación de técnicas agrícolas adecuadas  Los pequeños productores incrementaron sus ventas a compradores formales.  Organizaciones y pequeños productores han alcanzados mayores estándares de calidad y una mayor remuneración por ellos
<b>Objetivo Estratégico 3 (SO3)</b>	<b><i>Reducir el riesgo y permitirle a las personas, comunidades y países alcanzar sus necesidades alimenticias y nutricionales</i></b>	

### 3.3. Descripción General de T-ICSP N0-1 para Nicaragua

<b>Aprobación</b>	<b>Enero 2018</b>
<b>Inicio y finalización</b>	Enero a diciembre 2018 Extensión a Marzo 2019
<b>Duración</b>	1 año y 3 meses
<b>Objetivos específicos</b>	<p>Objetivo: Apoyar los esfuerzos nacionales para alcanzar la meta de hambre cero, extendiendo el alcance de los programas nacionales y fortaleciendo su calidad y sostenibilidad:</p> <p>Objetivo estratégico 1: Los niños y niñas de preescolar y primaria y las personas que viven con VIH tendrán acceso a alimentos y nutrición adecuada durante 2018</p> <p>Objetivo estratégico 2: Los grupos nutricionalmente vulnerables en las áreas focalizadas suplirán sus necesidades nutricionales durante 2018</p> <p>Objetivo estratégico 3: Los pequeños productores en las áreas focalizadas incrementarán su seguridad alimentaria y acceso a los mercados durante todo el año.</p> <p>Objetivo estratégico 4: Las poblaciones afectadas por shocks tendrán acceso a alimentos nutritivos después de la emergencia.</p> <p>Objetivo estratégico 5: Las instituciones y programas nacionales serán fortalecidos para prevenir y responder a los shocks durante 2018.</p>
<b>Focalización geográfica y modificaciones</b>	<p>Objetivo estratégico 1 – Comunidades indígenas de Jinoteca y RACCN y población con VIH de Chinandega y Managua.</p> <p>Objetivo estratégico 2 – Tres municipalidades de Madriz.</p> <p>Objetivo estratégico 3 – 18 organizaciones de productores en el centro y norte del país.</p> <p>Objetivo estratégico 4 – Se activa en los lugares que sea necesario.</p> <p>Objetivo estratégico 5 – SINAPRED Plan Nacional de Entrenamiento.</p>
<b>Número de protagonistas previstos y modificaciones</b>	<p>Por objetivo estratégico:</p> <p>Objetivo estratégico 1: 163,000 niños y niñas en pre-escolar y primaria (50% niñas); 800 pacientes de VIH (50% mujeres)</p> <p>Objetivo estratégico 2: 2,500 niños y niñas entre 6-36 meses (68% niñas)</p> <p>Objetivo estratégico 3: 1,300 productores (38% mujeres)</p> <p>Objetivo estratégico 4: 40,000 niñas y niños (50% niñas), 28,000 población (50% mujeres).</p>
<b>Presupuesto total y modificaciones</b>	USD 10,218,667
<b>Objetivos y Actividades</b>	<p>Objetivo estratégico 2 relacionado con el Componente 1 de PP 200434:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proveer asistencia alimentaria a mujeres gestantes y lactantes y niños y niñas de 6-36 meses con la distribución de raciones fortificadas, complementando el paquete de salud y nutrición proveído por el Ministerio de Salud.</li> <li>• Distribución de ítems no alimentarios a centros de salud para el monitoreo del estado nutricional de esta población.</li> <li>• Asistencia técnica al MINSA.</li> </ul> <p>Objetivo estratégico 1 relacionado con el Componente 2 de PP 200434:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proveer merienda escolar a niños y niñas de pre-primaria y primaria por periodos de 180 días.</li> <li>• Dar entrenamiento a los Comités de Alimentación Escolar</li> <li>• Desarrollar proyectos de infraestructura relacionados con la preparación de alimentos.</li> </ul>

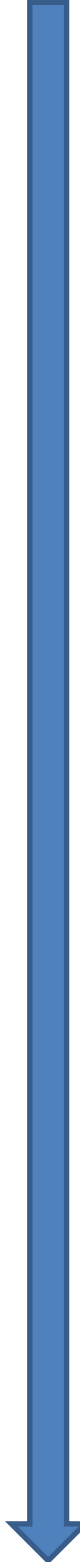
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyar la implementación de huertas escolares.</li> <li>• Promover estrategias de comunicación para prácticas saludables, y dietas nutritivas y diversas.</li> </ul> <p>Proveer asistencia técnica y fortalecimiento de capacidades al gobierno nacional para el mejoramiento en la calidad y la sostenibilidad del programa.</p>
	<p>Objetivo estratégico 1 relacionado con el Componente 4 de PP 200434:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proveer asistencia alimentaria a pacientes de VIH por periodos de 180 días.</li> <li>• Proveer asistencia técnica al Ministerio de Salud para promover la adopción de dietas saludables.</li> </ul>
	<p>Objetivo estratégico 3 relacionado con el Componente 5 de PP 200434:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asistencia técnica a hombres y mujeres productoras para aumentar su producción y comercialización, apoyo con distribución de insumos, herramientas, semillas, etc.</li> <li>• Formación para aumentar sus capacidades de comercialización con enfoque de género.</li> <li>• Promoción de buenas prácticas agrícolas con énfasis en construcción de resiliencia y manejo sostenible.</li> <li>• Asistencia técnica al INTA.</li> </ul>
	<p>Objetivo estratégico 4 relacionado con el Componente 6 de PP 200434: Ampliar las distribuciones de comidas escolares para escolares en áreas afectadas por choques climáticos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Distribución de una comida adicional, incluyendo maíz, Supercereal, aceite vegetal y leguminosas, para complementar la ración de mitad de mañana.</li> </ul>
	<p>Objetivo estratégico 4 relacionado con el Componente 7 de PP 200434:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo a SINPARED para responder a emergencias para proveer asistencia alimentaria a poblaciones afectadas por desastres naturales.</li> </ul>
	<p>Objetivo estratégico 5 relacionado con aspectos transversales de PP 200434:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asistencia técnica al gobierno en el manejo de riesgos SINAPRED (Plan nacional de entrenamiento y estrategia de comunicación).</li> <li>• Entrenamiento a SINAPRED en logística, almacenamiento de alimentos y nutrición en emergencias.</li> <li>• Transferencia de metodologías, distribución de tecnología a SINAPRED y el desarrollo de sistemas de alerta temprana.</li> </ul>

Fuente: Econometría Consultores con base en (WFP, 2018)

## Cadena de Resultados T-ICSP-01

<b>OBJETIVO T-ICST-01:</b>	
Apoyar los esfuerzos nacionales para alcanzar la meta de hambre cero, extendiendo el alcance de los programas nacionales y fortaleciendo su calidad y sostenibilidad	
<b>Insumos</b>	USD7674,143
<b>Actividades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proveer merienda escolar a niños y niñas de pre-primaria y primaria por periodos de 180 días.</li> <li>• Dar entrenamiento a los Comités de Alimentación Escolar</li> <li>• Desarrollo proyectos de infraestructura relacionados con la preparación de alimentos.</li> <li>• Apoyar la implementación de huertas escolares.</li> <li>• Promover estrategias de comunicación para prácticas saludables, y dietas nutritivas y diversas.</li> <li>• Asistencia técnica y fortalecimiento de capacidades al gobierno nacional para el mejoramiento en la calidad y la sostenibilidad del programa.</li> <li>• Proveer asistencia alimentaria a pacientes de VIH por periodos de 180 días.</li> <li>• Proveer asistencia técnica al Ministerio de Salud para promover la adopción de dietas saludables.</li> </ul>
<b>Productos</b>	Total toneladas métricas de alimentos no fortificados y fortificados distribuidos, Total niños de preescolar y primaria que recibieron alimentación escolar, Número de procesos técnicos y lógicos en los que personal del gobierno se apropió de conocimiento. Número de escuelas asistidas (mejoradas) por PMA
<b>Resultados</b>	Acceso y uso igualitario a la educación incrementado La desnutrición, incluyendo deficiencia de micronutrientes, fue disminuida entre niñas y niños en edad escolar
<b>Objetivo Estratégico</b>	Objetivo estratégico 1: Los niños y niñas de preescolar y primaria y las personas que viven con VIH tendrán acceso a alimentos y nutrición adecuada durante 2018
<b>Insumos</b>	USD293,540
<b>Actividades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proveer asistencia alimentaria a mujeres gestantes y lactantes y niños y niñas de 6-36 meses con la distribución de raciones fortificadas, complementando el paquete de salud y nutrición proveído por el Ministerio de Salud.</li> <li>• Distribución de ítems no alimentarios a centros de salud para el monitoreo del estado nutricional de esta población.</li> <li>• Asistencia técnica al MINSA.</li> </ul>
<b>Productos</b>	Total toneladas métricas de alimentos no fortificados y fortificados distribuidos, Total mujeres embarazadas y lactantes que recibieron raciones alimenticias, número sistemas de monitoreo e información fortalecidos, total personal que ha mejorado su conocimiento sobre procesos y políticas de nutrición y seguridad alimentaria.
<b>Resultados</b>	La desnutrición, incluyendo deficiencia de micronutriente, fue reducida entre los niños de 6-36 meses, mujeres embarazadas y mujeres lactantes Apropiación y capacidades fortalecidas para reducir la desnutrición
<b>Objetivo Estratégico</b>	Objetivo estratégico 2: Los grupos nutricionalmente vulnerables en las áreas focalizadas suplirán sus necesidades nutricionales durante 2018





<b>Insumos</b>	USD1144,785
<b>Actividades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asistencia técnica a hombres y mujeres productoras para aumentar su producción y comercialización, apoyo con distribución de insumos, herramientas, semillas, etc.</li> <li>• Formación para aumentar sus capacidades de comercialización con enfoque de género.</li> <li>• Promoción de buenas prácticas agrícolas con énfasis en construcción de resiliencia y manejo sostenible.</li> <li>• Asistencia técnica al INTA.</li> </ul>
<b>Productos</b>	Número de organizaciones de pequeños productores aliadas con el PMA, Número de pequeños productores que reciben asistencia técnica del PMA, Total de alimentos vendidos a nuevos compradores, Número de pérdidas post-cosecha
<b>Resultados</b>	La productividad de los pequeños agricultores fue mejorada a través de la implementación de técnicas agrícolas adecuadas Los pequeños productores incrementaron sus ventas a compradores formales. Organizaciones y pequeños productores han alcanzados mayores estándares de calidad y una mayor remuneración por ellos
<b>Objetivo Estratégico</b>	Objetivo estratégico 3: Los pequeños productores en las áreas focalizadas incrementarán su seguridad alimentaria y acceso a los mercados durante todo el año.
<b>Insumos</b>	USD855,472
<b>Actividades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ampliar distribuciones de comidas escolares en áreas afectadas por choques climáticos:</li> <li>• Distribución de una comida adicional, incluyendo maíz, supercereal, aceite vegetal y leguminosas, para complementar la ración de mitad de mañana.</li> <li>• Apoyo a SINPARED para responder a emergencias para proveer asistencia alimentaria a poblaciones afectadas por desastres naturales.</li> </ul>
<b>Productos</b>	Niños y niñas afectados por emergencias reciben merienda diaria. Población afectada por emergencias reciben asistencia alimentaria.
<b>Resultados Componente</b>	Garantizar que los más vulnerables reciban oportunamente asistencia alimentaria en momentos de shocks por emergencias, a través de las meriendas escolares.
<b>Objetivo Estratégico</b>	Objetivo estratégico 4: Las poblaciones afectadas por shocks tendrán acceso a alimentos nutritivos después de la emergencia.
<b>Insumos</b>	USD250,727
<b>Actividades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asistencia técnica al gobierno en el manejo de riesgos SINAPRED (Plan nacional de entrenamiento y estrategia de comunicación).</li> <li>• Entrenamiento a SINAPRED en logística, almacenamiento de alimentos y nutrición en emergencias.</li> <li>• Transferencia de metodologías, distribución de tecnología a SINAPRED y desarrollo de sistemas de alerta temprana.</li> </ul>
<b>Productos</b>	Las poblaciones afectadas por emergencias fortalecerán sus capacidades de resiliencia y asegurarán su seguridad alimentaria
<b>Resultados Componente</b>	Fortalecimiento en las capacidades de las entidades para la prevención, preparación y respuesta ante emergencias.
<b>Objetivo Estratégico</b>	Objetivo estratégico 5 relacionado con aspectos transversales de PP 200434

Fuente: WFP, Nicaragua Interim Country Strategic Plan 2018 (WFP, 2018)

### 3.4. Indicadores resultados y productos Programa País 200434

El EE, basado en todos los reportes anuales de la PP 200434 ha realizado un ejercicio de compilación, uniendo en tablas todos los indicadores para cada uno de los componentes, con el fin de identificar cambios en la forma de medición, información faltante o inconsistencias sobre las cuales haya que ir luego en las entrevistas con el equipo de monitoreo y seguimiento de la OP. De igual forma, permite identificar factores de evaluabilidad del PP.

#### Componente 1 – Tabla 1 Indicadores de resultado: Línea de base, meta, 2013-2017

La línea de base de resultados no presenta avances en 2013, 2014, 2016 y 2017, y en 2015 se presentan los mismos datos de la línea de base.

RESULTADOS		Línea base	Meta	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Desarrollo de capacidades</b>								
Total de individuos objetivo del programa nacional de seguridad alimenticia/nutrición	SPR 2013	152,216	NA	-	-		-	-
<b>Prevención desnutrición</b>								
Tasa de cobertura alimentación suplementaria	SPR 2015	89.70%	90%	-	-	89.70%	-	-
Prevalencia de atrofia entre la población infantil objetivo (niños menores de 2 )	SPR 2015	11.44	10	-	-	11.44	-	-
<b>Género</b>								
Proporción de mujeres protagonistas en posiciones de liderazgo de los comitésgerenciales del proyecto	SPR 2015	73	50	-	-	73	-	-
Proporción de mujeres pertenecientes al comitéreferencial que son entrenadas en las modalidades de distribución de alimentos	SPR 2015	60	78	-	-	60	-	-
<b>Alianzas</b>								
Número de organizaciones aliadas que proveen servicios complementarios	SPR 2016	1	>1	-	-		-	-
Proporción de actividades complementarias implementadas en las que se involucra una organización aliada	SPR 2016	1	1	-	-	-	1	-

Fuentes: Summary Logframe 1.0 for the component 200434.C1, Standard Project Reports 2013-2017

### Componente 1 – Tabla 2 Indicadores de producto: Línea de base, meta, 2013-2017

El seguimiento a indicadores de producto del Componente 1 muestra que se dio apoyo nutricional directo a mujeres embarazadas y lactando, niños y niñas de 6 a 36 meses solamente en 2015 y 2016. Según los reportes anuales, la razón fue falta de financiamiento. Se realizaron actividades de fortalecimiento de capacidades a personal de los centros de salud y el MINSA en 2014, 2014 y 2015. En 2017 y 2018 no se llevaron a cabo actividades en este componente, razón por la cual en la evaluación la recolección de información primaria se concentrará en otros componentes donde sí se ejecutaron actividades en estos dos últimos años, y este componente se abordará utilizando la Evaluación de medio término (2016) y revisión documental.

PRODUCTOS	Incorporación	2013		2014		2015		2016		2017	
		Planeado	Real	Planeado	Real	Planeado	Real	Planeado	Real	Planeado	Real
<b>Desarrollo de capacidades</b>											
Número de personal asociado al gobierno que recibe capacitación y entrenamiento técnico	SPR 2013	200	212	-	-	20	21	-	-	-	-
Número de personal femenino asociado al gobierno que recibe capacitación y entrenamiento técnico	SPR 2013	10	11	390	392	10	11	-	-	-	-
Número de personal masculino asociado al gobierno que recibe capacitación y entrenamiento técnico	SPR 2013	2	2	170	168	10	10	-	-		
Número de programas de seguridad alimentaria o nutrición que reciben asistencia técnica del PMA	SPR 2013	6	6	NA	NA	NA	NA	-	-	-	-
Número de actividades de asistencia técnica provistas	SPE 2014	-	-	1	1	2	2	1	1	1	1
Gasto Total del PMA en asistencia técnica para fortalecer las capacidades nacionales	SPR 2016	40000	40377					37500	37250	37500	5862
<b>Prevención desnutrición</b>											

PRODUCTOS	Incorporación	2013		2014		2015		2016		2017	
		Planeado	Real	Planeado	Real	Planeado	Real	Planeado	Real	Planeado	Real
Contenido energético de los alimentos distribuidos (cal/per/día)	SPR 2015	-	-	-	-	976	984	976	976	976	0
Número de días de alimentación	SPR 2015	-	-	-	-	180	155	180	180	180	0
Número de centros de salud asistidos	SPR 2015	-	-	-	-	47	47	47	44	47	0
Numero de madres embarazadas y lactantes asistidas	SPR 2015	-	-	-	-	3000	3542	-	-	0	0
Total personal de centros de salud entrenados en la distribución de alimentos	SPR 2015	-	-	-	-	222	233	-	-	-	-
Proporción de mujeres expuestas a mensajes de nutrición apoyadas por el PMA, contra la número planeado	SPR 2015	-	-	-	-	100%	100%	100	76%	-	-
Cantidad de material distribuido para actividades de nutrición	SPR 2015	-	-	-	-	3000	3000	-	-	-	-
<b>Género</b>											
El proyecto tiene actividades que generan conciencia de como metas de igualdad de género incrementan la efectividad de las intervenciones del PMA	SPR 2013	1	1	-	-	-	-	-	-	-	-
El proyecto tiene iniciativas que reducen el riesgo de violencia sexual o basada en género	SPR 2013	0	0	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Distribución de alimentos</b>											
Total alimentos distribuidos	SPR 2013	231	0	309	0	308	309	309	293	195	0
<b>Protagonistas</b>											
Número mujeres embarazadas y lactantes protagonistas	SPR 2013	3000	0	3000	0	3000	3542	3000	2275	914	0

PRODUCTOS	Incorporación	2013		2014		2015		2016		2017	
		Planeado	Real	Planeado	Real	Planeado	Real	Planeado	Real	Planeado	Real
Número niños 6-24 meses protagonistas	SPR 2014	2600		2600		2600	1910	2600	1545	2600	
Número niñas 6-24 meses protagonistas	SPR 2013	2600	0	2600	0	2600	1951	2600	1582	2600	
Número niños 24-59 meses protagonistas	SPR 2014	-	-	-	-	NA	1135	NA	868		
Número niñas 24-59 meses protagonistas	SPR 2015	-	-			NA	1135	NA	808	NA	

Fuentes: Standard Project Reports 2013-2017

## Componente 2 - Tabla 3 - Indicadores de producto y resultado 2013-2017 - Planificado - actual

Este componente presenta seguimiento de indicadores de resultado y producto a lo largo de los años 2013 a 2017. En general se puede evidenciar cumplimiento de lo planificado, incluso la superación de las metas. Este componente presenta información de línea de base y seguimiento en cada año, incluido luego en el T-ICSP seguimiento en el 2018. Es altamente evaluable, tanto por la información documental existente, los reportes de seguimiento y la información que se podrá recoger en terreno.

		End of Project Target	SPR 2013			SPR 2014			SPR 2015			SPR 2016			SPR 2017		
			Planificado	Actual	%	Planificado	Actual	%	Planificado	Actual	%	Planificado	Actual	%	Planificado	Actual	%
<b>Efecto 4:</b> Reducción de la desnutrición, incluida la deficiencia de micronutrientes entre niños de 6 a 59 meses de edad, mujeres gestantes y lactantes y niñas/os en edad escolar																	
Promedio mensual de días lectivos en los que se han proporcionado alimentos multi-enriquecidos o alimentos de al menos cuatro grupos distintos.		16	El indicador en el SPR es: Number of feeding days as % of actual school days			16			16			18			18		
<b>Producto:</b> Distribución de alimentos, productos nutricionales y artículos no alimentarios y transferencia de efectivo y cupones, en cantidad y calidad suficientes en el momento oportuno, a los beneficiarios seleccionados																	
Número de niños y niñas que han recibido asistencia alimentaria, desglosado por sexo, como porcentaje del número previsto	H		75000	78437	105%	75000	76091	101%	78500	85862	109%	78500	88927	113%	101500	190300	187%
	M		75000	81639	109%	75000	79176	106%	78500	76479	97%	78500	84211	107%	101500	176071	173%
Número de niños con menos de 5 años	H					14025	12921	92%	13345	14857	111%	13345	18868	141%	17255	44774	259%
	M					14025	13724	98%	13345	14263	107%	13345	18552	139%	17255	41926	243%
Número de niños entre 5 y 18 años	H					60975	63170	104%	65155	71005	109%	65155	70241	108%	84245	145526	173%
	M					60975	65452	107%	65155	62216	95%	65155	65659	101%	84245	134145	159%
Residentes	H											78500	88927	113%			
	M											78500	84211	107%			
Cantidad de asistencia alimentaria distribuida, desglosada por tipo, como	Frijoles		506	413	82%	675	695	103%	696	584	84%	707	695	98%	940	795	85%

		End of Project Target	SPR 2013			SPR 2014			SPR 2015			SPR 2016			SPR 2017		
			Planificado	Actual	%	Planificado	Actual	%	Planificado	Actual	%	Planificado	Actual	%	Planificado	Actual	%
<b>Efecto 4:</b> Reducción de la desnutrición, incluida la deficiencia de micronutrientes entre niños de 6 a 59 meses de edad, mujeres gestantes y lactantes y niñas/os en edad escolar																	
porcentaje de la cantidad prevista	CSB		591	488	83%	788	578	73%	812	739	91%	824	877	106%	1099	1099	100%
	Frutas Secas		136	132	97%	0	3		72	72	100%	236	234	99%	293	309	105%
	Mais		337	224	66%	450	422	94%	450	347	77%	236	207	88%	571	517	91%
	Leche Desnatada		169	75	44%	225	203	90%	232	152	66%	450	431	96%	293	187	64%
	Arroz		338	526	156%	450	581	129%	778	593	76%	942	925	98%	1270	1123	88%
	Aceite Vegetal		253	150	59%	338	346	102%	348	311	89%	353	274	78%	464	499	108%
	Harina de trigo														466	472	101%
Número de centros escolares asistidos, como porcentaje del número previsto			2000	2309	115%	2000	2027	101%	2100	2119	101%	2309	2141	93%	2309	2081	90%
Kcal transferred to school children (kcal/child/day)			540	575	106%	540	591	109%	715	685	96%	715	646	90%	-	645	
Number of feeding days as % of actual school days			75	75	100%	75	83	111%	83	83	100%	150	180	120%	180	180	100%
Salud, nutrición e higiene: número de escuelas asistidas por el PMA que tienen huertos escolares para aprendizaje o alimentación complementaria.									715	650	91%	44	44	100%			
Valor Monetaria de las transferencias									3532246	3363408	95%						

		End of Project Target	SPR 2013			SPR 2014			SPR 2015			SPR 2016			SPR 2017		
			Planificado	Actual	%	Planificado	Actual	%	Planificado	Actual	%	Planificado	Actual	%	Planificado	Actual	%
<b>Efecto 4:</b> Reducción de la desnutrición, incluida la deficiencia de micronutrientes entre niños de 6 a 59 meses de edad, mujeres gestantes y lactantes y niñas/os en edad escolar																	
Número de escuelas que reciben asistencia del PMA que se benefician de una contribución complementaria del plan de estudios desarrollo, capacitación docente o provisión de útiles escolares y materiales.								2100	2119	101%							
Cantidad de herramientas agrícolas distribuidas								1300	1900	146%							
<b>Efecto 4.2:</b> Incremento del acceso a la educación y de su uso en condiciones equitativas																	
Tasa de retención escolar de niñas y niños	H	95		96			93			95			93,5			95	
	M	96		96,2			97			97			95,4			94,85	
Proporción de género (Niñas/niños)	Pre-Primary	1								1			1			0,9	
	Primary	1		1.1			1			0,9			1			0,9	
Tasa de asistencia	H	70		61			79			82			80			73	
	M	70		62			83			81			81,4			75	
Inscripción: tasa de cambio anual promedio en el número de niños inscritos en la escuela primaria asistida por el PMA escuelas		4								4			5			-3	
<b>Efecto 4.3:</b> Fortalecimiento del proceso de apropiación y de la capacidad para reducir la desnutrición y ampliar el acceso a la educación en los niveles regional, nacional y comunitario.																	
<b>Producto:</b> Prestación de asesoramiento en materia de políticas y apoyo técnico para mejorar la gestión de las actividades de seguridad alimentaria, nutrición y alimentación escolar																	
Número de funcionarios públicos capacitados por el PMA en diseño y ejecución de programas de nutrición y en otras esferas afines,	H		20	14	70%	100	110	110%	28	29	104%	102	435	426%	400	392	98%
	M		40	38	95%	43	50	116%	28	27	96%	103	556	540%	500	557	111%



		End of Project Target	SPR 2013			SPR 2014			SPR 2015			SPR 2016			SPR 2017		
			Planificado	Actual	%	Planificado	Actual	%	Planificado	Actual	%	Planificado	Actual	%	Planificado	Actual	%
<b>Efecto 4:</b> Reducción de la desnutrición, incluida la deficiencia de micronutrientes entre niños de 6 a 59 meses de edad, mujeres gestantes y lactantes y niñas/os en edad escolar																	
desglosado por sexo y tipo de capacitación.																	
Número de actividades de asistencia técnica realizadas por tipo			SPR: No aparece tal cual en el SPR			7	7	100%	6	5	83%	11	7	64%	10	9	90%
Número de miembros del personal escolar y del comité escolar capacitados por el PMA en alimentación escolar Diseño e implementación de programas en escuelas modelo.														1000	1160	116%	
Asistencia técnica: gastos del PMA en asistencia técnica para fortalecer la capacidad nacional									85000	71925	85%	85000	86391	102%	50000 0	533478	107%
Logística, cadena de suministro y servicios comunes: Número de personal del gobierno / socio nacional que recibe asistencia técnica y capacitación		H			50	46	92%	4	4	100%							
		M			10	12	120%										
Alimentos comprados a grupos de agricultores locales o cooperativas, como porcentaje del total de alimentos comprados en la zona					100	86	86%										
Alimentos comprados localmente, como porcentaje del total de alimentos comprados					38	30	79%										

**Resultados de Género:** Mejora de la igualdad de género y del empoderamiento de la mujer

		End of Project Target	SPR 2013			SPR 2014			SPR 2015			SPR 2016			SPR 2017		
			Planificado	Actual	%	Planificado	Actual	%	Planificado	Actual	%	Planificado	Actual	%	Planificado	Actual	%
<b>Efecto 4:</b> Reducción de la desnutrición, incluida la deficiencia de micronutrientes entre niños de 6 a 59 meses de edad, mujeres gestantes y lactantes y niñas/os en edad escolar																	
Porcentaje de mujeres que ocupan puestos de dirección en los Comités de Alimentación Escolar		>50		44			54			52			48				37
Porcentaje de mujeres de los CAE, capacitadas sobre la modalidad de Alimentación Escolar		60	SPR: No aparece tal cual en el SPR				23			29			51				49
<b>Resultados de Protección y rendición de cuentas ante la población:</b> Entrega y utilización de la asistencia del PMA en condiciones de seguridad, transparencia y dignidad.																	
Proporción de personas asistidas que están informadas sobre el programa						46			54			28					75
Proporción de personas asistidas que no experimentan problemas de seguridad al viajar a, desde y / o en el sitio del programa WFP	H											100					100
	F											100					100
<b>Resultado de Asociación:</b> Coordinación de las intervenciones de asistencia alimentaria y establecimiento y mantenimiento de asociaciones																	
Número de organizaciones que aportan insumos y prestan servicios complementarios		25				16			22			25					22
Proporción de actividades del proyecto implementadas con la participación de socios complementarios		100				100			100			100					100

### Componente 3 - Tabla 4 Indicadores de producto 2013-2017 Planeado y real

Este componente presentó la ejecución de algunas actividades de fortalecimiento de capacidades en 2014 y no ejecutó atención directa. El componente fue eliminado en 2017.

PRODUCTOS	Incorporación	2013		2014		2015		2016		2017	
		Planeado	Real	Planeado	Real	Planeado	Real	Planeado	Real	Planeado	Real
<b>Resiliencia de comunidades y hogares</b>											
Hectáreas de suelo cultivado tratadas y conservadas únicamente mediante medida de conservación de agua y tierra	SPR 2013	700	0	-	-	-	-	-	-	-	-
Hectáreas de bosque plantadas y establecidas	SPR 2013	700	0	-	-	-	-	-	-	-	-
Número de agricultores que han adoptado medidas de manejo de fertilidad en sus parcelas	SPR 2013	1400	0	-	-	-	-	-	-	-	-
Número de distribución de alimentos en las que más de una mercancía fue sustituida por otra, como proporción de todas las distribuciones	SPR 2013	NA	0	-	-	-	-	-	-	-	-
Número de participantes en sesiones de entrenamiento (preparación comunitaria, alertas tempranas, adaptación al cambio climático)	SPR 2013	1600	0	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Desarrollo de capacidades</b>											
Número de personal asociado al gobierno que recibe capacitación y entrenamiento técnico	SPR 2013	30	0	-	-	-	-	-	-	-	-

PRODUCTOS	Incorporación	2013		2014		2015		2016		2017	
		Planeado	Real	Planeado	Real	Planeado	Real	Planeado	Real	Planeado	Real
Número de personal femenino asociado al gobierno que recibe capacitación y entrenamiento técnico	SPR 2014	-	-	20	19	-	-	-	-	-	-
Número de personal masculino asociado al gobierno que recibe capacitación y entrenamiento técnico	SPR 2014	-	-	30	31	-	-	-	-	-	-
Número de actividades de asistencia técnica provistas	SPR 2014	-	-	1	1	-	-	-	-	-	-
Número de programas de seguridad alimentaria o nutrición que reciben asistencia técnica del PMA	SPR 2014	-	-	1	1	-	-	-	-	-	-
<b>Distribución de alimentos</b>											
Total alimentos Distribuidos	SPR 2013	0	0	33	0	324	0	324	0	0	0
<b>Protagonistas</b>											
Total población masculina beneficiaria	SPR 2013	5025	0	5025	0	5025	0	5025	0	5025	0
Total población femenina beneficiaria	SPR 2013	4975	0	4975	0	4975	0	4975	0	4975	0

Fuentes: Summary Logframe 1.0 for the component 200434.C3, Standard Project Reports 2013-2017

#### Componente 4 Tabla 5 – Indicadores de resultado – Línea de base – Meta, real 2013-2017

Este componente no presentó resultados, con excepción de actividades realizadas con aliados.

RESULTADOS		Línea base	Meta	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Desarrollo de capacidad</b>								
Total de individuos objetivo del programa nacional de seguridad alimenticia/nutrición	SPR 2013	2,600	NA	-	-		-	-
<b>Alianzas</b>								
Número de organizaciones aliadas que proveen servicios complementarios	SPR 2014	2	1	-	-	-	-	-
Proporción de actividades complementarias implementadas en las que se involucra una organización aliada	SPR 2014	100	100	-	100	-	-	-

Fuentes: Summary Logframe 1.0 for the component 200434.C4 Standard Project Reports 2013-2017

#### Componente 4 Tabla 6 – Indicadores de producto- Línea de base – Meta, real 2013-2017

En términos de productos, se tiene el cumplimiento de actividades de fortalecimiento de capacidades en 2015 y 2016, y algunos centros médicos asistidos en 2016. No se implementó atención nutricional directa a las personas con VIH. Según los reportes anuales, la razón fue falta de financiamiento. Al igual que en el Componente 1, en 2017 y 2018 no se llevaron a cabo actividades, razón por la cual en la evaluación la recolección de información primaria se concentrará en otros componentes donde sí se ejecutaron actividades en estos dos últimos años, y este componente se abordará utilizando la Evaluación de medio término (2016) y revisión documental.

PRODUCTOS	Incorporación	2013		2014		2015		2016		2017	
		Planeado	Real	Planeado	Real	Planeado	Real	Planeado	Real	Planeado	Real
<b>Desarrollo de capacidades</b>											
Número de personal femenino asociado al gobierno que recibe capacitación y entrenamiento técnico	SPR 2013	60	61	-	-	66	66	25	26	25	0
Número de personal masculino asociado al gobierno que recibe capacitación y entrenamiento técnico	SPR 2013	20	20	-	-	24	24	25	25	25	0
Asistencia técnica: Número de programas de seguridad alimentaria o nutrición que reciben asistencia técnica del PMA	SPR 2013	1	1	-	-	-	-	-	-	-	-
Gasto Total del PMA en asistencia técnica para fortalecer las capacidades nacionales	SPR 2013	10000	9267	-	-	5060	5060	-	-	-	-
Número de actividades de asistencia técnica proveídas	SPR 2016	-	-	-	-	-	-	1	1	1	0
<b>VIH: redes de seguridad</b>											
Número de centros médicos asistidos	SPR 2016	-	-	-	-	-	-	7	7	7	0

PRODUCTOS	Incorporación	2013		2014		2015		2016		2017	
		Planeado	Real	Planeado	Real	Planeado	Real	Planeado	Real	Planeado	Real
Número de hombres que reciben consejería nutricional apoyados por el PMA	SPR 2016	-	-	-	-	-	-	800	1317	800	0
Número de mujeres que reciben consejería nutricional apoyados por el PMA	SPR 2016	-	-	-	-	-	-	800	937	800	0
<b>Género</b>											
El proyecto tiene actividades que generan conciencia de como metas de igualdad de género incrementan la efectividad de las intervenciones del PMA	SPR 2013	1	1	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Distribución de alimentos</b>											
Total alimentos Distribuidos	SPR 2013	0	0	0	0	56	0	62	83	62	0
<b>Protagonistas</b>											
Número de niñas menores a 5 años protagonistas	SPR 2013	118	0	118	0	118	0	118	0	118	0
Número de niños menores a 5 años protagonistas	SPR 2014	122	0	122	0	122	0	122	0	122	0
Número de niñas menores a entre 5 a 18 años protagonistas	SPR 2015	374	0	374	0	374	0	374	0	374	0
Número de niños menores a entre 5 a 18 años protagonistas	SPR 2016	346	0	346	0	346	0	346	0	346	0
Número de mujeres mayores a 18 años protagonistas	SPR 2017	333	0	333	0	333	0	333	937	333	0
Número de hombres mayores a 18 años protagonistas	SPR 2018	307	0	307	0	307	0	307	1317	307	0

Fuentes: Summary Logframe 1.0 for the component 200434.C5 Standard Project Reports 2013-2017

### Componente 5 – Tabla 7 - Indicadores de resultados- Línea de base – meta, real 2013-2017

Este componente presenta información de línea de base y seguimiento en cada año, incluido luego en el T-ICSP seguimiento en el 2018. Es altamente evaluable, tanto por la información documental existente, los reportes de seguimiento y la información que se podrá recoger en terreno.

RESULTADOS	Incorporación	Línea base	Meta	2015	2016	2017
<b>Incremento de oportunidades de mercado a pequeños productores</b>						
Proporción alimentos adquiridos mediante un sistema de agregación en los cuales pequeños productores están participando, sobre el total de las compras regionales, nacionales y locales	SPR 2015	12%	20.70%	74.80%	50%	42.50%
Proporción Alimentos adquiridos a proveedores locales, regionales y nacionales, sobre el total de los alimentos distribuidos por el PMA en el país	SPR 2015	42%	51.20%	78.30%	41%	<b>17%</b>
<b>Género</b>						
Proporción de mujeres protagonistas en posiciones de liderazgo dentro de los comités gerenciales del proyecto	SPR 2015	38%	50%	-	40.20%	42%
Proporción de mujeres protagonistas que hacen parte de los comités gerenciales del proyecto entradas en modalidades de distribución	SPR 2015	34%	60%	-	42.50%	43.50%
<b>Alianzas</b>						
Número de organizaciones aliadas que proveen servicios complementarios	SPR 2016	0	>3	-	6	3
Proporción de actividades complementarias implementadas en las que se involucra una organización aliada	SPR 2016	0	63	-	62.50%	62.50%

Fuentes: Summary Logframe 1.0 for the component 200434.C5 Standard Project Reports 2013-2017



## Componente 5 – Tabla 8 - Indicadores de productos- Línea de base – meta, real 2013-2017

Al fortalecimiento de pequeños productores se le ha venido haciendo seguimiento a través de ejercicios más cualitativos.

PRODUCTOS	Incorporación	2015		2016		2017	
		Planeado	Real	Planeado	Real	Planeado	Real
<b>Desarrollo de capacidades</b>							
Gasto Total del PMA en asistencia técnica para fortalecer las capacidades nacionales	SPR 2015	\$ 439,764	\$ 397,402				
<b>Compras locales</b>							
Proporción de los alimentos comprados a grupos o cooperativas de agricultores locales, como proporción de todos los alimentos adquiridos	SPR 2015	80	82	-	-	-	-
Valor de las mercancías(alimentos) adquiridos localmente	SPR 2015	\$ 2,678,000	\$ 2,592,442	-	-	-	-
Número de grupos de agricultores apoyados a través de compras locales	SPR 2015	7	6	-	-	-	-
Número de organizaciones ganaderas entrenados en acceso a mercados y habilidades post-cosecha	SPR 2015	15	15	15	15	18	15
Número de pequeños agricultores apoyados por el PMA	SPR 2015	300	323	8490	6597	8490	6691
Cantidad de alimentos adquiridos a través de un sistema de agregación que favorece pequeños agricultores™	SPR 2015	1300	1822	1312	807	1312	437
Número de líderes de organizaciones agropecuarias entregados en buenas prácticas agropecuarias	SPR 2016	-	-	30	24	36	42
Número de agricultores entrenados en buena practicas agropecuarias	SPR 2016	-	-	400	800	350	1046
Cantidad de alimentos adquiridos mediante compras locales y regionales	SPR 2016	-	-	6535	1638	6535	1019

Fuentes: Summary Logframe 1.0 for the component 200434.C5 Standard Project Reports 2013-2017

**Tabla 9 - Indicadores resultados T-ISC-01 2018**

El seguimiento a indicadores de resultados y producto se tomaron directamente del ACR 2018, en donde se generan dudas sobre las metas establecidas en algunos indicadores frente a los números presentados en la línea de base y el seguimiento de 2018, pero en términos generales se cuenta con información suficiente para dar un juicio de valor frente al cumplimiento de resultados y productos frente a la meta planeada.

Actividad	Indicador de resultado	META			Linea Base			2018		
		Hombres	Mujeres	General	Hombres	Mujeres	General	Hombres	Mujeres	General
Reescalamiento del programa de alimentación escolar para niños en áreas afectadas negativamente	Tasa de asistencia	≥80	≥80	≥80	73	75	74.46	78.1	78.8	78.4
	Tasa de matriculación	2	2	2	3	3	3	0	0	0
	Radio de género			=1			0.9			0.9
	Tasa de retención	≥95	≥95	≥95	95	94.85	94.96	91	93	92
Proveer asistencia a pequeños agricultores para incrementar su acceso a mercados formales, generando cadenas con redes de seguridad sociales, además de generar empoderamiento de las mujeres	Porcentaje de pequeños agricultores que venden sus productos a través de sistemas de agregación apoyados por el PMA	=10	=10	=10	83	83	83	71	71	71
	Porcentaje de alimentos adquiridos por el PMA. A través de un sistema de agregación que apoye pequeños productores			≥50				1	1	1
	Valor y volumen de ventas pro pequeños agricultores a través de un sistema de agregación apoyado por el PMA.			=2100.8			0.94			0.93
Proveer alimentación escolar a niños de	Tasa de asistencia	≥73	≥75	≥74	98	98	98	99.6	99.6	99.6

Actividad	Indicador de resultado	META			Linea Base			2018		
		Hombres	Mujeres	General	Hombres	Mujeres	General	Hombres	Mujeres	General
preescolar y primaria en municipalidades objetivo para incentivar el acceso a NSMP en incrementar el acceso a alimentos	Tasa de matriculación	>4	>4	>4				23	14	19
	Radio de género			=1			42.9			31.7
	Tasa de retención	>95	>95	>95			43.7			54.1

Fuentes: CM-R011 Outcome indicators

En los indicadores de producto de T-ICSP en el caso de alimentación escolar se presentan los siguientes indicadores de producto. En el texto del ACR 2018 se menciona que se alcanzaron 165,000 niños y niñas en preescolar y primaria en Jinotega y la RACCN en 12 municipalidades en cerca de 2000 centros educativos. Adicionalmente, llegó a más de un millón de niños y niñas con meriendas de refuerzo.

**Tabla 11 - Indicadores de producto del T-ICSP-01 para 2018**

	Indicador	Unidad	Valor meta	Valor actual	% ejecución
Alimentación escolar	Número de sesiones o talleres organizados referidos a alimentación escolar	Número de sesiones	2	2	100,0%
	Número de funcionarios del gobierno o socio nacional que recibieron entrenamiento o asistencia técnica en alimentación escolar	Individual	500	452	90,4%
	Número de mujeres funcionarias del gobierno o socio nacional que recibieron entrenamiento o asistencia técnica en alimentación escolar	Individual	250	237	94,8%
	Número de hombres funcionarios del gobierno o socio nacional que recibieron entrenamiento o asistencia técnica en alimentación escolar	Individual	250	215	86,0%
	Número de cocinas o areas de cocina rehabilitadas / construidas	Unidades	3	3	100,0%
Apoyo a cooperativas de pequeños productores	Número de pequeños productores apoyados por el PMA en innovación	individual	1000	1100	110,0%
	Número de productores que han recibido acceso a insumos agro mejorados	Individual	1300	1392	107,1%
	Número de pequeños productores apoyados por el PMA en cantidad y calidad de producción	Individual	800	920	115,0%
	Número de organizaciones pequeños productores que fueron apoyados con compras locales	Grupos de productores	7	5	71,4%

	<b>Indicador</b>	<b>Unidad</b>	<b>Valor meta</b>	<b>Valor actual</b>	<b>% ejecución</b>
	Número de pequeños productores que contribuyeron a la cantidad de alimentos comprados por PMA	Individual	300	295	98,3%
	Número de pequeños productores apoyados por PMA en la mejora de sus ventas en los mercados locales	Individual	500	560	112,0%
	Número de pequeños productores apoyados por PMA en resiliencia ante eventos climáticos	individual	400	444	111,0%
	Número de pequeños productores mujeres apoyados por PMA en la estrategia de empoderamiento económico	individual	700	829	118,4%
	Número de mujeres que recibieron entrenamiento en liderazgo y responsabilidades	individual	350	331	94,6%
	Número de socios apoyados	Socios	1	1	100,0%
	Número de actividades de asistencias técnicas proveídas	Unidades	150	158	105,3%
Apoyo al fortalecimiento en gestión de riesgo	Número de funcionarios del gobierno o socio nacional que recibieron entrenamiento o asistencia técnica en el manejo de desastres naturales y seguridad alimentaria	individual	2000	2081	104,1%
	Número de mujeres funcionarias del gobierno o socio nacional que recibieron entrenamiento o asistencia técnica en el manejo de desastres naturales y seguridad alimentaria	individual	900	862	95,8%
	Número de hombres funcionarios del gobierno o socio nacional que recibieron entrenamiento o asistencia técnica en el manejo de desastres naturales y seguridad alimentaria	individual	1100	1217	110,6%
	Número de sesiones o talleres organizados en el manejo de desastres naturales y seguridad alimentaria	Número de sesiones	30	29	96,7%

Fuente: Reporte T-ICSP-01, M&E PMA Nicaragua.

### 3.5. Hipótesis resultantes

A partir de la revisión documental realizada y tras las entrevistas de la misión preparatoria, se tienen algunas hipótesis preliminares que se irán trabajando a lo largo de la evaluación:

Tema	Hipótesis
Apoyo nutricional a madres gestantes y lactantes, y niños y niñas de 6 a 36 meses	La distribución de apoyo nutricional a madres gestantes y lactantes, y niños y niñas de 6 a 36 meses se vio afectada principalmente por la falta de financiación. Factores externos fueron los más importantes como determinantes de la limitada acción en este tema.
	Los posibles impactos del apoyo nutricional a madres gestantes y lactantes, y niños y niñas de 6 a 36 meses son limitados. La información sobre los resultados obtenidos no está disponible, su fuente sería encuestas directas a las personas por parte del Gobierno.
	Los mayores logros en el componente 1 sobre apoyo nutricional a madres gestantes y lactantes, y niños y niñas de 6 a 36, fue la asistencia técnica y fortalecimiento de capacidades a los centros de salud.
Apoyo nutricional a personas con VIH	La distribución de apoyo nutricional a pacientes con VIH se vio afectada principalmente por la falta de financiación. Factores externos fueron los más importantes como determinantes de la limitada acción en este tema.
	Los posibles impactos del apoyo nutricional a pacientes con VIH son limitados. La información sobre los resultados obtenidos no está disponible, su fuente sería encuestas directas a las personas por parte del Gobierno.
	Los mayores logros en el componente 4 sobre apoyo nutricional a pacientes con VIH, fue la asistencia técnica y fortalecimiento de capacidades a los centros de salud.
	No se evidencia la transversalización del enfoque de género en el caso del apoyo nutricional de pacientes de VIH.
Apoyo nutricional a madres gestantes y lactantes, y niños y niñas de 6 a 36 meses, y personas con VIH	Inicialmente, el PMA y el Gobierno de Nicaragua tenían unos objetivos sobre los cuales se diseñaron las metas de atención alimentaria a madres gestantes y lactantes, a niños y niñas de 6 a 36 meses y a pacientes con VIH, pero las prioridades cambiaron.
	No se evidencia algún efecto sostenible en la intervención a madres gestantes y lactantes, a niños y niñas de 6 a 36 meses y a pacientes con VIH
Asistencia escolar - Merienda regular Merienda de refuerzo	La focalización geográfica de la operación ha permitido alcanzar grupos de población con mayor necesidad en cuanto al acceso a la educación y de seguridad alimentaria. Se ha complementado de manera eficiente al Gobierno de Nicaragua.
	La ración alimentaria está compuesta de manera que satisfaga las necesidades básicas y las preferencias de los escolares de todas edades, género y grupos poblacionales.

Tema	Hipótesis
	<p>Los niños y niñas de las zonas focalizadas han recibido las raciones alimentarias de merienda a tiempo, con el nivel de calidad y la cantidad requerida.</p> <p>La alimentación escolar funciona como red de protección social eficaz y valorada por la comunidad, y genera oportunidades económicas a nivel local.</p> <p>Existe una buena colaboración y sinergias entre el PMA, el PINE y las actividades de respuesta a emergencia.</p> <p>Los CAEson centrales en la gestión y en la supervisión de la alimentación escolar. La efectividad en la merienda tienen una estrecha relación con la capacidad del CAE.</p> <p>El Gobierno Nicaragüense, y en particular el PINE, ha mejorado su capacidad de implementación y supervisión del programa de alimentación escolar a nivel nacional.</p>
Merienda - apoyo a pequeños productores	<p>Existen fuertes sinergias entre la merienda escolar y las compras a las organizaciones de productores, sin embargo, la dispersión geográfica puede ser un factor de amenaza.</p> <p>El traslado de los alimentos comprados en las cooperativas a bodegas en Managua puede ser un factor que genere ineficiencias.</p>
Apoyo a cooperativas de pequeños productores	<p>Los productores atendidos por el programa aplican medidas que mitigan los efectos del cambio climático.</p> <p>El acompañamiento del PMA a los pequeños productores les ha ayudado a mejorar su productividad con mejor calidad.</p> <p>Los pequeños productores del programa entregan alimentos de calidad y a tiempo para satisfacer las necesidades del programa.</p> <p>A través del Programase han establecido vínculos y asociación entre organizaciones de productores, organizaciones públicas y empresas privadas.</p> <p>El acompañamiento proporcionado a las mujeres productoras les ha ayudado a acceder más equitativamente a los mercados, al crédito y a mejorar su soberanía alimentaria.</p> <p>Las cooperativas han integrado en sus prácticas productivas la innovación y transferencia de tecnología en acompañamiento del INTA y otras entidades.</p> <p>El acompañamiento del PMA ha fortalecido la capacidad de negociación y comercial de las cooperativas en los mercados agrícolas formales.</p>
Apoyo a la gestión del riesgo	<p>La capacidad del SINAPRED para prevenir, planear, y atender a la población afectada por emergencias ha mejorado significativamente gracias al apoyo del PMA.</p> <p>El SINAPRED, los CODEPRED y los COMUPRED se han fortalecido en el enfoque de género y han ido adaptando sus prácticas para una mejor atención diferencial, de equidad y protección.</p>

## Anexo 4 La evaluación de medio término del Programa País 200434

### Principales resultados

1. Se confirmó la pertinencia de los objetivos y actividades realizadas para cada componente exceptuando el componente 4. El equipo evaluador no encontró información suficiente para validar las actividades referentes al componente 4. La alta prevalencia de desnutrición justifica como acción complementaria el suministro de alimentos a mujeres lactantes, mujeres embarazadas y niños. La contribución de meriendas escolares a la disminución de las tasas de deserción justifica las actividades del componente 2. La alta vulnerabilidad ante desastres de Nicaragua hace pertinentes las acciones referentes al componente 3.
2. Todos los componentes están alineados con las políticas nacionales. Sin embargo en el componente especialmente las actividades de transferencias condicionadas van en contravía de la política participativa de responsabilidad compartida impulsada por el gobierno.
3. Existe un nivel de complementariedad bajo entre actividades de cada componente, lo que es impulsado por el tipo selección geográfica para cada componente. La mayor complementariedad se presenta ente el componente 2 y 5. Restricciones de gobierno impiden sinergias entre actores.
4. La implementación de las actividades para cada componente no ha sido homogénea, se presenta alta implementación en el componente de alimentación escolar y apoyo a los pequeños agricultores. Los componentes 1 y 4 no han tenido implementación por eventos ajenos al PMA, principalmente revisiones a la implementación por parte del gobierno. Las actividades del componente 3 difieren de la política de responsabilidad compartida.
5. Los resultados esperados del componente 2 se han cumplido específicamente en retención escolar y acceso equitativo a la educación para niños y niñas. Sin embargo persisten factores exógenos como falta de interés de los padres o altas tasas de migración. Para el componente 5, 15 organizaciones y cooperativas han logrado el apoyo del programa.
6. El enfoque de género del programa país se valoró como muy positivo. Se inició un diagnóstico acertado sobre las causas de la violencia y desigualdad de género.
7. Si bien el programa posee un eje transversal de desarrollo de capacidades de debe evaluar primero cuales son las debilidades institucionales.
8. La eficiencia de la implementación ha sido afectada positivamente por el conocimiento y capacidad logística del Programa mundial de alimentos, además de un gran esfuerzo de interlocución con actores gubernamentales. El factor contextual ha afectado de manera más negativa y la carencia de información institucional.

### Lecciones aprendidas

9. La realización de un diagnóstico de género profundizado en el marco del componente 5 del PP constituye una innovación que cabe destacar. Permite elaborar una estrategia de género con objetivos establecidos con base en los factores de desigualdad identificados y específicos al contexto del país.
10. Vinculación de los componentes 1 y 2 en programas nacionales previamente establecidos al integrarse en acciones de un nivel más alto de integralidad.
11. En el PP 200434 la participación comunitaria es un elemento esencial que contribuye de forma significativa al alcance de los resultados marcados, gracias a un esfuerzo continuo en el tiempo conjuntamente del gobierno y del PMA (PMA oficina de evaluación , 2016).
12. La inserción de la programación de refuerzo de capacidades en los Programas Operacionales Anuales se valora como una buena práctica que ha permitido estructurar las actividades de refuerzo de capacidades anteriormente implementadas sin programación.

### Recomendaciones y acciones realizadas por el OP

<b>Recomendaciones</b>	<b>Acciones implementadas</b>
Redefinir conjuntamente con el MINSA y la OR del PMA la duración anual de la provisión de raciones alimentarias en el componente 1	<b>2016:</b> Dado los bajos recursos financieros y la recomendación hecha por la evaluación de medio término de alinear las actividades del componente con el enfoque de la ventana de 1000 días, el PMA decidió aumentar el número de días de beneficio de la ración, sin embargo se disminuyó el número de beneficiarios planeados.
Redefinir la estrategia de apoyo a la construcción de resiliencia inicialmente propuesta en el componente 3 del PP 200434 (OP del PMA, definición de la estrategia antes que termine 2016 para poder implementar medidas en 2017 y 2018).	<b>2016:</b> Dada las restricciones presupuestarias y las políticas nacionales de resiliencia, se decidió reenfocar las actividades de resiliencia en otros componentes: Para el componente 2 se inició la implementación y capacitación de huertas escolares. Bajo el componente 5 con apoyo del INTA se promueven las actividades agrícolas recipientes al cambio climático. <b>2017:</b> Se decidió eliminar el componente 3 del PP. En su lugar se implementaron actividades de incremento de resiliencia a organizaciones de pequeños productores dado el importante rol que juegan en las comunidades, se incorporó en las actividades de respuesta a shocks negativos específicamente alimentación escolar (merienda de refuerzo) y en el fortalecimiento de capacidades institucionales del SINAPRED.
Reforzar sinergias externas con otras organizaciones implicadas en los mismos sectores que el PMA (OP del PMA, desde ahora).	<b>2016:</b> Reuniones con las demás agencias de las Naciones Unidas dio como resultando un sistema de información común.
Redefinir el papel del PMA en apoyo al PINE: Inicio evaluación de capacidades del PINE con el objetivo de lograr una transferencia total del programa de alimentación escolar	<b>2016:</b> Se iniciaron las discusiones con en el gobierno para comenzar el proceso de transferencia de responsabilidades, se expresó interés por parte de gobierno de recibir capacitaciones para mejorar los procesos de cadena de abastecimiento, finalmente se iniciaron discusiones para implementar la metodología SABER. <b>2017:</b> Se proveyó capacitación en sistemas de monitoreo en áreas remotas al PINE y MINED. Por otro lado, se realizaron actividades de capacitación para el almacenamiento seguro de alimentos. Finalmente el gobierno nacional y el PMA decidieron implementar el sistema de monitoreo SABER en 2018-2019 si se aseguran los fondos.



<b>Recomendaciones</b>	<b>Acciones implementadas</b>
Elaborar una estrategia de desarrollo de capacidades, más allá del componente 2	<b>2016:</b> Se planea una revisión general de los procesos para incrementar las capacidades.
Reforzar las sinergias internas entre componentes de la intervención del PMA y las acciones de respuestas a emergencias	<b>2016:</b> Se amplió el programa de alimentación escolar. Además se añadieron actividades de capacitación ante emergencia en el PP. <b>2017:</b> El PMA junto con el Instituto de Estudios Territoriales (INETER) y otros actores generaron alianzas con el fin de desarrollar metodologías y recolectar información para la creación de un mapeo multiriesgos. El resultado fue una exhaustiva metodología que recoge indicadores meteorológicos, climáticos, demográficos, socioeconómicos y de seguridad alimentaria.

Fuente: Standard Project Reports 2016-2017, Oficina de Evaluación PMA

## Anexo 5 - Matriz de evaluación

criterio	Preguntas	Medida/Indicador	Principales fuentes de Información	Método de recolección de datos	Método de análisis de datos	Calidad de la evidencia
<b>1. ¿Cuáles han sido los resultados principales del PP y qué factores han contribuido a ello?</b>						
Eficacia	1.1 ¿Qué resultados se han obtenido en la implementación de las actividades con respecto a los valores planificados y cuáles no? ¿Por qué?:	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comparación y análisis de los resultados planificados vs. actuales, tomando en cuenta los datos de monitoreo.</li> <li>Comparación y análisis de resultados por género para identificar cómo el PP afecta de manera diferente a hombres y mujeres</li> <li>Se tomarán todos los indicadores de producto y resultados presentados en los reportes anuales (ver Anexo 3 – Tablas de resultados y productos Programa País 2013-2017 y T-ICSP-01 2018).</li> <li>Para los factores influyentes, ver pregunta 1.4</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>SPRs, ACR 2018: Líneas de base, meta y datos de seguimiento</li> <li>Documentación anual sobre el programa.</li> <li>Entrevistas a OP, oficinas de campo del PMA (M&amp;E, responsable de cada temática).</li> <li>Entrevistas a gobierno MINED-PINE, INTA, SINAPRED.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revisión de los datos de monitoreo anuales y metas iniciales.</li> <li>Revisión de reportes e informes.</li> <li>Entrevistas semiestructuradas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comparación entre los resultados planificados y registrados utilizando gráficos y tablas</li> <li>Comparación con los valores de la línea base (tomados en 2013).</li> <li>Revisión analítica de la documentación.</li> <li>Análisis de temáticas claves proporcionados en los ejercicios cualitativos.</li> <li>Triangulación de las evidencias a partir de las fuentes de información mencionadas.</li> </ul>	Buena, con algunas limitaciones para indicadores de resultado que dependen de información oficial.
Eficacia	1.2 ¿En particular, ¿qué calidad/diversidad tiene la merienda entregada por el PMA?	<p><u>Diversidad de la ración alimentaria:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Adecuación la composición de las canastas alimentarias considerando las necesidades nutricionales identificadas y los hábitos alimentarios;</li> <li>Análisis de la dieta típica en las zonas de atención;</li> <li>Aceptabilidad del Dátil (y otros productos) como producto de la canasta;</li> <li>Acompañamiento con programas educativos de alimentación y de nutrición;</li> <li>Distribución y promoción de los Alimentos fortificados;</li> </ul> <p><u>Nivel de calidad del alimento distribuido:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Garantía y verificación de la inocuidad del alimento</li> <li>Existencia y adecuación de las normas de calidad de los alimentos distribuidos;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrevistas a personas del PMA (Nutricionista CP y RB; Compras; P4P)</li> <li>Personal del MINED-PINE</li> <li>Revisión de las normas en vigor de la Agencia Nicaragüense de calidad e inocuidad del alimento;</li> <li>Documentos sobre la dieta en las zonas de actividad;</li> <li>Línea Base;</li> <li>PDM;</li> <li>Miembros de las organizaciones agrícolas;</li> <li>Miembros de los Comités de alimentación Escolar;</li> <li>Documentos operativos (procesos de verificación de calidad del alimento,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrevistas semiestructuradas</li> <li>Revisión de información secundaria</li> <li>Grupos focales con CAE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comparación entre los resultados planificados y registrados utilizando gráficos y tablas</li> <li>Comparación con los valores de la línea base (tomados en 2013)</li> <li>Análisis de temáticas claves proporcionados en los ejercicios cualitativos.</li> <li>Triangulación de las evidencias a partir de las fuentes de información mencionadas</li> <li>Validación de resultados preliminares durante las restituciones</li> </ul>	Buena o Mediana, dependiendo del acceso a los datos

Criterio	Preguntas	Medida/Indicador	Principales fuentes de Información	Método de recolección de datos	Método de análisis de datos	Calidad de la evidencia
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecimiento y aplicación de normas y Buenas Prácticas de Manejo de los alimentos en los centros educativos (recepción, almacenamiento, cocción, servicio);</li> <li>• Coherencia de los criterios de calidad del PMA y del País;</li> <li>• Coordinación con la desparasitación y el control de la calidad del agua en los centros educativos;</li> <li>• Fortificación de los alimentos.</li> </ul>	documentos de capacitación)			
Eficacia	1.3 ¿Qué resultados se han obtenido en el fortalecimiento de capacidades a nivel institucional? ¿Por qué?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comparación y análisis de los resultados planificados vs. actuales, tomando en cuenta los datos de monitoreo para los indicadores relacionados con fortalecimiento de capacidades (ver Anexo 2 indicadores de producto).</li> <li>• Comparación y análisis de resultados por género para identificar cómo el PP afecta de manera diferente a hombres y mujeres</li> <li>• Para los factores influyentes, ver pregunta 1.4.</li> <li>• Algunos temas específicos por temática: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Avances en la implementación de la metodología SABER; plan de traspaso del programa de alimentación escolar; número y frecuencia de las reuniones con las entidades estatales (PINE y SINAPRED Principalmente)</li> <li>○ Avances en el fortalecimiento del SINAPRED nacional, CODUPRED y los COMUPRED en la planeación, identificación de necesidades y atención ante emergencias.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SPRs y ACR: Líneas de base, meta y datos de seguimiento</li> <li>• Documentación anual sobre el programa.</li> <li>• Documentación específica por temática.</li> <li>• Para todos, planes y materiales de capacitación,</li> <li>• Entrevistas a OP, oficinas de campo del PMA (M&amp;E, responsable de cada temática).</li> <li>• Entrevistas a gobierno (MINED-PINE, INTA, SINAPRED).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevistas semiestructuradas</li> <li>• Revisión de información secundaria</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comparación entre los resultados planificados y registrados utilizando gráficos y tablas.</li> <li>• Revisión analítica de la documentación.</li> <li>• Comparación con los valores de la línea base (tomados en 2013).</li> <li>• Análisis de temáticas claves proporcionados en los ejercicios cualitativos.</li> <li>• Triangulación de las evidencias a partir de las fuentes de información mencionadas</li> </ul>	Buena
Eficacia	1.4 ¿Qué factores internos/externo han contribuido al éxito de los programas, y cuáles han obstaculizado la	Listado de factores generales que aplican para todas las actividades y valoración de su incidencia (ver Anexo 6): <u>Internos:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilidad de recursos financieros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal del PMA (dirección, finanzas, compras) y oficinas de campo del PMA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión de información secundaria</li> <li>• Entrevistas semi-estructuradas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión analítica de la documentación.</li> <li>• Análisis de temáticas claves proporcionados en los ejercicios cualitativos.</li> </ul>	Buena con limitaciones según sea la accesibilidad a los

Criterio	Preguntas	Medida/Indicador	Principales fuentes de Información	Método de recolección de datos	Método de análisis de datos	Calidad de la evidencia
	implementación de los temáticas?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilidad de recursos no financieros</li> <li>• Gestión administrativa.</li> <li>• Articulación entre la CO y las oficinas de campo (coordinación, comunicación, procesos de toma de decisiones).</li> <li>• Articulación al interior de las oficinas de CO.</li> <li>• Articulación entre CO y OR.</li> <li>• Apoyo de la OR</li> <li>• Capacidad de las oficinas de campo</li> <li>• Proceso de planificación de las acciones y adecuación de los periodos de implementación de las actividades.</li> <li>• Logística (almacenamiento y transporte, incluido la planificación, entrega a protagonistas)</li> <li>• Sistemas de compra (planificación, compra, almacenamiento, perdidas, gestión de las rupturas de aprovisionamiento)</li> <li>• Monitoreo y retroalimentación a la OP y oficinas de campo.</li> </ul> <p><u>Externos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinación con el gobierno.</li> <li>• Evolución de las políticas (programas), estrategias y prioridades nacionales.</li> <li>• Calidad de las contrapartes de implementación al nivel nacional</li> <li>• Capacidad de las contrapartes al nivel territorial (infraestructura, recursos humanos)</li> <li>• Coordinación interinstitucional (por ejemplo entre el PINE y SINAPRED –C6).</li> <li>• Situación política, económica, institucional en el país y en las zonas de intervención.</li> <li>• Seguridad en las zonas de intervención.</li> <li>• Prioridades y nivel de movilización de los donantes</li> <li>• Factores climáticos (incluido el acceso a las zonas más lejanas).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal de las instituciones de gobierno vinculadas al programa</li> <li>• Donantes</li> <li>• Comités de Alimentación Escolar</li> <li>• Asociaciones de productores</li> <li>• Documentos de políticas y estrategias sectoriales</li> <li>• Informes de seguimiento y evaluación</li> <li>• Información secundaria sobre coyuntura política, económica y social.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grupos focales con CAE</li> <li>• Grupos focales con organizaciones de productores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación del factor interno / externo que incide en el resultado obtenido.</li> <li>• Triangulación de las evidencias</li> <li>• Cualificación del factor interno / externo según valoración (incidencia baja – media – alta).</li> </ul>	informantes idóneos.

Criterio	Preguntas	Medida/Indicador	Principales fuentes de Información	Método de recolección de datos	Método de análisis de datos	Calidad de la evidencia
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Precios de los alimentos en los mercados internacionales y nacionales.</li> <li>Características socio-culturales, conocimientos y prácticas de los protagonistas (acceptabilidad de los alimentos y prácticas transferidas).</li> <li>Migraciones por razones políticas, económicas o climáticas.</li> <li>En el caso de los centros educativos – condiciones de infraestructura, asistencia y calidad de los maestros.</li> <li>Disponibilidad de información.</li> </ul>				
Eficacia	1.5 ¿Qué nivel de participación entre las mujeres y de empoderamiento femenino se ha logrado en el apoyo a pequeños productores (Estrategia de Empoderamiento Económico EEE)?	<p>Participación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Indicadores de participación de los SPR e informe de seguimiento T-ICSP-01 (ver Anexo 2 – tablas de indicadores de producto).</li> <li>Percepción de la participación de las mujeres en las organizaciones de productores.</li> </ul> <p>Empoderamiento económico:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Mejora en el nivel de ingresos.</li> <li>Mejora en el acceso a activos (tierra, maquinaria),</li> <li>Mejora en el acceso a crédito</li> </ul> <p>Economía del cuidado y relaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Mejora en compartir funciones de cuidado en el hogar.</li> <li>Mejora en relaciones intrafamiliares.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estrategia de Empoderamiento Económico EEE;</li> <li>Informes de monitoreo;</li> <li>Informes de participación en las actividades;</li> <li>Grupo focal con organizaciones de productores</li> <li>Diálogo con mujeres líderes en cooperativas de productores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Análisis de información documental</li> <li>Grupos focales;</li> <li>Entrevistas semi-estructuradas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revisión analítica de la documentación, informes de monitoreo.</li> <li>Comparación en la evolución de los indicadores disponibles.</li> <li>Escalas de Likert incluidas en las entrevistas a las líderes.</li> <li>Análisis de temáticas claves proporcionados en los ejercicios cualitativos.</li> <li>Identificación de factores que han incidido en las valoraciones dadas y los resultados de los indicadores.</li> <li>Cualificación de los factores que han incidido.</li> <li>Triangulación de las evidencias de las diferentes fuentes.</li> </ul>	Buena con limitaciones según sea la accesibilidad a los informantes idóneos.
Eficiencia	2.1. ¿En qué medida y cómo se han transversalizado los ejes/resultados transversales? i) Género, ii) Protección,	<p>Género:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Recursos para implementar la política de género del PMA (especialistas, materiales, recursos financieros, instrumentalización con indicadores – metas).</li> <li>Monitoreo con desagregación de género.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Informes de Monitoreo</li> <li>Programas de capacitación del PMA y talleres</li> <li>Organigrama PMA;</li> <li>Política de Género del PMA;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revisión bibliográfica</li> <li>Entrevistas semi-estructuradas</li> <li>Revisión de los datos de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comparación con los valores de la línea base (2013)</li> <li>Revisión analítica de la documentación.</li> </ul>	Buena con limitaciones según sea la accesibilidad a los

Criterio	Preguntas	Medida/Indicador	Principales fuentes de Información	Método de recolección de datos	Método de análisis de datos	Calidad de la evidencia
	iii) Asociatividad, iv) Resiliencia y Cambio Climático, v) Nutrición.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Percepción de la comprensión del enfoque de género.</li> <li>• Implementación de principios de equidad de género en la asistencia alimentaria.</li> <li>• Acciones afirmativas específicas para el cierre de brechas de género y empoderamiento de la mujer (directas sobre los protagonistas / sobre entidades del gobierno nacional y territorial).</li> <li>• Inclusión de enfoque de masculinidades.</li> <li>• Incidencia en política pública.</li> </ul> <p>Protección:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Existencia de medidas de seguridad durante las distribuciones (incidentes de seguridad, recursos destinados a la seguridad).</li> <li>• Implementación de acciones de protección a protagonistas (niños, niñas, mujeres y hombres) por posibles externalidades negativas (por ejemplo, taller de manejo de medidas de protección en albergues - # asistentes).</li> <li>• Manejo de quejas y retroalimentación (recepción de quejas, tiempos de respuesta).</li> </ul> <p>Asociatividad:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comités de Alimentación Escolar (CAE por establecimiento educativo activo, # de participantes).</li> <li>• Composición por género de los CAE</li> <li>• Roles de los hombres y las mujeres en los CAE</li> <li>• Organizaciones de productores (# de participantes por organización y por género, estructura organizativa, indicadores de resultados, percepción de participación de hombres y mujeres).</li> </ul> <p>Resiliencia y cambio climático:</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevistas al personal del PMA (M&amp;E, punto focal género)</li> <li>• Entrevistas con oficinas de campo PMA</li> <li>• Entrevista con OR PMA</li> <li>• Entrevistas con entidades de gobierno</li> <li>• Documentos institucionales;</li> <li>• Informe de seguridad;</li> <li>• Materiales informativo enviado a los protagonistas del programa;</li> <li>• Nutricional Guidelines (PMA, Gobierno)</li> <li>• Grupo focal con CAE</li> <li>• Grupos focal con organizaciones de productores</li> <li>• Diálogo con mujeres líderes en cooperativas de productores</li> </ul>	<p>monitoreo anuales y de las metas iniciales</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión datos secundarios</li> <li>• Revisión materiales informativos</li> <li>• Revisión proceso de quejas</li> <li>• Entrevistas semi-estructuradas</li> <li>• Grupos focales con CAE</li> <li>• Grupos focales con organizaciones de productores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de temáticas claves proporcionados en los ejercicios cualitativos.</li> <li>• Triangulación de las evidencias a partir de las fuentes de información mencionadas</li> </ul>	informantes idóneos.

Criterio	Preguntas	Medida/Indicador	Principales fuentes de Información	Método de recolección de datos	Método de análisis de datos	Calidad de la evidencia
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacidad de respuesta ante situaciones de cambio climático por parte del SINAPRED, CODEPRED y COMUPRED.</li> </ul> Nutrición: <ul style="list-style-type: none"> <li>Capacitación del personal del gobierno nacional en temas de nutrición (tal como los programas de alimentación escolar sensible a la nutrición) por género.</li> </ul>				
Eficiencia	2.2 ¿En qué medida los recursos asignados, tanto humanos como financieros, fueron suficientes y/o proporcionales a los resultados alcanzados? 2.2.a De manera particular, ¿Han sido proporcionales los recursos invertidos en el fortalecimiento de capacidades?	Recursos financieros: <ul style="list-style-type: none"> <li>Recursos invertidos anuales.</li> <li>Recursos invertidos por temática</li> <li>Recursos invertidos por beneficiario (por temática).</li> <li>Recursos planeados vs. recursos disponibles.</li> <li>Suficiencia de recursos financieros</li> <li>En particular, suficiencia de recursos financieros en el fortalecimiento de capacidades.</li> </ul> Recursos humanos: <ul style="list-style-type: none"> <li>Suficiencia de recursos humanos por temática en CO</li> <li>Suficiencia de recursos humanos por temática en oficinas de campo.</li> <li>Suficiencia de recursos humanos en fortalecimiento de capacidades</li> </ul> Otros recursos: <ul style="list-style-type: none"> <li>Movilización de recursos de aliados (gobierno, otros)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revisión de reportes anuales (informe financiero)</li> <li>Entrevistas con personal PMA (gerencia, finanzas)</li> <li>Entrevistas con oficinas de campo PMA</li> <li>Entrevista con OR del PMA</li> <li>Entrevista con funcionarios del gobierno</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revisión bibliográfica</li> <li>Entrevistas semi-estructuradas</li> <li>Revisión de los datos de monitoreo anuales y de las metas iniciales</li> <li>Revisión datos secundarios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comparación entre lo planeado y lo efectivamente recaudado</li> <li>Revisión analítica de la documentación.</li> <li>Análisis de temáticas claves proporcionados en los ejercicios cualitativos.</li> <li>Escalas de Likert de valoración frente a la suficiencia de recursos.</li> <li>Triangulación de las evidencias a partir de las fuentes de información mencionadas.</li> </ul>	Buena con limitaciones según sea la accesibilidad a los informantes idóneos.
Eficiencia	2.3 ¿En qué medida se ha llevado a cabo la sinergia interna se ha producido entre las diferentes actividades/temáticas?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Eficacia del Programa de Alimentación Escolar como plataforma de ayuda de emergencia;</li> <li>Integración de la OPSR 200490 dentro de las otras actividades del PP</li> <li>Sinergia entre la merienda regular y las compras locales a organizaciones de pequeños productores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reportes e informes</li> <li>Entrevistas con personal CO PMA y oficinas de campo</li> <li>Mapas de implementación de los temáticas (coincidencias geográficas);</li> <li>Organigrama del personal PMA;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revisión bibliográfica</li> <li>Entrevistas semi-estructuradas</li> <li>Revisión de datos secundarios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revisión analítica de la documentación.</li> <li>Análisis de temáticas claves proporcionados en los ejercicios cualitativos.</li> <li>Triangulación de las evidencias a partir de las fuentes de información mencionadas</li> </ul>	Buena

Criterio	Preguntas	Medida/Indicador	Principales fuentes de Información	Método de recolección de datos	Método de análisis de datos	Calidad de la evidencia
Sostenibilidad	2.4. ¿En qué medida se están generando las condiciones para una mayor sostenibilidad de las actividades una vez que el PMA termine su implementación?	<p>Condiciones de sostenibilidad en el gobierno:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dimensiones SABER de la alimentación escolar: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Marco político,</li> <li>○ Capacidad de financiación,</li> <li>○ Capacidad institucional y de coordinación</li> <li>○ Diseño e implementación</li> <li>○ Papel de la comunidad</li> <li>○ Papel de las mujeres;</li> </ul> </li> <li>• Institucionalidad de los Programas</li> <li>• Generación de políticas y líneas presupuestarias</li> </ul> <p>En los CAE:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Legalización y estatus</li> <li>• Capacidad de administración y de gestión</li> </ul> <p>En las organizaciones de pequeños productores:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Legalización y estatus</li> <li>• Capacidad administrativo y financiero</li> <li>• Servicios para los miembros</li> <li>• Conexión con los mercados</li> <li>• Mejoras en capacidad de ahorro e inversión</li> </ul> <p>En lo ambiental:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cadenas cortas de suministro de los alimentos;</li> <li>• Uso del agua</li> <li>• Manejo de los desechos sólidos</li> <li>• Consumo de combustible</li> <li>• Prácticas de higiene en la preparación de los alimentos (en centros educativos).</li> </ul>	<p><b>Responsables CO PMA y oficinas de campo PMA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Grupo focal a organizaciones de pequeños productores</li> <li>• Grupos focal con CAE</li> <li>• Evaluación P4P;</li> <li>• Responsables de gobierno (MINED-PINE, SINAPRED; INTA)</li> <li>• Informes de monitoreo y reportes;</li> <li>• Materiales de capacitación a los pequeños productores</li> <li>• ACR 2018</li> <li>• Otra documentación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión bibliográfica</li> <li>• Entrevistas semi-estructuradas</li> <li>• Grupo focal a organizaciones de pequeños productores</li> <li>• Grupos focal con CAE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión analítica de la documentación.</li> <li>• Escalas de Likert de valoración frente al nivel de sostenibilidad.</li> <li>• Análisis de temáticas claves proporcionados en los ejercicios cualitativos</li> <li>• Triangulación de las evidencias a partir de las fuentes de información mencionadas</li> </ul>	Buena con limitaciones según sea la accesibilidad a los informantes idóneos.



## Anexo 6 - Tabla de valoración

Criterio	Pregunta de evaluación	Escalas	
Eficacia	1.1 ¿En qué medida los resultados esperados han permitido de alcanzar los objetivos planificados? (se dividirá por Componente)	A. <b>Eficacia excelente.</b> Los objetivos fijados han sido superados para la mayoría de las actividades.	
		B. <b>Buena eficacia.</b> Los objetivos fijados han sido alcanzados para la mayoría de las actividades.	
		C. <b>Eficacia media.</b> Los objetivos previstos han sido globalmente alcanzados, pero en una medida inferior para ciertas actividades.	
		D. <b>Eficacia débil.</b> Los objetivos previstos no han sido globalmente alcanzados en número/calidad, el bajo rendimiento se justifica por factores externos difícilmente controlables.	
		E. <b>Eficacia muy débil.</b> Varias actividades no han alcanzado los resultados esperados sin que se pueda justificar por factores externos no controlables por el PMA.	
	1.2 ¿En particular, ¿qué calidad/diversidad tiene la merienda entregada por el PMA? (Componente: merienda escolar)	A. <b>Excelente.</b> La calidad de los alimentos no genera ninguna queja y el contenido de la ración permite superar los objetivos nutricionales, tanto en términos energéticos como de macro- y micronutrientes	
		B. <b>Buena.</b> La calidad de los alimentos genera pocas quejas, rápidamente solucionadas, y la diversidad de la merienda permite alcanzar los objetivos en términos energéticos y de diversidad de la dieta de los escolares	
		C. <b>Media.</b> La calidad de los alimentos es correcta, pero la ración no permite una mejora significativa de la dieta de los escolares	
		D. <b>Débil.</b> La calidad e inocuidad de los alimentos generan numerosas quejas por parte de los protagonistas y no se nota ninguna mejora en términos nutricionales;	
		E. <b>Muy débil.</b> La calidad e inocuidad de los alimentos generan descontento de los protagonistas y hasta riesgos para la buena marcha del programa; No contribuye en diversificar la dieta de los escolares;	
	1.3 ¿Qué resultados se han obtenido en el fortalecimiento de capacidades a nivel institucional?	A. <b>Resultados excelentes.</b> Los objetivos fijados han sido superado, las instituciones nacionales tienen la capacidad de retomar la totalidad de las actividades del CP a corto plazo y las organizaciones comunitarias (CAE y productores) tienen capacidades para seguir adelante.	
		B. <b>Buenos Resultados.</b> Los objetivos fijados han sido alcanzados para la mayoría de las actividades, y las instituciones nacionales tienen la capacidad de retomar la mayoría de las actividades a mediano plazo, con menor apoyo técnico por parte del PMA; y las organizaciones comunitarias (CAE y productores) tienen capacidades para seguir adelante.	
		C. <b>Resultados Medianos.</b> Los objetivos fijados han sido globalmente alcanzados, pero aún quedan mayores deficiencias que no permiten la retoma de las actividades por parte de las instituciones nacionales y las organizaciones comunitarias.	

criterio	Pregunta de evaluación	Escalas		
		D. <b>Eficacia débil.</b> Los objetivos previstos no han sido globalmente alcanzados y las instituciones y organizaciones aún no están en capacidad de retomar las actividades del Programa.		
		E. <b>Resultados muy insuficientes.</b> La totalidad de las actividades no han alcanzado los resultados esperados y no hubo mejora notable en la capacidad de las instituciones del Estado, lo que hace imposible el traspaso de cualquier actividad.		
	1.5 ¿Qué nivel de participación entre las mujeres y de empoderamiento femenino se ha logrado en el apoyo a pequeños productores?	A. <b>Excelente:</b> Se han superado todos los indicadores de género, todas las mujeres entrevistadas consideran que la brecha entre hombres y mujeres se ha cerrado, acceden a crédito y activos.		
		B. <b>Bueno:</b> Se han cumplido casi todos los indicadores género, casi todas las mujeres entrevistadas consideran que la brecha entre hombres y mujeres se ha cerrado, acceden a crédito y activos.		
		C. <b>Medio:</b> Se han cumplido casi todos los indicadores género, pero aún quedan importantes brechas entre hombres y mujeres, y dificultades de acceso por parte de las mujeres a activos y crédito.		
		D. <b>Bajo:</b> Los indicadores de género no han sido alcanzados globalmente y quedan importantes brechas entre hombres y mujeres, y dificultades de acceso por parte de las mujeres a activos y crédito.		
		E. <b>Muy bajo:</b> Los indicadores de género no han sido alcanzados y quedan importantes brechas entre hombres y mujeres, y dificultades de acceso por parte de las mujeres a activos y crédito.		
	2.1. ¿En qué medida y cómo se han transversalizado los ejes/resultados transversales? (se hará para i) Género, ii) Protección, iii) Asociatividad, iv) Resiliencia y Cambio Climático, v) Nutrición)	A. <b>Excelente:</b> Se han transversalizado todos los ejes: i) Género, ii) Protección, iii) Asociatividad, iv) Resiliencia y Cambio Climático, v) Nutrición, tanto en el diseño como en la implementación del programa.		
		B. <b>Bueno:</b> Se han transversalizado la mayoría de los ejes de manera adecuada: i) Género, ii) Protección, iii) Asociatividad, iv) Resiliencia y Cambio Climático, v) Nutrición, tanto en el diseño como en la implementación del programa.		
		C. <b>Medio:</b> Se han transversalizado parcialmente los ejes: i) Género, ii) Protección, iii) Asociatividad, iv) Resiliencia y Cambio Climático, v) Nutrición, tanto en el diseño como en la implementación del programa.		
		D. <b>Bajo:</b> La transversalización de los ejes ha sido deficiente i) Género, ii) Protección, iii) Asociatividad, iv) Resiliencia y Cambio Climático, v) Nutrición, tanto en el diseño como en la implementación del programa.		
		E. <b>Muy bajo:</b> Los ejes no se han transversalizado.		
	Eficiencia	¿En qué medida los recursos asignados, tanto humanos como	<b>Eficiencia excelente.</b> Las actividades implementadas y los resultados alcanzados son excepcionales considerando los recursos disponibles y movilizados y las dificultades encontradas. En especial, en el caso del fortalecimiento institucional.	

Criterio	Pregunta de evaluación	Escalas	
	financieros, fueron suficientes y/o proporcionales a los resultados alcanzados? De manera particular, ¿Han sido proporcionales los recursos invertidos en el fortalecimiento de capacidades?	<b>Eficiencia buena.</b> Las actividades implementadas y los resultados alcanzados son buenos considerando los recursos disponibles y movilizados y las dificultades encontradas. En especial, en el caso del fortalecimiento institucional.	
		<b>Eficiencia media.</b> Varios procesos han sido optimizados, pero la eficiencia de la operación es difícil de medir debido una falta de documentación.	
		<b>Eficiencia débil.</b> Muy pocos procesos han sido optimizados. Los estándares del PMA están parcialmente respetados.	
		<b>Eficiencia muy débil.</b> Se evidencian casos de mal uso de recursos. La OP no ha mostrado capacidad por optimizar los recursos.	
	2.3 ¿En qué medida se ha llevado a cabo la sinergia interna entre las diferentes actividades/componentes?	A <b>Muy altas sinergias.</b> Se evidencian que se han aprovechado de manera sobresaliente las sinergias entre actividades/componentes del programa.	
		B. <b>Buenas sinergias.</b> Se evidencian que ha habido sinergias entre actividades/componentes del programa.	
		C. <b>Sinergias medias.</b> Las sinergias entre actividades / componentes del programa han sido limitadas a algunos casos.	
		D. <b>Sinergias débiles.</b> Las sinergias entre actividades / componentes del programa han sido menores.	
		E. <b>Sinergias muy débiles.</b> No se han generado sinergias entre actividades / componentes del programa.	
	Sostenibilidad	2.4. ¿En qué medida se están generando las condiciones para una mayor sostenibilidad de las actividades una vez que el PMA termine su implementación? (se hará para cada dimensión de sostenibilidad)	
Económico y Financiero		A. <b>Muy Sostenible:</b> las organizaciones nacionales y locales tienen la capacidad económica y financiera para manejar el programa de manera independiente a corto plazo;	
		B. <b>Sostenible:</b> las organizaciones nacionales y locales tienen la capacidad económica y financiera para manejar algunas de las actividades del programa, con la visión de ser independiente a mediano plazo;	
		C. <b>Neutro:</b> las organizaciones nacionales y locales aún no tienen la capacidad económica y financiera para manejar el programa pero están en proceso de reforzar esas capacidades, con apoyo externo;	
		D. <b>Insostenible:</b> la capacidad económica y financiera de las organizaciones nacionales y locales es limitada, lo que implica que se requiere financiamiento externo para mantener la mayoría de las actividades;	
		E. <b>Muy Insostenible:</b> no existe capacidad económica y financiera para manejar ninguna de las actividades del programa de manera independiente;	
Ambiental		A. <b>Muy Sostenible:</b> el uso de los recursos naturales, y las prácticas agrícolas y de gestión de desechos no generan ningún impacto ambiental, o este impacto está completamente controlado	

Criterio	Pregunta de evaluación	Escalas	
		B. <b>Sostenible:</b> existe un plan de gestión de recursos naturales y se aplican medidas de mitigación para limitar el impacto del actividades sobre el medio ambiental	5
		C. <b>Neutro:</b> se aplica una gestión ambiental suficiente para controlar los mayores impactos de las actividades sobre el medio ambiental	4
		D. <b>Insostenible:</b> no existe plan de gestión ambiental y no se manejan los impactos de las actividades sobre el medio ambiente; esos impactos son menores y no constituyen un riesgo para la marcha del programa	3
		E. <b>Muy Insostenible:</b> no existe ningún plan de gestión ambiental para manejar los impactos de las actividades sobre el medio ambiente, lo que genera importantes riesgos que pueden potencialmente llevar a parar las actividades;	2
		A. <b>Muy Sostenible:</b> Las organizaciones e instituciones nacionales son suficientemente fuertes para retomar la totalidad de las actividades del PMA a corto plazo;	1
	Organizativa	B. <b>Sostenible:</b> Las organizaciones e instituciones nacionales son suficientemente fuertes para retomar una gran parte de las actividades a mediano plazo, con el apoyo del PMA	5
		C. <b>Neutro:</b> Las organizaciones e instituciones nacionales aún no tienen capacidad para retomar las actividades del PMA pero se están fortaleciendo;	4
		D. <b>Insostenible:</b> Las organizaciones e instituciones nacionales y locales no tienen la capacidad para retomar todas las actividades con la calidad requerida;	3
		E. <b>Muy Insostenible:</b> Las organizaciones e instituciones nacionales y locales no tienen la capacidad para retomar ninguna de las actividades;	2
		A. <b>Muy Sostenible:</b> Existen recursos humanos formados a nivel local para retomar la totalidad de las actividades del PMA a corto plazo	1
	Recursos Humanos	B. <b>Sostenible:</b> Existen recursos humanos a nivel local para retomar la mayoría de las actividades del PMA a mediano plazo, con apoyo del personal del PMA	5
		C. <b>Neutro:</b> Existen recursos humanos capacitados a nivel local pero esos aún no tienen capacidad para retomar las actividades del PMA con la calidad requerida	4
		D. <b>Insostenible:</b> No existen recursos humanos a nivel local para retomar algunas de las actividades del PMA con la calidad requerida;	3
		E. <b>Muy Insostenible:</b> No existen recursos humanos formados a nivel local para retomar ninguna de las actividades del PMA;	2

Factores internos y externos	Para medir el nivel del impacto de los factores internos y externos sobre el rendimiento del PP, se aplicará una nota de 1 (impacto fuerte positivo) a 5 (impacto fuerte negativo), mientras que la nota de 3 corresponde con un impacto neutro.
------------------------------	--

<p>1,4 a ¿Qué factores internos han contribuido al éxito de los programas, y cuáles han obstaculizado la implementación de los componentes?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Disponibilidad de recursos financieros</li> <li><input type="checkbox"/> Disponibilidad de recursos no financieros</li> <li><input type="checkbox"/> Gestión administrativa.</li> <li><input type="checkbox"/> Articulación entre la CO y las oficinas de campo (coordinación, comunicación, procesos de toma de decisiones).</li> <li><input type="checkbox"/> Articulación al interior de las oficinas de CO.</li> <li><input type="checkbox"/> Articulación entre CO y OR.</li> <li><input type="checkbox"/> Apoyo de la OR</li> <li><input type="checkbox"/> Capacidad de las oficinas de campo</li> <li><input type="checkbox"/> Proceso de planificación de las acciones y adecuación de los periodos de implementación de las actividades.</li> <li><input type="checkbox"/> Logística (almacenamiento y transporte, incluido la planificación, entrega a protagonistas)</li> <li><input type="checkbox"/> Sistemas de compra (planificación, compra, almacenamiento, perdidas, gestión de las rupturas de aprovisionamiento)</li> <li><input type="checkbox"/> Monitoreo y retroalimentación a la OP y oficinas de campo.</li> </ul>
<p>1,4 b ¿Qué factores externos han contribuido al éxito de los programas, y cuáles han obstaculizado la implementación de los componentes?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Coordinación con el gobierno.</li> <li><input type="checkbox"/> Evolución de las políticas (programas), estrategias y prioridades nacionales.</li> <li><input type="checkbox"/> Calidad de las contrapartes de implementación al nivel nacional</li> <li><input type="checkbox"/> Capacidad de las contrapartes al nivel territorial (infraestructura, recursos humanos)</li> <li><input type="checkbox"/> Coordinación interinstitucional (por ejemplo entre el PINE y SINAPRED -C6).</li> <li><input type="checkbox"/> Situación política, económica, institucional en el país y en las zonas de intervención.</li> <li><input type="checkbox"/> Seguridad en las zonas de intervención.</li> <li><input type="checkbox"/> Prioridades y nivel de movilización de los donantes</li> <li><input type="checkbox"/> Factores climáticos (incluido el acceso a la zonas más lejanas).</li> <li><input type="checkbox"/> Precios de los alimentos en los mercados internacionales y nacionales.</li> <li><input type="checkbox"/> Características socio-culturales, conocimientos y prácticas de los protagonistas (aceptabilidad de los alimentos y prácticas transferidas).</li> <li><input type="checkbox"/> Migraciones por razones políticas, económicas o climáticas.</li> <li><input type="checkbox"/> En el caso de los centros educativos - condiciones de infraestructura, asistencia y calidad de los maestros.</li> <li><input type="checkbox"/> Disponibilidad de información.</li> </ul>

## Anexo 7 Documentación revisada - Bibliografía

Tipo de documento	Comentario / Títulos & fechas de los documentos recibidos	Relación con la matriz de evaluación
<b>Documentos relacionados con el proyecto [si aplica]</b>		
Documento del proyecto (incluyendo Marco Lógico)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programa País Nicaragua 200434 (2013-2018)</li> <li>• Protected Relief and recovery operations – Central America 200490</li> <li>• Nicaragua Country Strategic Plan</li> </ul>	Pregunta 1.4 Pregunta 2.3
Reportes estándar del proyecto ( <i>Standard Project Reports</i> )	Standard Project Report (SPR): SPR 2014, SPR 2015, SPR 2016, SPR 2017 Annual Country Report (ACR) 2018	Pregunta 1.1 Pregunta 2.2 Pregunta 2.3 Pregunta 2.4
Revisiones al presupuesto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión presupuestal 1 (31/05/2013)</li> <li>• Revisión presupuestal 3</li> <li>• Revisión presupuestal 4</li> <li>• Revisión presupuestal 5</li> <li>• Revisión presupuestal 6(2/10/2017)</li> </ul>	Pregunta 2.2
Nota para el registro (NFR) de reuniones del Comité de Revisión de Programas (para la intervención original y las revisiones del presupuesto, si aplica)	Note para el registro (2014): Oversight logística	
Presupuesto en Excel aprobado (para la intervención original y las revisiones de presupuesto, si aplica)	Proyección presupuesto en detalle.xls	Pregunta 1.1 Pregunta 2.2
Plan de la Intervención/Proyecto(de sglose de las cifras de protagonistas y los requerimientos de alimentos por región / actividad / mes y socios)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marco Común del plan de acción para la implementación del programa país 2013-2018</li> <li>• Propuesta de modalidad de implementación del componente 1 y 4</li> <li>• Propuesta de modalidad de implementación del Componente 2</li> <li>• Propuesta de implementación del componente 3 del programa país</li> <li>• Component 5 implementation plan</li> <li>• Strengthening Household And community Resilience in the dry Corridor Of Nicaragua</li> </ul>	Pregunta 1.1 Pregunta 1.3 Pregunta 2.3
Operaciones Prolongadas de Socorro y Recuperación – América Central 200490	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informe de Evaluación</li> <li>• Standard Project Report 2015</li> <li>• Standard Project Report 2016</li> <li>• Standard Project Report 2017</li> </ul>	
<b>Documentos estratégicos de la Oficina País (si aplica)</b>		
Documento estratégico del país (si aplica)	Proyecto de plan estratégico para Nicaragua (2019-2023) Nicaragua Interim Strategic Plan (2018)	Pregunta 2.1 Pregunta 2.3

Tipo de documento	Comentario / Títulos & fechas de los documentos recibidos	Relación con la matriz de evaluación
	Nicaragua country strategic plan (2019-2023)	
<b>Reportes de evaluación</b>		
Evaluaciones integrales de Seguridad y Vulnerabilidad Alimentaria	Análisis de situación de seguridad alimentaria y nutricional en Nicaragua (2018)	Pregunta 1.2
Evaluaciones de cultivos y seguridad alimentaria (FAO/PMA)	Evaluación de impacto de la Roya de café en la seguridad alimentaria y nutricional de los hogares de medianos, pequeños productores y jornaleros de café en Nicaragua	Pregunta 2.2
Evaluaciones de emergencia de seguridad alimentaria	Evaluación Inicial de seguridad alimentaria en Emergencia Impacto de la sequía (2014)  Plan detallado para análisis de la sequía Para Nicaragua (2015)  Evaluación Inicial de Seguridad Alimentaria en Emergencia Nicaragua. Impacto del déficit de lluvias en 22 municipios del Corredor Seco (2018)	Pregunta 2.2
Evaluaciones y boletines de mercado	Informe precios Nicaragua diciembre 2014	
Evaluaciones rápidas de necesidades	Informe línea Bases Alimentación escolar 2013	Pregunta 1.2
Estudios de factibilidad de voucher y efectivo	Lista de verificación: programa de transferencia de efectivo	
Evaluaciones específicas de componente 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informe final FU alimentación escolar 2014</li> <li>• Seguimiento alimentación escolar 2017 (C2_2017v2)</li> <li>• Línea de Base 2013 - Actividad 2 del Programa de País 200434 - Alimentación Escolar</li> </ul>	Pregunta 1.2 Pregunta 1.4 Pregunta 2.4
Evaluaciones específicas de componente 5	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudio Cuantitativo y cualitativo de evaluación de la iniciativa "Compras para el Progreso P4P"</li> <li>• Strategic Evaluation Purchase for progress Pilot Initiative 2014</li> <li>• Estudio de empoderamiento de género y violencia de género y violencia basada en género: El programa P4P del PMA en Nicaragua 2014</li> <li>• Empoderamiento económico P4P</li> <li>• Informe de cierre de consultoría: Línea de base componente 5 'Apopo a Pequeño Productores organizados para incrementar su productividad, calidad y acceso a mercados'</li> </ul>	Pregunta 1.5 Pregunta 2.4
Otras Evaluaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informe: Misión de evaluación programa de transformación de género - Oficina país Nicaragua 2017</li> <li>• Evaluación de la OPSR - América Central 200490 - Restablecimiento de la Seguridad</li> </ul>	

Tipo de documento	Comentario / Títulos & fechas de los documentos recibidos	Relación con la matriz de evaluación
	<p>Alimentaria y los medios de subsistencia de los grupos vulnerables afectados por crisis recurrentes en El Salvador, Guatemala, Honduras y Nicaragua (2014-2016) (2016)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación final del Proyecto “Respuesta al fenómeno de El Niño en el Corredor Seco”, El Salvador, Guatemala, Honduras y Nicaragua, 2016-2018 (2019)</li> <li>• Executive Summary of the Final Evaluation of the Project “El Niño Response in the Dry Corridor of Centro America”, El Salvador, Guatemala, Honduras and Nicaragua, 2016-2018 - Final Version</li> <li>• Operation Evaluations Series – Regional Synthesis 2013-2017 Latin America and the Caribbean Region</li> <li>•</li> </ul>	
<b>Monitoreo&amp;Reporte (siaplica)</b>		
Plan de M&E	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programa País Nicaragua 200434 (2013-2018): <i>Programme management, monitoring and evaluation</i></li> <li>• Summary Logframe 1.0 for the component 200434.C1,</li> <li>• Summary Logframe 1.0 for the component 200434.C2,</li> <li>• Summary Logframe 1.0 for the component 200434.C3,</li> <li>• Summary Logframe 1.0 for the component 200434.C4,</li> <li>• Summary Logframe 1.0 for the component 200434.C5,</li> <li>• Ministerio de Educación, Programa Integral de Nutrición Escolar, Resumen por Municipio de Centros Atendidos con reforzamiento en el 2018 – Corredor Seco – Fondos PMA</li> </ul>	<p>Pregunta 1.1</p> <p>Pregunta 1.3</p>
Informe ejecutivo de país	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Executive Brief Nicaragua 2015</li> <li>• Executive Brief Nicaragua 2018</li> </ul>	
Reportes de monitoreo de distribución de alimentos y post-distribución	Alimentando esperanzas Nicaragua	Pregunta 1.1 Componente 1
Reportes anuales de monitoreo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Results 2018 Actividad 1 y 5 (excel) Nota: presenta seguimiento de los indicadores para los años 2013-2017</li> <li>• Standard Project Report (SPR): SPR 2014, SPR 2015, SPR 2016, SPR 2017</li> <li>• Output Indicators CSP 2018</li> </ul>	<p>Pregunta 1.1</p> <p>Pregunta 1.3</p>



Tipo de documento	Comentario / Títulos & fechas de los documentos recibidos	Relación con la matriz de evaluación
Reportes de donantes específicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reporte anual 2014 componente 5, departamento asuntos externos, comercio y desarrollo de Canadá</li> <li>• Reporte anual 2015 componente 5, departamento asuntos externos, comercio y desarrollo de Canadá</li> <li>• Reporte anual 2016 componente 5, departamento asuntos externos, comercio y desarrollo de Canadá</li> <li>• Acumulado Indicadores Canada</li> </ul>	<p>Pregunta 1.4</p> <p>Pregunta 2.2</p>
<b>Reportes de monitoreo de productos (si aplica)</b>		
Protagonistas reales y planificados por actividad y distrito/ubicación por año	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planned vs Actual CP beneficiaries 2013-2015 (archivo Excel)</li> <li>• Standard Project Report (SPR): SPR 2014, SPR 2015, SPR 2016, SPR 2017 Nota: Ubicación No disponible para años 2016-2017</li> <li>• Annual Country Report (ACR) 2018</li> </ul>	Pregunta 1.1
Protagonistas hombres vs. mujeres, por actividad y distrito/ubicación por año	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planned vs Actual CP beneficiaries 2013-2015 (archivo Excel)</li> <li>• Standard Project Report 200434 (SPR): SPR 2014, SPR 2015, SPR 2016, SPR 2017</li> <li>• Standard Project Report 200490 (SPR), SPR 2015, SPR 2016, SPR 2017</li> <li>• Annual Country Report (ACR) 2018 Nota: Ubicación No disponible para años 2016-2017</li> </ul>	Pregunta 1.1
Protagonistas por grupo de edad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planned vs Actual CP beneficiaries 2013-2015 (archivo Excel)</li> <li>• Standard Project Report (SPR): SPR 2014, SPR 2015, SPR 2016, SPR 2017 Nota: Ubicación No disponible para años 2016-2017</li> <li>• Annual Country Report (ACR) 2018</li> </ul>	Pregunta 1.1
Tonelaje real y previsto distribuido por actividad por año	<p>Standard Project Report (SPR): SPR 2014, SPR 2015, SPR 2016, SPR 2017</p> <p>Annual Country Report (ACR) 2018</p>	<p>Pregunta 1.1</p> <p>Pregunta 1.2</p>
Tipo de mercancía por actividad	<p>Standard Project Report (SPR): SPR 2014, SPR 2015, SPR 2016, SPR 2017</p> <p>Annual Country Report (ACR) 2018</p>	Pregunta 1.2
Reporte Indicadores Resultados (Outcomes) y Productos (Outputs)	<p>Standard Project Report (SPR): SPR 2014, SPR 2015, SPR 2016, SPR 2017</p> <p>Annual Country Report (ACR) 2018</p>	<p>Pregunta 1.3</p> <p>Pregunta 1.5</p> <p>Pregunta 2.1</p> <p>Pregunta 2.2</p> <p>Pregunta 2.4</p>
<b>Documentos operativos (si aplica)</b>		

Tipo de documento	Comentario / Títulos & fechas de los documentos recibidos	Relación con la matriz de evaluación
<i>Organigrama para la oficina principal y las sub-oficinas</i>	<i>Pendiente</i>	
<i>Resumen de los procesos para el período cubierto por la evaluación</i>	<i>Pendiente</i>	
Pautas para las actividades	Marco Común del plan de acción para la implementación del programa país 2013-2018 Propuesta de modalidad de implementación del componente 1 y 4 Propuesta de modalidad de implementación del Componente 2 Propuesta de implementación del componente 3 del programa país Component 5 implementation plan	Pregunta 1.1 Pregunta 1.2 Pregunta 1.4 Pregunta 2.1 Pregunta 2.3
Evaluación de capacidad de logística	Informe misión de evaluación de capacidades logísticas focalizada en el municipio de Waspam RACCM	Pregunta 1.4
<b>Partners (if applicable)</b>		
Reportes anuales de los socios cooperantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reporte anual 2015 componente 5, departamento asuntos externos, comercio y desarrollo de Canadá</li> <li>• Reporte anual 2016 componente 5, departamento asuntos externos, comercio y desarrollo de Canadá</li> <li>• Reporte anual 2017 componente 5, departamento asuntos externos, comercio y desarrollo de Canadá</li> </ul>	Pregunta 1.1: componente 5  Pregunta 1.5
Listade socios (gobierno, ONG, Agencias de Naciones Unidas)	Se contactaron en la misión preparatoria las entidades de gobierno y se identificaron las otras agencias cercanas al Programa	
Acuerdos a nivel de terreno (FLAs), Memorandos de Entendimiento (MOUs)	Informe Misión de Evaluación de Capacidades Logísticas Focalizada en el Municipio de Waspam, RACCN.	Pregunta 1.4
<b>Reuniones de coordinación/ de clúster</b>		
Documentos de clúster de Logística / Seguridad alimentaria / Nutrición	Resumen reuniones de sequia	Pregunta 1.4
Nota para el registro (NFR) de reuniones de coordinación	Se realizó reuniones de coordinación con PMA CO y gobierno (INTA, SINAPRED; MINED-PINE, con acompañamiento de la Cancillería) durante la misión de inicio	
<b>Evaluaciones/ Revisiones</b>		
Evaluaciones/revisiones de	Evaluación mitad de periodo de la operación del programa país en Nicaragua Evaluación de la operación- Operaciones	Pregunta 1.3

Tipo de documento	Comentario / Títulos & fechas de los documentos recibidos	Relación con la matriz de evaluación
operaciones/intervenciones pasadas o en curso	prolongadas de socorro y recuperación América Central 200490	
<b>Movilización de recursos (si aplica)</b>		
Situación de recursos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resource situation febrero 2015</li> <li>• Resource situation abril 2015</li> <li>• Resource situation julio 2015</li> <li>• Resource situation 200490 2018</li> </ul>	Pregunta 1.4
Estadísticas de contribución por mes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cooperating Partner Distribution Report 1 2013</li> <li>• Cooperating Partner Distribution Report 2 2013</li> <li>• Cooperating Partner Distribution Report 3 2013</li> <li>• Cooperating Partner Distribution Report 4 2014</li> <li>• Cooperating Partner Distribution Report 5 2015</li> </ul>	Pregunta 1.4
Estrategia de movilización de recursos	Proposal Russia School meals Programme Demanda de financement au Gouvernement Francais	Pregunta 1.4
Propuestas	Promoción del empoderamiento económico de las mujeres en el marco del Componente 5	
<i>Detalle del presupuesto anual y ejecución presupuestal – por donante</i>	<i>Pendiente</i>	
<b>Mapas (si aplica)</b>		
Mapa de la intervención	Map country Programme and PRRO WFP Nicaragua	Pregunta 1.2
<i>Mapa de logística</i>	<i>Pendiente</i>	
Mapa de Seguridad Alimentaria	Mapa vulnerabilidad Alimenticia Nicaragua	Pregunta 1.2
<b>Otros documentos recolectados por el equipo (incluyendo externos)</b>		
Políticas País	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Política de seguridad alimentaria y soberanía alimentaria y nutricional desde el sector publico agropecuario y rural (2009)</li> <li>• Plan estratégico de educación 2011-2015</li> <li>• Pan nacional de desarrollo humano 2012-2016</li> </ul>	Pregunta 1.4 Pregunta 2.3 Pregunta 2.4
Políticas PMA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Política en material de género para 2015-2020</li> <li>• Política en materia de resiliencia para seguridad alimentaria y la nutrición</li> <li>• Fortaleciendo las redes de protección social (apoyando los programas de alimentación escolar en América Latina y el Caribe)</li> <li>• Environmental policy WFP 2017</li> <li>• WFP Humanitarian Protection Policy</li> </ul>	Pregunta 1.4 Pregunta 1.5 Pregunta 2.1 Pregunta 2.3

Tipo de documento	Comentario / Títulos & fechas de los documentos recibidos	Relación con la matriz de evaluación
Otros documentos corporativos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Discussion Paper: WFP and the Humanitarian-Development-Peace Nexus WFP Executive Board June 2018 – Side event on the Triple Nexus.</li> <li>• Revised Corporate Results Framework (2017–2021)</li> <li>• Programme Indicator Compendium Revised Corporate Results Framework (2017-2021) - January 2019 Update</li> </ul>	
Documentación revisada para el contexto país	<p>Banco central de Nicaragua. (2017). <i>Anuario de estadísticas macroeconómicas</i>. Managua, Nicaragua.</p> <p>Banco Interamericano de Desarrollo. (2012). <i>Educación en Nicaragua: Retos y Oportunidades</i>. División de Educación. Banco Interamericano de Desarrollo.</p> <p>Datosmacro.com. (2018). <i>Nicaragua, gasto público</i>. Managua:  <a href="https://datosmacro.expansion.com/estado/gasto/nicaragua">https://datosmacro.expansion.com/estado/gasto/nicaragua</a>.</p> <p>David Eckstein. (2018). <i>GLOBAL CLIMATE RISK INDEX 2019</i>. (Germanwatch, Ed.) Berlin , Alemania.</p> <p>Eduquemos, UNICEF. (2011). <i>Situación y Perspectivas en Nicaragua para Universalizar una Educación Primaria de Calidad</i>. Managua, Nicaragua.</p> <p><i>Ejes del Programa Nacional de Desarrollo Humano 2017-2021</i>.</p> <p>FAO. (2018). <i>Perfil nacional de seguridad alimentaria y nutricional</i>.</p> <p>Flores, S. (2015). <i>MUJERES RURALES EN NICARAGUA: ENTRE HETEROGENEIDAD, CONTINUIDAD Y CAMBIOS</i>. Nicaragua.</p> <p>Foro Educativo Nicaraguense EDUQUEMOS. (2014). <i>Calidad y Equidad para el Desarrollo Humano, Informe de Progreso Educativo</i>. Managua, Nicaragua.; PREAL-EDUQUEMOS-IBIS.</p> <p>Franzoni, J. M. (2013). <i>Sistemas de protección social en América Latina y el Caribe: Nicaragua</i>. Cepal.</p>	Contexto país

Tipo de documento	Comentario / Títulos & fechas de los documentos recibidos	Relación con la matriz de evaluación
	<p>Fundación Nicaragüense para el Desarrollo Económico FUNIDE. (2019). <i>Primer informe de coyuntura</i> .Managua.</p> <p>Institute for Health Metrics and Evaluation. (2010). <i>GLOBAL BURDEN OF DISEASES, INJURIES, AND RISK FACTORS STUDY 2010</i>.Seattle , Estados Unido .</p> <p>Instituto Nacional de información de Desarrollo. (2016). <i>Reporte de Pobreza y Desigualdad EMNV 2016</i> .Magua, Nlcaragua.</p> <p>Instituto Nacional de Información de Desarrollo INIDE MAGFOR. (2011). IV Censo Nacional Agropecuario (CENAGRO 2011). Managua: <a href="http://www.fao.org/fileadmin/templates/ess/documents/meetings_and_workshops/IICA_2013/Presentations/Country_presentations/Day2_Nicaragua.pdf">http://www.fao.org/fileadmin/templates/ess/documents/meetings_and_workshops/IICA_2013/Presentations/Country_presentations/Day2_Nicaragua.pdf</a>.</p> <p>Naciones Unidas. (13 de Marzo de 2019). <i>preventionweb.net</i>. Obtenido de United Nations Development Programme - Nicaragua (UNDP - Nicaragua): <a href="https://www.preventionweb.net/organizations/13042/profile">https://www.preventionweb.net/organizations/13042/profile</a></p> <p><i>Plan Nacional de desarrollo humano 2012-2016</i>.(2013). Nicaragua.</p> <p>The Economist. (2018). <i>The Global Food Security Index: Annual Measure</i>.</p> <p>The World Bank . (2017 ). <i>Nicaragua Paving the way to faster growth and inclusion Systematic Country Diagnostic</i> . Washington, Estados Unidos .</p> <p>The World Bank. (2019). <i>data.worldbank</i>. Retrieved 2019 йил 13-Marzo from World Bank Open Data: <a href="https://data.worldbank.org/">https://data.worldbank.org/</a></p> <p>UN AIDS. (2019). <i>aidsinfo</i>. Recuperado el 2013 de Marzo de 2019, de <a href="http://aidsinfo.unaids.org/">http://aidsinfo.unaids.org/</a></p> <p>UNESCO. (2015). <i>Informe de resultados TERCE: logros de aprendizaje</i>.</p>	

Tipo de documento	Comentario / Títulos & fechas de los documentos recibidos	Relación con la matriz de evaluación
	<p>UNICEF. (13 de Marzo de 2019). <i>unicef.org Core indicators in depth</i>. Obtenido de <a href="https://www.unicef.org/statistics/index_24296.html">https://www.unicef.org/statistics/index_24296.html</a></p> <p>United Nations Development Programme. (2018). <i>Human Development Indices and Indicators 2018 Statistical Update</i>. Washington, Estados Unidos : Communications Development Incorporated.</p> <p>USAID . (2018 ). Recuperado el 13 de Marzo de 2018 , de U.S. Foreign Aid by Country: <a href="https://explorer.usaid.gov/cd/NIC">https://explorer.usaid.gov/cd/NIC</a></p> <p>USAID . (2016). <i>CLIMATE CHANGE RISK PROFILE NICARAGUA</i> .Washington , Estados Unidos .</p> <p>World Economic Forum . (2018). <i>The Global Gender Gap Report</i> .World Economic Forum .</p>	
Documentos temáticos consultados	<p>Chavarría, J.A.; Maradiaga, M.A.; Palma, J.; Martínez, J.C. (2015). Graduación De Cooperativas. El proceso de fortalecimiento de las Empresas Asociativas Rurales (EEAARR) mediante un proceso de graduación. Catholic Relief Services (CRS), Managua, Ni. p. 20. (La historia detrás de los números 10) <a href="https://cgspace.cgiar.org/handle/10568/97443">https://cgspace.cgiar.org/handle/10568/97443</a></p> <p>Ministerio de Economía Familiar, Comunitaria, Popular y Asociativa, (2018). Informe Técnico Bono de Recuperación de Capacidades Productivas a Familias Afectadas por las Lluvias 2017. Managua. Nicaragua</p> <p>Ministerio de Economía Familiar, Comunitaria, Popular y Asociativa, (2019). Recuperación de Medios de Vida y Productivos (MECCFA – PMA). Managua, Nicaragua</p> <p>UNICEF. (2011). <i>C4D Rapid Assessment Tool During Emergencies - A UNICEF Checklist before Preparing a C4D Strategy for Emergencies</i> <a href="https://www.unicef.org/cbsc/files/C4D-RapidAssessmentTool.docx">https://www.unicef.org/cbsc/files/C4D-RapidAssessmentTool.docx</a></p> <p>Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2011). Comunicación para el</p>	

Tipo de documento	Comentario / Títulos & fechas de los documentos recibidos	Relación con la matriz de evaluación
	<p>Desarrollo - Fortaleciendo la eficacia de las Naciones Unidas</p> <p><a href="http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/HQ/CI/CI/pdf/communication_form_development_oslo_c4d_pda_es.pdf">http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/HQ/CI/CI/pdf/communication_form_development_oslo_c4d_pda_es.pdf</a></p> <p>United Nations; World Bank. (2018). Pathways for Peace : Inclusive Approaches to Preventing Violent Conflict. Washington, DC: World Bank. © World Bank. <a href="https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/28337">https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/28337</a>License: CC BY 3.0 IGO.</p>	

## Anexo 8 Calendario de la misión de la evaluación

Reuniones	Objetivo	Lugar	Fecha propuesta	Hora propuesta	Participa
<b>Agenda Común</b>					
Reunión inicial con Cancillería	Presentación del equipo evaluador, de la misión de terreno que se realizará, sus objetivos, y agradecimientos por el apoyo.	Managua	15-05-19	08:00 a.m.	Todo el equipo
<b>Agenda María Gloria Cano</b>					
Viaje Managua - Jinotega		Managua - Jinotega	15-05-19	02:00:00 p. m. - 5:30:00 p.m.	María Gloria Cano Amanda Martínez
Duerme en Jinotega		Jinotega	15-05-19	09:00:00 p.m.	María Gloria Cano Amanda Martínez
Traslado al Cua		El Cuá	16-05-19	06:30:00 a.m. - 08:30:00 a. m.	María Gloria Cano Amanda Martínez Liz María Ubeda
Cooperativas de pequeños productores - COSAMESPE	Conocer la experiencia con el Programa del PMA en lo relacionado con las actividades de fortalecimiento de cooperativas de productores, semillas, la articulación que se ha dado con las cooperativas de productores, los aprendizajes, las oportunidades de mejora, las recomendaciones	El Cuá	16-05-19	8:30 AM	María Gloria Cano Amanda Martínez Liz María Ubeda
Centros educativos - Director (a) y Comités de Alimentación Escolar (CAE)	Conocer la experiencia con el Programa del PMA en lo relacionado con merienda escolar y otros apoyos desde la perspectiva de los centros educativos (su director / los CAE), la articulación que se ha dado, los aprendizajes, las oportunidades de mejora, las recomendaciones	El Cuá	16-05-19	10:30 AM	María Gloria Cano Amanda Martínez Liz María Ubeda
Traslado de El Cuá a Pantasma-Almuerzo		El Cuá - Santa María de Pantasma	16-05-19	12:00:00 m.d- 02:00:00 p.m.	María Gloria Cano Amanda Martínez Liz María Ubeda
Cooperativas de pequeños productores - Buculmay	Conocer la experiencia con el Programa del PMA en lo relacionado con las actividades de fortalecimiento de cooperativas de productores, semillas, la articulación que se ha	Santa María de Pantasma	16-05-19	2:00 PM	María Gloria Cano Amanda Martínez Liz María Ubeda



Reuniones	Objetivo	Lugar	Fecha propuesta	Hora propuesta	Participa
	dado con las cooperativas de productores, los aprendizajes, las oportunidades de mejora, las recomendaciones				
Traslado de Santa María de Pantasma a Jinotega		Santa María de Pantasma - Jinotega	16-05-19	3:30 p.m. - 4:30p.m.	María Gloria Cano Amanda Martínez Personal Oficina de campo
Duerme en Jinotega		Jinotega	16-05-19	09:00:00 p.m.	María Gloria Cano Amanda Martínez
Traslado de Jinotega a San Rafael del Norte		San Rafael del Norte	17-05-19	06:30 am - 08:00 a.m	María Gloria Cano Amanda Martínez Liz María Ubeda
Centros educativos - Director (a) y Comités de Alimentación Escolar (CAE)	Conocer la experiencia con el Programa del PMA en lo relacionado con merienda escolar y otros apoyos desde la perspectiva de los centros educativos (su director / los CAE), la articulación que se ha dado, los aprendizajes, las oportunidades de mejora, las recomendaciones	San Rafael del Norte	17-05-19	8:00 AM	María Gloria Cano Amanda Martínez Liz María Ubeda
Centros educativos - Director (a) y Comités de Alimentación Escolar (CAE)	Conocer la experiencia con el Programa del PMA en lo relacionado con merienda escolar y otros apoyos desde la perspectiva de los centros educativos (su director / los CAE), la articulación que se ha dado, los aprendizajes, las oportunidades de mejora, las recomendaciones	San Rafael del Norte	17-05-19	10:00 AM	María Gloria Cano Amanda Martínez Liz María Ubeda
Traslado de San Rafael del Norte a Jinotega, se almuerza en el camino.		San Rafael del Norte - Jinotega	17-05-19	11:30:00 a.m.- 01:00:00 pm	María Gloria Cano Amanda Martínez Liz María Ubeda
Autoridades al nivel departamental de educación - alimentación escolar (MINED-PINE)	Conocer la experiencia con el Programa del PMA en lo relacionado con merienda escolar y otros apoyos desde la perspectiva de las autoridades departamentales de educación, la articulación que se ha dado, los aprendizajes, las oportunidades de mejora, las recomendaciones	Jinotega	17-05-19	01:00:00 p. m.- 02:30:00 p.m.	María Gloria Cano Amanda Martínez Liz María Ubeda

Reuniones	Objetivo	Lugar	Fecha propuesta	Hora propuesta	Participa
Traslado de Jinotega a Managua		Jinotega - Managua	17-05-19	02:30:00 p.m - 5:30:00 p.m	María Gloria Cano Amanda Martínez Conductor
Duerme en Managua		Managua	17/05/19 - 19/05/19	09:00:00 p.m.	María Gloria Cano
Traslado de Managua a Matagalpa		Managua - Matagalpa	20-05-19	07:00:00 a.m- 10:00:00 a.m.	María Gloria Cano Amanda Martínez
CODEPRED	Conocer la experiencia con el Programa del PMA en lo relacionado con las actividades de identificación, prevención, preparación y atención ante riesgos climáticos , la articulación que se ha dado desde el nivel municipal-comunitario, los aprendizajes, las oportunidades de mejora, las recomendaciones	Matagalpa	20-05-19	10:00:00 a. m. - 11:30:00 a.m	María Gloria Cano Amanda Martínez Liz María Ubeda
Almuerzo en Matagalpa.		Matagalpa	20-05-19	11:30:00 a.m. - 01:00:00 p.m.	María Gloria Cano Amanda Martínez Liz María Ubeda
Viaje Matagalpa - Managua		Matagalpa - Managua	20-05-19	01:00:00 p. m. - 04:00:00 p.m.	María Gloria Cano Amanda Martínez
Duerme en Managua		Managua	21-05-19	09:00:00 p.m.	María Gloria Cano
Trabajo individual		Managua	24-05-19		María Gloria Cano
<b>Agenda Eddy Aburto</b>					
Traslado Managua - Ocotal		Managua	15-05-2019	10:00:00 a.m. - 5:00:00 p.m.	Eddy Aburto Francisco Alvarado Conductor
Noche en Ocotal		Nueva Segovia	15-05-2019	9:00 PM	Eddy Aburto Francisco Alvarado Conductor
Traslado Ocotal a El Júcaro		El Júcaro	16-05-2019	07:00:00 a.m.- 8:00:00 a.m.	Eddy Aburto Francisco Alvarado

Reuniones	Objetivo	Lugar	Fecha propuesta	Hora propuesta	Participa
					Flor de María Torres Conductor
Cooperativas de pequeños productores - SANTIAGO y Cooperativa Nuevo Horizonte	Conocer la experiencia con el Programa del PMA en lo relacionado con las actividades de fortalecimiento de cooperativas de productores, semillas, la articulación que se ha dado con las cooperativas de productores, los aprendizajes, las oportunidades de mejora, las recomendaciones	El Júcaro	16-05-19	8:00 a.m.- 12:00:00 m.d.	Eddy Aburto Francisco Alvarado Flor de María Torres
Traslado El Júcaro a Quilalí, se almuerza en el camino.		El Júcaro - Quilalí	16-05-19	12:00:00 m.d. - 01:00:00 p.m.	Eddy Aburto Francisco Alvarado Flor de María Torres
Cooperativas de pequeños productores - 20 DE ABRIL	Conocer la experiencia con el Programa del PMA en lo relacionado con las actividades de fortalecimiento de cooperativas de productores, semillas, la articulación que se ha dado con las cooperativas de productores, los aprendizajes, las oportunidades de mejora, las recomendaciones	Quilalí	16-05-19	01:00:00 p. m. -02:30:00 .p.m.	Eddy Aburto Francisco Alvarado Flor de María Torres
Cooperativas de pequeños productores - COMFOC	Conocer la experiencia con el Programa del PMA en lo relacionado con las actividades de fortalecimiento de cooperativas de productores, semillas, la articulación que se ha dado con las cooperativas de productores, los aprendizajes, las oportunidades de mejora, las recomendaciones	Quilalí	16-05-19	02:30:00 p.m. - 4:00:00: p.m.	Eddy Aburto Francisco Alvarado Flor de María Torres
Traslado Quilalí a Ocotal		Quilalí - Ocotal	16-05-19	04:00:00 p.m.- 5:20:00 p.m	Eddy Aburto Francisco Alvarado Flor de María Torres
Noche en Ocotal		Ocotal	16-05-19	09:00:00 p.m.	Eddy Aburto Francisco Alvarado
Subdelegación PMA		Ocotal	17-05-19	8:00 AM	Eddy Aburto Francisco Alvarado Personal oficina Ocotal
Funcionarios INTA departamental	Conocer la experiencia con el Programa del PMA en lo relacionado con las actividades de fortalecimiento de cooperativas de productores, semillas, la articulación que se ha	Ocotal	17-05-19	1:00 PM	Eddy Aburto Francisco Alvarado Flor de María Torres

Reuniones	Objetivo	Lugar	Fecha propuesta	Hora propuesta	Participa
	dado desde el nivel departamental, los aprendizajes, las oportunidades de mejora, las recomendaciones				
Noche en Ocotal		Ocotal	17-05-19	09:00:00 p.m	Eddy Aburto Francisco Alvarado Flor de María Torres
Traslado a Managua		Ocotal - Managua	18-05-19	08:00:00 a.m. - 12:00:00 m.d.	Eddy Aburto Francisco Alvarado
Traslado de Managua a Somoto		Managua - Somoto	19-05-19	01:00:00 p.m. a 5:00:00 p.m.	Eddy Aburto Francisco Alvarado Flor de María Torres
Noche en Somoto		Somoto	19-05-19	09:00:00 p.m.	Eddy Aburto Francisco Alvarado Flor de María Torres Conductor
CODEPRED	Conocer la experiencia con el Programa del PMA en lo relacionado con las actividades de identificación, prevención, preparación y atención ante riesgos climáticos , la articulación que se ha dado desde el nivel municipal-comunitario, los aprendizajes, las oportunidades de mejora, las recomendaciones	Somoto	20-05-19	8:00 AM	Eddy Aburto Francisco Alvarado Flor de María Torres
Traslado Madriz a Yalagüina		Somoto - Yalagüina	21-05-19	10:30:00 a.m- 11:00:00 a.m.	Eddy Aburto Francisco Alvarado Flor de María Torres
COMUPRED	Conocer la experiencia con el Programa del PMA en lo relacionado con las actividades de identificación, prevención, preparación y atención ante riesgos climáticos , la articulación que se ha dado desde el nivel municipal-comunitario, los aprendizajes, las oportunidades de mejora, las recomendaciones	Yalagüina	20-05-19	11:00 AM	Eddy Aburto Francisco Alvarado Flor de María Torres
Traslado a Condega		Yalagüina - Condega	20-05-19	12:30:00 m.d. - 1:00:00 p.m.	Eddy Aburto Francisco Alvarado

Reuniones	Objetivo	Lugar	Fecha propuesta	Hora propuesta	Participa
Cooperativas de pequeños productores - COMPARE	Conocer la experiencia con el Programa del PMA en lo relacionado con las actividades de fortalecimiento de cooperativas de productores, semillas, la articulación que se ha dado con las cooperativas de productores, los aprendizajes, las oportunidades de mejora, las recomendaciones	Condega	20-05-19	2:00 PM	Eddy Aburto Francisco Alvarado
Noche en Condega		Condega	20-05-19	9:00:00 p.m.	Eddy Aburto Francisco Alvarado
Centros educativos - Director (a) y Comités de Alimentación Escolar (CAE)	Conocer la experiencia con el Programa del PMA en lo relacionado con merienda escolar y otros apoyos desde la perspectiva de los centros educativos (su director / los CAE), la articulación que se ha dado, los aprendizajes, las oportunidades de mejora, las recomendaciones	Condega	21-05-19	8:00 AM	Eddy Aburto Francisco Alvarado
Traslado de Condega a Estelí, se almuerza en el camino		Condega - Estelí	21-05-19	10:00:00 a.m.- 11:00:00 a.m.	Eddy Aburto Francisco Alvarado
Funcionarios INTA regional	Conocer la experiencia con el Programa del PMA en lo relacionado con las actividades de fortalecimiento de cooperativas de productores, semillas, la articulación que se ha dado desde el nivel municipal, los aprendizajes, las oportunidades de mejora, las recomendaciones	Estelí	21-05-19	2:00 PM	Eddy Aburto Francisco Alvarado Flor de María Torres
Traslado Estelí a Matagalpa		Estelí - Matagalpa	21-05-19	03:30:00 p.m. - 05:00:00 p.m.	Eddy Aburto Francisco Alvarado
Noche en Matagalpa		Matagalpa	21-05-19	09:00:00 p.m.	Eddy Aburto Francisco Alvarado
Traslado de Matagalpa a San Ramón		Matagalpa - San Ramón	22-05-19	07:00:00 a.m.- 7:30:00 a.m.	Eddy Aburto Francisco Alvarado
Cooperativas de pequeños productores - UCA SAN RAMON	Conocer la experiencia con el Programa del PMA en lo relacionado con las actividades de fortalecimiento de cooperativas de productores, semillas, la articulación que se ha	San Ramón	22-05-19	8:00 AM	Eddy Aburto Francisco Alvarado

Reuniones	Objetivo	Lugar	Fecha propuesta	Hora propuesta	Participa
	dado con las cooperativas de productores, los aprendizajes, las oportunidades de mejora, las recomendaciones				
Traslado de San Ramón a San Dionisio		San Ramón - San Dionisio	22-05-19	9:30:00 a.m.- 10:00:00 a.m.	Eddy Aburto Francisco Alvarado
Cooperativas de pequeños productores - UCOSD	Conocer la experiencia con el Programa del PMA en lo relacionado con las actividades de fortalecimiento de cooperativas de productores, semillas, la articulación que se ha dado con las cooperativas de productores, los aprendizajes, las oportunidades de mejora, las recomendaciones	San Dionisio	22-05-19	10:00:00 a. m.- 11:30:00 a.m.	Eddy Aburto Francisco Alvarado
Traslado San Dionisio a Matagalpa, se almuerza en el camino.		San Dionisio - Matagalpa	22-05-19	11:30:00 a.m- 1:00:00 p.m.	Eddy Aburto Francisco Alvarado
Funcionarios INTA departamental	Conocer la experiencia con el Programa del PMA en lo relacionado con las actividades de fortalecimiento de cooperativas de productores, semillas, la articulación que se ha dado desde el nivel departamental, los aprendizajes, las oportunidades de mejora, las recomendaciones	Matagalpa	22-05-19	2:00 PM	Eddy Aburto Francisco Alvarado
Noche en Matagalpa		Matagalpa	22-05-19	9:00 PM	Eddy Aburto Francisco Alvarado
Traslado de Matagalpa a Managua		Matagalpa - Managua	23-05-19	7:00:00 a.m- 10:00:00 a.m.	Eddy Aburto Francisco Alvarado
INTA	Validar los resultados de la visita a campo y profundizar en la experiencia con el PMA en lo concerniente al apoyo a las cooperativas de productores y semillas	Managua	23-05-19	1:00 AM	Eddy Aburto Francisco Alvarado
<b>Agenda Thomas Debrouwer</b>					
Viaje Managua - Bilwi		Managua - Bilwi	15-05-2019	2:00 PM	Thomas Debrouwer Denis Velásquez
Noche en Bilwi		Bilwi	15-05-2019	9:00 PM	Thomas Debrouwer Denis Velásquez

Reuniones	Objetivo	Lugar	Fecha propuesta	Hora propuesta	Participa
Subdelegación PMA		RACCN - Bilwi	16-05-19	8:00 AM	Thomas Debrouwer Denis Velásquez Adolfo Reyes Denis Duarte
Autoridades al nivel municipal de educación - alimentación escolar (MINED-PINE)	Conocer la experiencia con el Programa del PMA en lo relacionado con merienda escolar y otros apoyos desde la perspectiva de las autoridades departamentales de educación, la articulación que se ha dado, los aprendizajes, las oportunidades de mejora, las recomendaciones	RACCN - Bilwi	16-05-19	9:30 AM	Thomas Debrouwer Denis Velásquez Adolfo Reyes Denis Duarte
Gobierno regional RACCN	Conocer la experiencia con el Programa del PMA en lo relacionado con merienda escolar y otros apoyos desde la perspectiva de los centros educativos (su director / los CAE), la articulación que se ha dado, los aprendizajes, las oportunidades de mejora, las recomendaciones	RACCN - Bilwi	16-05-19	11:30 AM	Thomas Debrouwer Denis Velásquez Adolfo Reyes Denis Duarte
Centros educativos - Director (a) y Comités de Alimentación Escolar (CAE)	Conocer la experiencia con el Programa del PMA en lo relacionado con merienda escolar y otros apoyos desde la perspectiva de los centros educativos (su director / los CAE), la articulación que se ha dado, los aprendizajes, las oportunidades de mejora, las recomendaciones	Bilwi	16-05-19	2:00 PM	Thomas Debrouwer Denis Velásquez Adolfo Reyes Denis Duarte
Noche en Bilwi		Bilwi	16-05-19	9:00 PM	Thomas Debrouwer Denis Velásquez
Centros educativos - Director (a) y Comités de Alimentación Escolar (CAE)	Conocer la experiencia con el Programa del PMA en lo relacionado con merienda escolar y otros apoyos desde la perspectiva de los centros educativos (su director / los CAE), la articulación que se ha dado, los aprendizajes, las oportunidades de mejora, las recomendaciones	Llano (RACCN)	17-05-19	8:00 AM	Thomas Debrouwer Denis Velásquez Adolfo Reyes Denis Duarte
Centros educativos - Director (a) y Comités de Alimentación Escolar (CAE)	Conocer la experiencia con el Programa del PMA en lo relacionado con merienda escolar y otros apoyos desde la perspectiva de los centros educativos (su director / los CAE), la articulación que se ha dado, los aprendizajes, las oportunidades de mejora, las recomendaciones	Llano (RACCN)	17-05-19	10:00 AM	Thomas Debrouwer Denis Velásquez Adolfo Reyes Denis Duarte

Reuniones	Objetivo	Lugar	Fecha propuesta	Hora propuesta	Participa
Centros educativos - Director (a) y Comités de Alimentación Escolar (CAE)	Conocer la experiencia con el Programa del PMA en lo relacionado con merienda escolar y otros apoyos desde la perspectiva de los centros educativos (su director / los CAE), la articulación que se ha dado, los aprendizajes, las oportunidades de mejora, las recomendaciones	Bilwi	17-05-19	1:00 PM	Thomas Debrouwer Denis Velásquez Adolfo Reyes Denis Duarte
Noche en Bilwi		Bilwi	17/5/2019-19/5/2019	9:00 PM	Thomas Debrouwer Denis Velásquez
Traslado de Bilwi - Rosita		Viaje Bilwi - Rosita	19-05-19	08:00:00 a.m-01:00:00 p. m.	Thomas Debrouwer Denis Velásquez Jorge Pineda Henry López
Noche Rosita		Rosita	19-05-19	9:00 PM	Thomas Debrouwer Denis Velásquez Jorge Pineda Henry López
Centros educativos - Director (a) y Comités de Alimentación Escolar (CAE)	Conocer la experiencia con el Programa del PMA en lo relacionado con merienda escolar y otros apoyos desde la perspectiva de los centros educativos (su director / los CAE), la articulación que se ha dado, los aprendizajes, las oportunidades de mejora, las recomendaciones	Ruta Rosita - Mayagna	20-05-19	8:00 AM	Thomas Debrouwer Denis Velásquez Jorge Pineda Henry López
Centros educativos - Director (a) y Comités de Alimentación Escolar (CAE)	Conocer la experiencia con el Programa del PMA en lo relacionado con merienda escolar y otros apoyos desde la perspectiva de los centros educativos (su director / los CAE), la articulación que se ha dado, los aprendizajes, las oportunidades de mejora, las recomendaciones	Ruta Siuna - Rosita- Misquitos	20-05-19	10:00 AM	Thomas Debrouwer Denis Velásquez Jorge Pineda Henry López
Centros educativos - Director (a) y Comités de Alimentación Escolar (CAE)	Conocer la experiencia con el Programa del PMA en lo relacionado con merienda escolar y otros apoyos desde la perspectiva de los centros educativos (su director / los CAE), la	Ruta Siuna - Rosita - Mestizos	20-05-19	1:00 PM	Thomas Debrouwer Denis Velásquez Jorge Pineda Henry López



Reuniones	Objetivo	Lugar	Fecha propuesta	Hora propuesta	Participa
	articulación que se ha dado, los aprendizajes, las oportunidades de mejora, las recomendaciones				
Noche Siuna		Siuna	20-05-19	9:00 PM	Thomas Debrouwer Denis Velásquez Jorge Pineda Henry López
Subdelegacion PMA		Siuna	21-05-19	8:00 AM	Thomas Debrouwer Denis Velásquez Jorge Pineda Henry López
Autoridades al nivel departamental de educación - alimentación escolar (MINED-PINE)	Conocer la experiencia con el Programa del PMA en lo relacionado con merienda escolar y otros apoyos desde la perspectiva de las autoridades departamentales de educación, la articulación que se ha dado, los aprendizajes, las oportunidades de mejora, las recomendaciones	Siuna	21-05-19	10:00 a.m.	Thomas Debrouwer Denis Velásquez Jorge Pineda Henry López
Finanzas		Managua	21-05-19	11:00 AM	Maria Gloria
Antonela - Herbert		Managua	21-05-19 (o proponer otro horario)	2:30pm	Maria Gloria
SINAPRED		Managua	21-05-19	9AM	Maria Gloria
Viaje Siuna a Managua		Siuna - Managua	22-05-19	10:00 a.m.	Thomas Debrouwer Denis Velásquez
Noche en Managua		Managua	22-05-19	9:00 PM	Thomas Debrouwer
Riesgos		Managua	22-05-19	7:30am	Maria Gloria
Presupuesto (Claudia Palacios)		Managua	22-05-19	9:00am	
Donantes / Reportes		Managua	22-05-19	11:00am	

Reuniones	Objetivo	Lugar	Fecha propuesta	Hora propuesta	Participa
Compras /Logistia		Managua	22-05-19	2:30PM/3:30pm	Maria Gloria Thomas Debrouwer
Merienda Escolar (Regula/Riesgos)		Managua	23-05-19	8:30 AM	Maria Gloriaa Thomas Debrouwer
Monitoreo		Managua	23-05-19	10:00am	Maria Gloria
MINED-PINE	Validar los resultados de la visita a campo y profundizar en la experiencia con el PMA en lo concerniente a la merienda, el refuerzo, y otros apoyos complementarios	Managua	23-05-19	1:00 PM	Thomas Debrouwer Densi Veslasquez
INTA	Validar los resultados de la visita a campo y profundizar en la experiencia con el PMA en lo concerniente al apoyo a las cooperativas de productores y semillas	Managua	23-05-19	1:00 AM	Eddy Aburto Francisco Alvarado
OMS - OPS	Validar los resultados de la visita a campo y profundizar en la experiencia con el PMA en la articulación interagencial	Managua	24-05-19	8:30 AM	Maria Gloria Amanda Martínez/ Andrea Cordero/ Denis Velasquez.
UNICEF	Validar los resultados de la visita a campo y profundizar en la experiencia con el PMA en la articulación interagencial	Managua	24-05-19	11:00 AM	Maria Gloria Amanda Martínez/ Andrea Cordero/ Denis Velasquez.
COMUPRED y CODEPRED	Conocer la experiencia con el Programa del PMA en lo relacionado con las actividades de identificación, prevención, preparación y atención ante riesgos climáticos , la articulación que se ha dado desde el nivel municipal-comunitario / departamental, los aprendizajes, las oportunidades de mejora, las recomendaciones	Carazo	24-05-19	10:00 AM	Thomas Debrouwer / Eddy Aburto Carlos Rivas
Trabajo interno del equipo		Managua	25 al 26-05-19		Todo el equipo
Presentación ante PMA		Managua	27-05-19		Todo el equipo
Presentación de hallazgos preliminares a Cancillería/Socios		Managua	28-05-19		Todo el equipo

## Anexo 9 - Herramientas de recolección de datos Guías de preguntas: Entrevistas y grupos focales

### 1. Guía de entrevistas

La siguiente tabla presenta para cada uno de los interlocutores a entrevistar, la guía de preguntas a realizar, relacionando su temática y la pregunta de evaluación a la cual está respondiendo. Este instrumento presentado así, permite garantizar la cobertura de todos los temas, todas las preguntas de evaluación y la triangulación. Se debe aclarar que las preguntas son una guía, que en la medida que se realiza la entrevista se va adecuando a través de contra preguntas profundizando en donde se considere pertinente. De igual forma, si el EE identifica que ya hay un aspecto que se va saturando, se decide enfatizar en otro en donde la evidencia es insuficiente.

Interlocutor	#	Pregunta	Temática	1,1	1,2	1,3	1,4	1,5	2,1	2,2	2,3	2,4
				¿Qué resultados se han obtenido con respecto a los valores planificados?	¿Qué calidad/diversidad tiene la merienda entregada por el PMA?	¿Qué resultados se han obtenido en el fortalecimiento de capacidades?	¿Qué factores internos/externo han contribuido u obstaculizado la	¿Qué nivel de participación entre las mujeres y de empoderamiento femenino se ha logrado en	¿En qué medida y cómo se han transversalizado los ejes/resultados	¿En qué medida los recursos asignados, fueron suficientes y/o proporcionales a los	¿En qué medida se ha llevado a cabo la sinergia	¿En qué medida se están generando las condiciones para una mayor
PMA-OR	1	¿A su criterio qué consideración se tiene frente al proceso de transformación del Programa, del PP 200434 (sus extensiones), la incorporación de la OPSR 200490, y el T-ICSP?	General	X		X	X					
PMA-OR	2	¿Cuál es el funcionamiento de la OR con el programa país?, ¿Cuál es su valoración sobre ese funcionamiento?	General				X					
PMA-OR	3	¿Cuáles son las particularidades del Programa de Nicaragua con relación a otros programas país?	General	X		X	X					
PMA-OR	4	¿Cómo valoran el alcance de resultados del programa? Por tema, Califique de 1 a 5, y explique por qué: Alimentación escolar (merienda regular), Gestión del riesgo Merienda de refuerzo Apoyo a cooperativas pequeños productores Empoderamiento económico de las mujeres	General	X			X	X				

Interlocutor	#	Pregunta	Temática	1,1	1,2	1,3	1,4	1,5	2,1	2,2	2,3	2,4
				¿Qué resultados se han obtenido con respecto a los valores planificados?	¿Qué calidad/diversidad tiene la merienda entregada por el PMA?	¿Qué resultados se han obtenido en el fortalecimiento de capacidades?	¿Qué factores internos/externo han contribuido u obstaculizado la	¿Qué nivel de participación entre las mujeres y de empoderamiento femenino se ha logrado en	¿En qué medida y cómo se han transversalizado los ejes/resultados	¿En qué medida los recursos asignados, fueron suficientes y/o proporcionales a los	¿En qué medida se ha llevado a cabo la sinergia	¿En qué medida se están generando las condiciones para una mayor
		Apoyo nutricional a mujeres, niños, niñas y pacientes de VIH										
PMA-OR	5	¿Cuales ha sido los principales obstáculos para el alcance de los resultados del programa? Califique cada uno de 1 a 5, siendo 5 el mayor obstáculo y 1 el menor.	General	X			X					
PMA-OR	6	¿Qué aspectos del programa de Nicaragua son de utilidad y replicables para otros programas?	General	X		X	X					X
PMA-OR	7	¿Desde su óptica que aprendizajes deja el Programa?	General	X		X	X					X
PMA-OP (Dirección)	8	¿A su criterio qué consideración se tiene frente al proceso de transformación del Programa, del PP 200434 (sus extensiones), la incorporación de la OPSR 200490, y el T-ICSP? ¿Qué lecciones deja ese proceso?	General	X		X						
PMA-OP (Dirección)	9	¿En qué sectores y en qué medida el Gobierno de Nicaragua ha mejorado su capacidad de implementar el programa de manera independiente? Podría calificar de 1 a 5 por temática, siendo 1 muy bajo y 5 muy alto: Alimentación escolar (merienda regular), Gestión del riesgo Merienda de refuerzo Apoyo a cooperativas pequeños productores Apoyo nutricional a mujeres, niños, niñas y pacientes de VIH	General			X	X					

Interlocutor	#	Pregunta	Temática	1,1	1,2	1,3	1,4	1,5	2,1	2,2	2,3	2,4
				¿Qué resultados se han obtenido con respecto a los valores planificados?	¿Qué calidad/diversidad tiene la merienda entregada por el PMA?	¿Qué resultados se han obtenido en el fortalecimiento de capacidades?	¿Qué factores internos/externo han contribuido u obstaculizado la	¿Qué nivel de participación entre las mujeres y de empoderamiento femenino se ha logrado en	¿En qué medida y cómo se han transversalizado los ejes/resultados	¿En qué medida los recursos asignados, fueron suficientes y/o proporcionales a los	¿En qué medida se ha llevado a cabo la sinergia	¿En qué medida se están generando las condiciones para una mayor
PMA-OP (Dirección)	10	¿Cuáles han sido las principales sinergias que se han generado entre temáticas? ¿Qué ha contribuido? ¿Qué ha dificultado?	General								X	
PMA-OP (Dirección)	11	¿Cuáles son las principales limitaciones del Gobierno de Nicaragua para la implementación de la alimentación escolar en las zonas de trabajo del PMA? A nivel legal y de políticas A nivel técnico A nivel financiero A nivel organizativo	Alimentación escolar									
PMA-OP (Dirección)	12	¿Cuál es la posición del gobierno frente a la vinculación del programa de alimentación escolar con los Pequeños Productores? ¿Cuáles son las barreras para implementar esos esquemas a gran escala?	Alimentación escolar - producción								X	
PMA-OP (Dirección)	13	¿Cómo valora la relación programa Gobierno y en particular la modalidad de trabajo del Gobierno de Nicaragua?	General				X					X
PMA-OP (Dirección)	14	¿Cuál es su apreciación respecto a los componentes u objetivos estratégicos del programa? Y como valora la interrelación entre los diferentes contenidos?	General								X	
PMA-OP (Dirección)	15	¿Cómo valoran el alcance de resultados del programa? Por tema, Califique de 1 a 5, y explique por qué: Alimentación escolar (merienda regular), Gestión del riesgo	General					X				

Interlocutor	#	Pregunta	Temática	1,1	1,2	1,3	1,4	1,5	2,1	2,2	2,3	2,4
				¿Qué resultados se han obtenido con respecto a los valores planificados?	¿Qué calidad/diversidad tiene la merienda entregada por el PMA?	¿Qué resultados se han obtenido en el fortalecimiento de capacidades?	¿Qué factores internos/externo han contribuido u obstaculizado la	¿Qué nivel de participación entre las mujeres y de empoderamiento femenino se ha logrado en	¿En qué medida y cómo se han transversalizado los ejes/resultados	¿En qué medida los recursos asignados, fueron suficientes y/o proporcionales a los	¿En qué medida se ha llevado a cabo la sinergia	¿En qué medida se están generando las condiciones para una mayor
		Merienda de refuerzo Apoyo a cooperativas pequeños productores Estrategia de empoderamiento económico de la mujer Apoyo nutricional a mujeres, niños, niñas y pacientes de VIH										
PMA-OP (Dirección)	16	¿Cuales ha sido los principales obstáculos para el alcance de los resultados del programa? Califique cada uno de 1 a 5, siendo 5 el mayor obstáculo y 1 el menor.	General	X			X					
PMA-OP (Dirección)	17	Que aspectos del programa de Nicaragua son de utilidad y replicables para otros programas?	General	X		X	X	X				X
PMA-OP (Dirección)	18	¿Desde su óptica que aprendizajes deja el Programa?	General	X		X	X	X		X		X
PMA-OP (Merienda)	19	¿Por qué en algunos años se da que se alcanza o supera la meta de cobertura en número de niños y niñas, pero no en cantidades?	Alimentación escolar	X			X					
PMA-OP (Merienda)	20	¿Cuáles han sido los principales resultados alcanzados en este tema y como se evidencian? Califique de 1 a 5 estos resultados, siendo 1 muy bajo y 5 muy alto. ¿Por qué?	Alimentación escolar	X			X					

Interlocutor	#	Pregunta	Temática	1,1	1,2	1,3	1,4	1,5	2,1	2,2	2,3	2,4
				¿Qué resultados se han obtenido con respecto a los valores planificados?	¿Qué calidad/diversidad tiene la merienda entregada por el PMA?	¿Qué resultados se han obtenido en el fortalecimiento de capacidades?	¿Qué factores internos/externo han contribuido u obstaculizado la	¿Qué nivel de participación entre las mujeres y de empoderamiento femenino se ha logrado en	¿En qué medida y cómo se han transversalizado los ejes/resultados	¿En qué medida los recursos asignados, fueron suficientes y/o proporcionales a los	¿En qué medida se ha llevado a cabo la sinergia	¿En qué medida se están generando las condiciones para una mayor
PMA-OP (Merienda)	21	¿Cuáles factores facilitan o impiden el acceso a la educación de los niños y niñas de las zonas focalizadas? ¿Qué particularidades se tiene frente a la población indígena? ¿Cuáles son las razones por estar fuera del sistema educativo? ¿Existen diferencias marcadas en la edad de entrada y salida del sistema educativo, por género, condición económica?	Alimentación escolar	x			x		X			
PMA-OP (Merienda)	22	¿Cómo se definió la composición de las canastas alimentarias? ¿Se consideraron las necesidades nutricionales de la región de trabajo y los hábitos alimentarios? ¿Cuáles son las necesidades alimentarias (micro y macro) cubiertas por la ración alimentaria, por grupo de edad? ¿Qué complementariedad tiene la ración del PMA con los hábitos alimentarios en las zonas?	Alimentación escolar		x							
PMA-OP (Merienda)	23	¿Qué estrategias se usaron para introducir el dátil en la ración alimentaria de los escolares?	Alimentación escolar		x							
PMA-OP (Merienda)	24	¿Con cuáles estrategias se introdujo el SuperCereal en la ración alimentaria? ¿Con qué resultados?	Alimentación escolar		x							
PMA-OP (Merienda)	25	¿Qué factores facilitan la implementación de las actividades de alimentación escolar en ciertas zonas? Ejemplos:	Alimentación escolar				x					

Interlocutor	#	Pregunta	Temática	1,1	1,2	1,3	1,4	1,5	2,1	2,2	2,3	2,4
				¿Qué resultados se han obtenido con respecto a los valores planificados?	¿Qué calidad/diversidad tiene la merienda entregada por el PMA?	¿Qué resultados se han obtenido en el fortalecimiento de capacidades?	¿Qué factores internos/externo han contribuido u obstaculizado la	¿Qué nivel de participación entre las mujeres y de empoderamiento femenino se ha logrado en	¿En qué medida y cómo se han transversalizado los ejes/resultados	¿En qué medida los recursos asignados, fueron suficientes y/o proporcionales a los	¿En qué medida se ha llevado a cabo la sinergia	¿En qué medida se están generando las condiciones para una mayor
		Participación comunitaria Presencia de infraestructura escolar Financiamiento										
PMA-OP (Merienda)	26	¿Qué factores generan dificultades en la implementación de la alimentación escolar en los centros educativos? Por ejemplo: Dificultades logísticas, participación comunitaria, infraestructura escolar, financiamiento discontinuo	Alimentación escolar				X					
PMA-OP (Merienda)	27	¿Los resultados alcanzados en este tema fueron correspondientes a los recursos con los que se contó? ¿Por qué?	Alimentación escolar							X		
PMA-OP (Merienda)	28	¿Qué medidas se tomaron para alcanzar los lugares más aislados con la ración alimentaria y con qué costo?	Alimentación escolar	X								
PMA-OP (Merienda)	29	¿Cuáles han sido las ventajas y limitantes del uso del programa de alimentación escolar como plataforma de ayuda de emergencia?	Alimentación escolar								X	
PMA-OP (Merienda)	30	¿Cómo son los precios de venta al programa en comparación con los precios del mercado nacional e internacional?	Alimentación escolar - producción								X	
PMA-OP (Gestión de riesgos)	31	¿Cuáles han sido los principales resultados alcanzados en este tema y como se evidencian? Califique de 1 a 5 estos resultados, siendo 1 muy bajo y 5 muy alto. ¿Por qué? ¿Qué ha incidido en este resultado?	Gestión de riesgo	X			X					



Interlocutor	#	Pregunta	Temática	1,1	1,2	1,3	1,4	1,5	2,1	2,2	2,3	2,4
				¿Qué resultados se han obtenido con respecto a los valores planificados?	¿Qué calidad/diversidad tiene la merienda entregada por el PMA?	¿Qué resultados se han obtenido en el fortalecimiento de sostenibilidad?	¿Qué factores internos/externo han contribuido u obstaculizado la	¿Qué nivel de participación entre las mujeres y de empoderamiento femenino se ha logrado en	¿En qué medida y cómo se han transversalizado los ejes/resultados	¿En qué medida los recursos asignados, fueron suficientes y/o proporcionales a los	¿En qué medida se ha llevado a cabo la sinergia	¿En qué medida se están generando las condiciones para una mayor
PMA-OP (Gestión de riesgos)	32	¿Cuáles han sido los principales resultados alcanzados en este tema y como se evidencian? Califique de 1 a 5 estos resultados, siendo 1 muy bajo y 5 muy alto. ¿Por qué?	Gestión de riesgo	X								
PMA-OP (Gestión de riesgos)	33	¿Algunos resultados propuestos no se alcanzaron? Que incidió para que no se alcanzaran? ¿Factores internos? ¿Factores externos?	Gestión de riesgo	X								
PMA-OP (Gestión de riesgos)	34	¿Cuál fue el proceso seguido para decidir las actividades y procesos a acompañar? ¿Considera que estas eran las actividades claves para trabajar?	Gestión de riesgo				X					
PMA-OP (Gestión de riesgos)	35	¿Los resultados alcanzados en este objetivo fueron correspondientes a los recursos con los que se contó? ¿Por qué?	Gestión de riesgo							X		
PMA-OP (Gestión de riesgos)	36	¿En qué medida se están generando las condiciones para una mayor sostenibilidad de las actividades una vez que el PMA termine su implementación?	Gestión de riesgo									X
PMA-OP (Gestión de riesgos)	37	¿Cuáles considera que han sido las principales buenas prácticas y aprendizajes alcanzados en el marco de este componente del programa?	Gestión de riesgo	X		X						X
PMA-OP (Gestión de riesgos)	38	¿Qué recomendaciones tienen para mejorar el acompañamiento del PMA en estos temas?	Gestión de riesgo									X

Interlocutor	#	Pregunta	Temática	1,1	1,2	1,3	1,4	1,5	2,1	2,2	2,3	2,4
				¿Qué resultados se han obtenido con respecto a los valores planificados?	¿Qué calidad/diversidad tiene la merienda entregada por el PMA?	¿Qué resultados se han obtenido en el fortalecimiento de capacidades?	¿Qué factores internos/externo han contribuido u obstaculizado la	¿Qué nivel de participación entre las mujeres y de empoderamiento femenino se ha logrado en	¿En qué medida y cómo se han transversalizado los ejes/resultados	¿En qué medida los recursos asignados, fueron suficientes y/o proporcionales a los	¿En qué medida se ha llevado a cabo la sinergia	¿En qué medida se están generando las condiciones para una mayor
PMA OP (Cooperativas pequeños productores)	39	¿Considera que los criterios para la selección de los grupos de productores fueron adecuados? ¿Inició esto en el logro de resultados esperados? ¿Qué tanto peso tuvo la participación de las mujeres en las cooperativas? ¿Qué compromisos tuvieron que adquirir las cooperativas en términos de participación de las mujeres?	Cooperativas productoras	X				X				
PMA OP (Cooperativas pequeños productores)	40	¿Cuál ha sido el fortalecimiento alcanzado en los grupos de productores acompañados? Califique de 1 a 5 estos resultados, siendo 1 muy bajo y 5 muy alto. Explique En la gestión empresarial? En mejoras de la calidad de sus productos? En tecnología productiva? En capacidad de negociación? En la gestión de riesgos? En la nutrición de las familias de productores? En el relevo generacional? En empoderamiento económico de la mujer?	Cooperativas productoras	X		X		X	X			
PMA OP (Cooperativas pequeños productores)	41	¿El acompañamiento del PMA ayudó a que se fortaleciera la gestión de mercado de las cooperativas acompañadas?, como lo han medido? ¿Qué tanto ha beneficiado a las mujeres asociadas?	Cooperativas productoras	X		X		X				X
PMA OP (Cooperativas pequeños productores)	42	En el periodo del programa, ¿En cuanto se incrementaron las compras locales del PMA a pequeños productores de los mercados locales? ¿Se pueden identificar diferencias por género?	Cooperativas productoras	X				X				X

Interlocutor	#	Pregunta	Temática	1,1	1,2	1,3	1,4	1,5	2,1	2,2	2,3	2,4
				¿Qué resultados se han obtenido con respecto a los valores planificados?	¿Qué calidad/diversidad tiene la merienda entregada por el PMA?	¿Qué resultados se han obtenido en el fortalecimiento de sostenibilidad?	¿Qué factores internos/externo han contribuido u obstaculizado la	¿Qué nivel de participación entre las mujeres y de empoderamiento femenino se ha logrado en	¿En qué medida y cómo se han transversalizado los ejes/resultados	¿En qué medida los recursos asignados, fueron suficientes y/o proporcionales a los	¿En qué medida se ha llevado a cabo la sinergia	¿En qué medida se están generando las condiciones para una mayor
PMA OP (Cooperativas pequeños productores)	43	¿Qué acciones de fortalecimiento se adelantaron frente al acceso al crédito? ¿Qué incidió para que se facilitara o dificultaran los resultados? ¿Qué resultados se lograron? ¿Cuáles específicamente frente a las mujeres asociadas? ¿Es sostenible?	Cooperativas productoras	X		X	X	X				
PMA OP (Cooperativas pequeños productores)	44	En el marco del programa, ¿Qué hizo falta para conseguir un mayor fortalecimiento de los grupos de productores? ¿Qué hizo falta para mayor fortalecimiento de las mujeres asociadas?	Cooperativas productoras	X				X				X
PMA OP (Cooperativas pequeños productores)	45	¿Se considera que los grupos de productores acompañados han fortalecido su sostenibilidad? En qué medida? Y las mujeres asociadas?	Cooperativas productoras					X				X
PMA OP (Cooperativas pequeños productores)	46	¿Cuáles considera que han sido las principales buenas prácticas y aprendizajes alcanzados en el marco de este componente del programa? ¿Cuáles con relación a la estrategia de empoderamiento económico?	Cooperativas productoras	X				X				X
PMA OP (Cooperativas pequeños productores)	47	¿Recomendaciones que se deban integrar en la nueva fase de trabajo del PMA en Nicaragua? ¿Cuáles específicamente frente al cierre de brechas de género y empoderamiento económico de las mujeres?	Cooperativas productoras	X				X				
PMA OP (Compras)	48	¿De las compras totales del Programa que porcentaje han sido compras nacionales?	Alimentación escolar - producción							X	X	

Interlocutor	#	Pregunta	Temática	1,1	1,2	1,3	1,4	1,5	2,1	2,2	2,3	2,4
				¿Qué resultados se han obtenido con respecto a los valores planificados?	¿Qué calidad/diversidad tiene la merienda entregada por el PMA?	¿Qué resultados se han obtenido en el fortalecimiento de asociaciones?	¿Qué factores internos/externo han contribuido u obstaculizado la	¿Qué nivel de participación entre las mujeres y de empoderamiento femenino se ha logrado en	¿En qué medida y cómo se han transversalizado los ejes/resultados	¿En qué medida los recursos asignados, fueron suficientes y/o proporcionales a los	¿En qué medida se ha llevado a cabo la sinergia	¿En qué medida se están generando las condiciones para una mayor
PMA-OP (Merienda)	49	¿Cuáles son los elementos que aún faltan para una implementación del programa completamente nacional en estas áreas en donde se recibe el apoyo del PMA? Nivel legal y de políticas Nivel técnico (ej: cadena de abastecimiento, marco político, sistema de monitoreo, control de calidad) Nivel financiero (subir presupuesto) Nivel organizativo	Alimentación escolar									X
PMA OP (Compras)	50	¿En promedio, cuál es el costo de la ración alimentaria?; frente a los productos (ejemplo maíz, trigo, frijol), ¿Qué diferencia hay entre el proveedor nacional de las cooperativas de pequeños productores, y otros proveedores nacionales? ¿Y en comparación con proveedores internacionales?	Alimentación escolar							X		
PMA OP (Compras)	51	¿Cómo fue la experiencia de la compra a futuro (forward)? ¿Qué aprendizajes? ¿Se volvería a hacer? ¿Por qué?	Alimentación escolar - producción							X	X	
PMA OP (Compras - logística)	52	Del proceso del Programa, ¿Qué aspectos considera que podrían ser más eficientes? ¿Por qué? Por tema: Merienda regular Merienda de refuerzo Apoyo a las cooperativas de productores Apoyo a la gestión de riesgos	General							X		

Interlocutor	#	Pregunta	Temática										
				1,1	1,2	1,3	1,4	1,5	2,1	2,2	2,3	2,4	
PMA OP (Compras - logística)	53	¿Por qué se centralizan las compras de los pequeños productores a nivel de Managua? Ya se presentaron esquemas alternativos? Cual ha sido la respuesta de las autoridades?	Alimentación escolar - producción								X	X	
PMA OP (Financiero)	54	¿Qué acciones se han llevado a cabo para el financiamiento del Programa, considerando el PP 200434 y el T-ICSP? ¿Qué buenas prácticas? ¿Qué oportunidades de mejora?	General								X		
PMA OP (Financiero)	55	Según los SPR anuales, algunas actividades o componente se afectaron por no contar con financiación, ¿Qué incidió para que esto sucediera? ¿Qué se puede aprender para el futuro?	General								X		
PMA OP (Financiero)	56	¿Cómo ha sido la estructura de financiamiento a lo largo del tiempo? (documentación) ¿Cómo se ha distribuido este financiamiento entre componentes - actividades? (documentación - explicación.	General								X		
Sub-delegaciones	57	¿Cuáles han sido las funciones de la Sub-delegación en el marco del Programa 200434 y luego con el T-ICSP?	General				X						
Sub-delegaciones	58	¿Cuál es la composición estructural de la Sub-delegación? ¿Qué tan suficiente es el recurso humano con que se cuenta para cumplir con sus funciones?	General				X				X		

Interlocutor	#	Pregunta	Temática	1,1	1,2	1,3	1,4	1,5	2,1	2,2	2,3	2,4
				¿Qué resultados se han obtenido con respecto a los valores planificados?	¿Qué calidad/diversidad tiene la merienda entregada por el PMA?	¿Qué resultados se han obtenido en el fortalecimiento de comunidades?	¿Qué factores internos/externo han contribuido u obstaculizado la	¿Qué nivel de participación entre las mujeres y de empoderamiento femenino se ha logrado en	¿En qué medida y cómo se han transversalizado los ejes/resultados	¿En qué medida los recursos asignados, fueron suficientes y/o proporcionales a los	¿En qué medida se ha llevado a cabo la sinergia	¿En qué medida se están generando las condiciones para una mayor
Sub-delegaciones	59	¿Cómo se han manejado los resultados transversales del programa? Género, nutrición, resiliencia, cambio climático	Enfoques						X			
Sub-delegaciones	60	¿Cómo es el funcionamiento de relación entre la oficina nacional y la Sub-delegación? ¿Cómo es la toma de decisiones? ¿Qué participación tiene la sub-delegación en la toma de decisiones?	General							X		
Sub-delegaciones	61	¿Con que entidades tienen coordinaciones de trabajo? ¿Cómo funciona esta interacción con las entidades? (por tema):	General				X					
Sub-delegaciones	62	¿Cómo valoran el alcance de resultados del programa? Por tema: (explique), Califique de 1 a 5, y explique por qué: Alimentación escolar (merienda regular), Gestión del riesgo Merienda de refuerzo Apoyo a cooperativas pequeños productores Estrategia de empoderamiento económico de la mujer Apoyo nutricional a mujeres, niños, niñas y pacientes de VIH	General	X				X			X	
Sub-delegaciones	63	¿Cuales ha sido los principales obstáculos para el alcance de los resultados del programa? Por tema: Alimentación escolar (merienda regular), Gestión del riesgo	General	X			X					

Interlocutor	#	Pregunta	Temática	1,1	1,2	1,3	1,4	1,5	2,1	2,2	2,3	2,4
				¿Qué resultados se han obtenido con respecto a los valores planificados?	¿Qué calidad/diversidad tiene la merienda entregada por el PMA?	¿Qué resultados se han obtenido en el fortalecimiento de la comunidad?	¿Qué factores internos/externo han contribuido u obstaculizado la	¿Qué nivel de participación entre las mujeres y de empoderamiento femenino se ha logrado en	¿En qué medida y cómo se han transversalizado los ejes/resultados	¿En qué medida los recursos asignados, fueron suficientes y/o proporcionales a los	¿En qué medida se ha llevado a cabo la sinergia	¿En qué medida se están generando las condiciones para una mayor
		Merienda de refuerzo Apoyo a cooperativas pequeños productores Apoyo nutricional a mujeres, niños, niñas y pacientes de VIH										
Sub-delegaciones	64	¿Cuales ha sido los principales facilitadores para el alcance de los resultados del programa? Por tema: Alimentación escolar (merienda regular), Gestión del riesgo Merienda de refuerzo Apoyo a cooperativas pequeños productores Apoyo nutricional a mujeres, niños, niñas y pacientes de VIH	General	X			X					
Sub-delegaciones	65	Que aspectos del programa de Nicaragua son de utilidad y replicables para otros programas?	General	X		X	X	X	X			X
Sub-delegaciones	66	¿Desde su óptica que aprendizajes deja el Programa?	General			X	X	X	X			X
Sub-delegaciones	67	¿Qué considera que ha sido lo más sostenible y lo menos sostenible de la implementación del Programa? 2013-2018 ¿Por qué?	General									X

Interlocutor	#	Pregunta	Temática	1,1	1,2	1,3	1,4	1,5	2,1	2,2	2,3	2,4
				¿Qué resultados se han obtenido con respecto a los valores planificados?	¿Qué calidad/diversidad tiene la merienda entregada por el PMA?	¿Qué resultados se han obtenido en el fortalecimiento de capacidades?	¿Qué factores internos/externo han contribuido u obstaculizado la	¿Qué nivel de participación entre las mujeres y de empoderamiento femenino se ha logrado en	¿En qué medida y cómo se han transversalizado los ejes/resultados	¿En qué medida los recursos asignados, fueron suficientes y/o proporcionales a los	¿En qué medida se ha llevado a cabo la sinergia	¿En qué medida se están generando las condiciones para una mayor
Sub-delegaciones (educación)	68	¿Cuáles factores facilitan o impiden el acceso a la educación de los niños y niñas de las zonas focalizadas, en particular la población indígena?	Alimentación escolar	X			X		X			
Sub-delegaciones (educación)	69	¿Cuáles son las razones por estar fuera del sistema educativo?	Alimentación escolar									
Sub-delegaciones (educación)	70	¿Existen diferencias marcadas en la edad de entrada y salida del sistema educativo, por género, condición económica?	Alimentación escolar									
Sub-delegaciones (educación)	71	¿Hay muchas quejas por parte de los centros educativos en relación con la ración alimentarias y cuáles son esas quejas? ¿Cómo se tratan las quejas vinculadas con los alimentos? Ejemplos: Cantidad suficiente? Calidad del alimento? No corresponde con los hábitos alimentarios de la zona? No cubren las necesidades los niños y las niñas?	Alimentación escolar			X						



Interlocutor	#	Pregunta	Temática	1,1	1,2	1,3	1,4	1,5	2,1	2,2	2,3	2,4
				¿Qué resultados se han obtenido con respecto a los valores planificados?	¿Qué calidad/diversidad tiene la merienda entregada por el PMA?	¿Qué resultados se han obtenido en el fortalecimiento de capacidades?	¿Qué factores internos/externo han contribuido u obstaculizado la	¿Qué nivel de participación entre las mujeres y de empoderamiento femenino se ha logrado en	¿En qué medida y cómo se han transversalizado los ejes/resultados	¿En qué medida los recursos asignados, fueron suficientes y/o proporcionales a los	¿En qué medida se ha llevado a cabo la sinergia	¿En qué medida se están generando las condiciones para una mayor
Sub-delegaciones (educación)	72	¿En qué medida la introducción de la alimentación escolar en un centro educativo impacta la matrícula y la asistencia?	Alimentación escolar	X								
Sub-delegaciones (educación)	73	¿Qué estrategias se usaron para introducir el dátil y los Super Cereales en la ración alimentaria de los escolares? ¿Con qué resultados?	Alimentación escolar		X							
Sub-delegaciones (educación)	74	¿Qué factores facilitan la implementación de las actividades de alimentación escolar en ciertas zonas? Ejemplos: Participación comunitaria Presencia de infraestructura escolar Financiamiento	Alimentación escolar				X					
Sub-delegaciones (educación)	75	¿Qué factores generan dificultades en la implementación de la alimentación escolar en los centros educativos? Ejemplos: Dificultades logísticas Participación comunitaria Infraestructura escolar Financiamiento discontinuo	Alimentación escolar				X					

Interlocutor	#	Pregunta	Temática	1,1	1,2	1,3	1,4	1,5	2,1	2,2	2,3	2,4
				¿Qué resultados se han obtenido con respecto a los valores planificados?	¿Qué calidad/diversidad tiene la merienda entregada por el PMA?	¿Qué resultados se han obtenido en el fortalecimiento de capacidades?	¿Qué factores internos/externo han contribuido u obstaculizado la	¿Qué nivel de participación entre las mujeres y de empoderamiento femenino se ha logrado en	¿En qué medida y cómo se han transversalizado los ejes/resultados	¿En qué medida los recursos asignados, fueron suficientes y/o proporcionales a los	¿En qué medida se ha llevado a cabo la sinergia	¿En qué medida se están generando las condiciones para una mayor
Sub-delegaciones (educación)	76	¿En qué medida ha mejorado la capacidad de los CAE para la administración del programa de alimentación escolar?	Alimentación escolar						X			X
MINED-PINE nacional	77	¿Cuáles factores facilitan o impiden el acceso a la educación de los niños y niñas de las zonas focalizadas, en particular la población indígena? ¿Cuáles son las razones por estar fuera del sistema educativo? ¿Existen diferencias marcadas en la edad de entrada y salida del sistema educativo (por género, condición económica)?	Alimentación escolar	X			X		X			
MINED-PINE nacional	78	¿En qué medida la introducción de la alimentación escolar en un centro educativo impacta la matrícula, la asistencia y el éxito escolar? Ejemplo: impacto de la ración alimentaria sobre el trabajo infantil y la migración económica	Alimentación escolar	X								
MINED-PINE nacional	79	¿Qué factores facilitan la buena implementación de las actividades de alimentación escolar en ciertas zonas? Ejemplos: Participación comunitaria Presencia de infraestructura escolar Financiamiento	Alimentación escolar				X					

Interlocutor	#	Pregunta	Temática	1,1	1,2	1,3	1,4	1,5	2,1	2,2	2,3	2,4
				¿Qué resultados se han obtenido con respecto a los valores planificados?	¿Qué calidad/diversidad tiene la merienda entregada por el PMA?	¿Qué resultados se han obtenido en el fortalecimiento de comunidades?	¿Qué factores internos/externo han contribuido u obstaculizado la	¿Qué nivel de participación entre las mujeres y de empoderamiento femenino se ha logrado en	¿En qué medida y cómo se han transversalizado los ejes/resultados	¿En qué medida los recursos asignados, fueron suficientes y/o proporcionales a los	¿En qué medida se ha llevado a cabo la sinergia	¿En qué medida se están generando las condiciones para una mayor
MINED-PINE nacional	80	¿Qué factores generan dificultades en la implementación de la alimentación escolar en los centros educativos? Ejemplos: Dificultades logísticas (centralización de las distribución); Participación comunitaria Infraestructura escolar Financiamiento discontinuo	Alimentación escolar				X					
MINED-PINE nacional	81	¿Qué oportunidades de mejora sugieren en la composición de la ración para mejorar su composición, efecto nutricional y aceptabilidad por parte de las comunidades? Ejemplo: Introducción de alimentos fortificados;	Alimentación escolar			X			X			
MINED-PINE nacional	82	¿Existe coordinación con actividades de salud, tal como la desparasitación de los escolares, vacunación, o la detección de malnutrición en los centros educativos?	Alimentación escolar	X								
MINED-PINE nacional	83	¿En qué sectores y en qué medida el Gobierno ha mejorado su capacidad de implementar el programa de manera independiente por la relación con el PMA?	Alimentación escolar			X						

Interlocutor	#	Pregunta	Temática	1,1	1,2	1,3	1,4	1,5	2,1	2,2	2,3	2,4
				¿Qué resultados se han obtenido con respecto a los valores planificados?	¿Qué calidad/diversidad tiene la merienda entregada por el PMA?	¿Qué resultados se han obtenido en el fortalecimiento de asociaciones?	¿Qué factores internos/externo han contribuido u obstaculizado la	¿Qué nivel de participación entre las mujeres y de empoderamiento femenino se ha logrado en	¿En qué medida y cómo se han transversalizado los ejes/resultados	¿En qué medida los recursos asignados, fueron suficientes y/o proporcionales a los	¿En qué medida se ha llevado a cabo la sinergia	¿En qué medida se están generando las condiciones para una mayor
MINED-PINE nacional	84	¿Cuáles son los elementos que aún faltan para una implementación del programa completamente nacional en estas áreas en donde se recibe el apoyo del PMA? Nivel legal y de políticas Nivel técnico (ej: cadena de abastecimiento, marco político, sistema de monitoreo, control de calidad) Nivel financiero (subir presupuesto) Nivel organizativo	Alimentación escolar									
MINED-PINE nacional	85	¿Cómo es la estrategia del gobierno en términos de compra a pequeños productores? ¿Barreras para la implementación del esquema a nivel nacional?	Alimentación escolar									
MINED-PINE nacional	86	¿Cómo fue el proceso de coordinación con el MINED-PINE para la distribución de la merienda de refuerzo en las zonas del Corredor Seco? (definición de la ración, elección de los centros educativos, etc.)	Alimentación escolar - Gestión de riesgos								X	
MINED-PINE nacional	87	¿Cómo se seleccionaron las zonas y los centros educativos donde se distribuyeron esta ración adicional?	Alimentación escolar									
MINED-PINE nacional	88	¿Cuáles han sido las ventajas y limitantes del uso del programa de alimentación escolar como plataforma de ayuda de emergencia?	Alimentación escolar									

Interlocutor	#	Pregunta	Temática	1,1	1,2	1,3	1,4	1,5	2,1	2,2	2,3	2,4
				¿Qué resultados se han obtenido con respecto a los valores planificados?	¿Qué calidad/diversidad tiene la merienda entregada por el PMA?	¿Qué resultados se han obtenido en el fortalecimiento de capacidades?	¿Qué factores internos/externo han contribuido u obstaculizado la	¿Qué nivel de participación entre las mujeres y de empoderamiento femenino se ha logrado en	¿En qué medida y cómo se han transversalizado los ejes/resultados	¿En qué medida los recursos asignados, fueron suficientes y/o proporcionales a los	¿En qué medida se ha llevado a cabo la sinergia	¿En qué medida se están generando las condiciones para una mayor
MINED-PINE nacional	89	¿Cuáles fueron los aprendizajes por parte de las instituciones nacionales en temas de redes de seguridad social?	Alimentación escolar									
MINED-PINE en el territorio (autoridad departamental): Merienda regular	90	¿Cuáles factores facilitan o impiden el acceso a la educación de los niños y niñas de las zonas focalizadas, en particular la población indígena? ¿Cuáles son los motivos por estar fuera del sistema educativo? ¿Existen diferencias marcadas en la edad de entrada y salida del sistema educativo (por género, condición económica)?	Alimentación escolar	x			x		X			
MINED-PINE en el territorio (autoridad departamental): Merienda regular	91	¿Qué complementariedad tiene la ración del PMA con los hábitos alimentarios en las zonas?	Alimentación escolar		X							
MINED-PINE en el territorio (autoridad departamental): Merienda regular	92	¿Qué medidas se tomaron a nivel de los centros educativos para garantizar la calidad e inocuidad del alimento desde su recepción, almacenamiento, preparación y servicio?	Alimentación escolar		X							
MINED-PINE en el territorio (autoridad departamental)	93	¿Cuáles fueron los principales ejes de reforzamiento de capacidad del PINE/MINED por parte del PMA?	Alimentación escolar				X					

Interlocutor	#	Pregunta	Temática	1,1	1,2	1,3	1,4	1,5	2,1	2,2	2,3	2,4
				¿Qué resultados se han obtenido con respecto a los valores planificados?	¿Qué calidad/diversidad tiene la merienda entregada por el PMA?	¿Qué resultados se han obtenido en el fortalecimiento de capacidades?	¿Qué factores internos/externo han contribuido u obstaculizado la	¿Qué nivel de participación entre las mujeres y de empoderamiento femenino se ha logrado en	¿En qué medida y cómo se han transversalizado los ejes/resultados	¿En qué medida los recursos asignados, fueron suficientes y/o proporcionales a los	¿En qué medida se ha llevado a cabo la sinergia	¿En qué medida se están generando las condiciones para una mayor
) Merienda regular												
MINED-PINE en el territorio (autoridad departamental): Merienda regular	94	¿Quien define los menús diarios? ¿Basándose sobre qué información? ¿Oportunidades de mejora?	Alimentación escolar		X							
MINED-PINE en el territorio (autoridad departamental): Merienda regular	95	¿Cómo se podría mejorar la cadena de distribución de los alimentos, para alcanzar una mejor eficiencia?	Alimentación escolar	X								
MINED-PINE en el territorio (autoridad departamental): Merienda regular	96	¿Cuáles son los combustibles más usados para la preparación de los alimentos? ¿Se hizo sensibilización para usar fuentes de energías sostenibles?	Alimentación escolar									X

Interlocutor	#	Pregunta	Temática	1,1	1,2	1,3	1,4	1,5	2,1	2,2	2,3	2,4
				¿Qué resultados se han obtenido con respecto a los valores planificados?	¿Qué calidad/diversidad tiene la merienda entregada por el PMA?	¿Qué resultados se han obtenido en el fortalecimiento de asociaciones?	¿Qué factores internos/externo han contribuido u obstaculizado la	¿Qué nivel de participación entre las mujeres y de empoderamiento femenino se ha logrado en	¿En qué medida y cómo se han transversalizado los ejes/resultados	¿En qué medida los recursos asignados, fueron suficientes y/o proporcionales a los	¿En qué medida se ha llevado a cabo la sinergia	¿En qué medida se están generando las condiciones para una mayor
MINED-PINE en el territorio (autoridad departamental): Merienda de refuerzo	97	¿Cómo fue el proceso de coordinación con el SINAPRED para la distribución de la ración adicional en las zonas del Corredor Seco? (definición de la ración, elección de los centros educativos, etc.)	Merienda de refuerzo								X	
MINED-PINE en el territorio (autoridad departamental): Merienda de refuerzo	98	¿Cómo se seleccionaron las zonas y los centros educativos donde se distribuyeron esta ración adicional?	Merienda de refuerzo	X								
MINED-PINE en el territorio (autoridad departamental): Merienda de refuerzo	99	¿Cuáles han sido las ventajas y limitantes del uso del programa de alimentación escolar como plataforma de ayuda de emergencia?	Merienda de refuerzo			X						
MINED-PINE en el territorio (autoridad departamental): Merienda de refuerzo	100	¿Cuáles fueron los aprendizajes en temas de redes de seguridad social?	Merienda de refuerzo			X						

Interlocutor	#	Pregunta	Temática	1,1	1,2	1,3	1,4	1,5	2,1	2,2	2,3	2,4
				¿Qué resultados se han obtenido con respecto a los valores planificados?	¿Qué calidad/diversidad tiene la merienda entregada por el PMA?	¿Qué resultados se han obtenido en el fortalecimiento de capacidades?	¿Qué factores internos/externo han contribuido u obstaculizado la	¿Qué nivel de participación entre las mujeres y de empoderamiento femenino se ha logrado en	¿En qué medida y cómo se han transversalizado los ejes/resultados	¿En qué medida los recursos asignados, fueron suficientes y/o proporcionales a los	¿En qué medida se ha llevado a cabo la sinergia	¿En qué medida se están generando las condiciones para una mayor
Autoridad regional: RACCN	101	¿Cuál ha sido la relación del PMA con el Gobierno regional?, ¿En que medida se involucra el Gobierno Regional con los temas de trabajo del PMA?	Merienda de refuerzo				X					
Autoridad regional: RACCN	102	¿Cómo se interrelacionan las responsabilidades de la merienda escolar entre las autoridades del MINED y el Gobierno Regional?	Merienda de refuerzo				X					
Autoridad regional: RACCN	103	¿Para ustedes cual debería ser la labor del PMA en esta región?	Merienda de refuerzo				X					
Autoridades de los centros educativos: Merienda regular	104	¿En qué medida la introducción de la alimentación escolar en su centro educativo ha impactado la matrícula, la asistencia y el éxito escolar? Ejemplo: impacto de la ración alimentaria sobre el trabajo infantil y la migración económica; traslado de otros centros educativos;	Alimentación escolar	X								
Autoridades de los centros educativos: Merienda regular	105	¿Cómo ve su rol en la implementación de la merienda? ¿Cuáles son sus principales responsabilidades?	Alimentación escolar						X			



Interlocutor	#	Pregunta	Temática	1,1	1,2	1,3	1,4	1,5	2,1	2,2	2,3	2,4
				¿Qué resultados se han obtenido con respecto a los valores planificados?	¿Qué calidad/diversidad tiene la merienda entregada por el PMA?	¿Qué resultados se han obtenido en el fortalecimiento de la comunidad?	¿Qué factores internos/externo han contribuido u obstaculizado la	¿Qué nivel de participación entre las mujeres y de empoderamiento femenino se ha logrado en	¿En qué medida y cómo se han transversalizado los ejes/resultados	¿En qué medida los recursos asignados, fueron suficientes y/o proporcionales a los	¿En qué medida se ha llevado a cabo la sinergia	¿En qué medida se están generando las condiciones para una mayor
Autoridades de los centros educativos: Merienda regular	106	¿Cómo ve el rol de los CAE en la implementación de la merienda? ¿Cuál es la participación de las mujeres? ¿Posición de liderazgo? ¿De los padres de familia fuera del CAE? Ejemplos: definición de los menús, calidad del alimento, financiamiento de la cantina;	Alimentación escolar						X			
Autoridades de los centros educativos: Merienda regular	107	¿Cuáles son los aportes de la comunidad a la merienda regular?	Alimentación escolar				X					
Autoridades de los centros educativos: Merienda regular	108	¿Cuáles son los costos vinculados con la alimentación escolar que recaen sobre el centro educativo?	Alimentación escolar									
Autoridades de los centros educativos: Merienda regular	109	¿Qué oportunidades de mejora habría en la cantidad y calidad de la merienda regular?	Alimentación escolar		X							
Autoridades de los centros educativos: Merienda regular	110	¿Los alimentos recibidos corresponden con las preferencias de los niño/as y sus hábitos alimentarios?	Alimentación escolar		X							

Interlocutor	#	Pregunta	Temática	1,1	1,2	1,3	1,4	1,5	2,1	2,2	2,3	2,4
				¿Qué resultados se han obtenido con respecto a los valores planificados?	¿Qué calidad/diversidad tiene la merienda entregada por el PMA?	¿Qué resultados se han obtenido en el fortalecimiento de capacidades?	¿Qué factores internos/externo han contribuido u obstaculizado la	¿Qué nivel de participación entre las mujeres y de empoderamiento femenino se ha logrado en	¿En qué medida y cómo se han transversalizado los ejes/resultados	¿En qué medida los recursos asignados, fueron suficientes y/o proporcionales a los	¿En qué medida se ha llevado a cabo la sinergia	¿En qué medida se están generando las condiciones para una mayor
Autoridades de los centros educativos: Merienda regular	11 1	¿Qué estrategias se usaron para introducir el dátil y el SuperCereal en la ración alimentaria de los escolares? ¿Con qué resultados?	Alimentación escolar									
Autoridades de los centros educativos: Merienda regular	11 2	¿Cuáles fueron las actividades de fortalecimiento de capacidades a nivel del centro educativo? Ej: manejo de alimentos, establecimiento de los menús	Alimentación escolar				X					
Autoridades de los centros educativos: Merienda regular	11 3	¿Hay un cambio en el involucramiento de los padres de familia en las actividades de los centros educativos con la llegada de la alimentación escolar?	Alimentación escolar				X					
Autoridades de los centros educativos: Merienda regular	11 4	¿Cuál sería las necesidades de los centros educativos para mejorar la implementación del Programa de Alimentación Escolar? Ej: mejorar la infraestructura, capacitaciones en nutrición, apoyo del gobierno,	Alimentación escolar	X								
Autoridades de los centros educativos: Merienda de refuerzo	11 5	¿Cuál ha sido el impacto de las sequías repetidas sobre el funcionamiento del centro educativo?	Merienda de refuerzo	X								

Interlocutor	#	Pregunta	Temática	1,1	1,2	1,3	1,4	1,5	2,1	2,2	2,3	2,4
				¿Qué resultados se han obtenido con respecto a los valores planificados?	¿Qué calidad/diversidad tiene la merienda entregada por el PMA?	¿Qué resultados se han obtenido en el fortalecimiento de capacidades?	¿Qué factores internos/externo han contribuido u obstaculizado la	¿Qué nivel de participación entre las mujeres y de empoderamiento femenino se ha logrado en	¿En qué medida y cómo se han transversalizado los ejes/resultados	¿En qué medida los recursos asignados, fueron suficientes y/o proporcionales a los	¿En qué medida se ha llevado a cabo la sinergia	¿En qué medida se están generando las condiciones para una mayor
Autoridades de los centros educativos: Merienda de refuerzo	11 6	¿Cuáles fueron las principales diferencias entre la merienda regular y la merienda de refuerzo: Composición de la ración en cantidad y calidad; Organización de la distribución del alimento Organización de la preparación del alimento en el centro educativo	Merienda de refuerzo		X							
Autoridades de los centros educativos: Merienda de refuerzo	11 7	¿Cuáles fueron los principales resultados de las distribuciones de la merienda de refuerzo?	Merienda de refuerzo		X							
Autoridades de los centros educativos: Merienda de refuerzo	11 8	¿Hubo otras acciones a nivel del centro educativo al momento de la sequía?	Alimentación escolar									
SINAPRED	11 9	¿Cuáles han sido los resultados alcanzados con el acompañamiento del PMA? Por temas: Talleres de capacitación: Por ejemplo en la transversalización de la dimensión de género y nutrición Plataforma informática - asistencia técnica Caracterización de las situaciones de riesgos Caracterización de la población frente al riesgo Acompañamiento en talleres de capacitación	Gestión de riesgo	X								

Interlocutor	#	Pregunta	Temática	1,1	1,2	1,3	1,4	1,5	2,1	2,2	2,3	2,4
				¿Qué resultados se han obtenido con respecto a los valores planificados?	¿Qué calidad/diversidad tiene la merienda entregada por el PMA?	¿Qué resultados se han obtenido en el fortalecimiento de capacidades?	¿Qué factores internos/externo han contribuido u obstaculizado la	¿Qué nivel de participación entre las mujeres y de empoderamiento femenino se ha logrado en	¿En qué medida y cómo se han transversalizado los ejes/resultados	¿En qué medida los recursos asignados, fueron suficientes y/o proporcionales a los	¿En qué medida se ha llevado a cabo la sinergia	¿En qué medida se están generando las condiciones para una mayor
SINAPRED	120	¿Qué ha contribuido a estos resultados? ¿Qué ha dificultado alcanzar los resultados?	Gestión de riesgo				X					
SINAPRED	121	¿Cómo valoran el acompañamiento del PMA para la mejora de la gestión de riesgos del país? en una puntuación del 1 al 5?, (siendo 1 deficiente y 5 muy útil) Por qué?	Gestión de riesgo	X								
SINAPRED	122	¿En qué medida el acompañamiento recibido por el PMA ha contribuido a mejorar los planes de prevención y mitigación a riesgos en el país ?	Gestión de riesgo	X		X						
SINAPRED	123	¿Cómo fue el proceso de coordinación con el MINED-PINE para la distribución de la merienda de refuerzo en las zonas del Corredor Seco? (definición de la ración, elección de los centros educativos, etc.)	Alimentación escolar - Gestión de riesgos								X	
SINAPRED	124	En qué medida se están generando las condiciones para una mayor sostenibilidad de las actividades una vez que el PMA termine su implementación?	Gestión de riesgo									X
SINAPRED	125	¿A su criterio que hizo falta en el acompañamiento del PMA? ¿Qué recomendaciones daría hacia el futuro?	Gestión de riesgo	X								
CODEPRED	126	¿Cómo se relaciona el CODEPRED con el SINAPRED? ¿Tienen alguna relación con la sub-oficina del PMA? Explique	Gestión de riesgo						X		X	

Interlocutor	#	Pregunta	Temática	1,1	1,2	1,3	1,4	1,5	2,1	2,2	2,3	2,4
				¿Qué resultados se han obtenido con respecto a los valores planificados?	¿Qué calidad/diversidad tiene la merienda entregada por el PMA?	¿Qué resultados se han obtenido en el fortalecimiento de la asociación?	¿Qué factores internos/externo han contribuido u obstaculizado la asociación?	¿Qué nivel de participación entre las mujeres y de empoderamiento femenino se ha logrado en el PMA?	¿En qué medida y cómo se han transversalizado los ejes/resultados de la asociación?	¿En qué medida los recursos asignados, fueron suficientes y/o proporcionales a los requerimientos?	¿En qué medida se ha llevado a cabo la sinergia con otras organizaciones?	¿En qué medida se están generando las condiciones para una mayor sostenibilidad?
CODEPRED	127	¿Cuáles han sido los resultados alcanzados con el acompañamiento del PMA?	Gestión de riesgo			X						
CODEPRED	128	¿Qué creen ustedes debe seguir haciendo el PMA para ayudar a la gestión de riesgos?	Gestión de riesgo	X								
	129	¿Durante los últimos años considera que la gestión del riesgo se ha venido fortaleciendo? ¿Por qué?										
COMUPRED	130	¿Cómo se relaciona el COMUPRED con el SINAPRED? ¿Tienen alguna relación con la sub-oficina del PMA? Explique	Gestión de riesgo				X					
COMUPRED	131	¿Que están haciendo en el municipio para la prevención de riesgos?	Gestión de riesgo									X
COMUPRED	132	¿Durante los últimos años considera que la gestión del riesgo se ha venido fortaleciendo? ¿Por qué?										
COMUPRED	133	¿Qué les hace falta para mejorar la gestión de riesgo en el municipio?	Gestión de riesgo						X			
INTA	134	¿Cómo se relaciona el INTA con las cooperativas que acompaña el PMA? Procesos / Actividades / regiones?	Cooperativas productoras			X	X					
INTA	135	¿Con qué otras agencias o programas que colaboran con el INTA se relaciona el acompañamiento del PMA?	Cooperativas productoras				X					

Interlocutor	#	Pregunta	Temática	1,1	1,2	1,3	1,4	1,5	2,1	2,2	2,3	2,4
				¿Qué resultados se han obtenido con respecto a los valores planificados?	¿Qué calidad/diversidad tiene la merienda entregada por el PMA?	¿Qué resultados se han obtenido en el fortalecimiento de capacidades?	¿Qué factores internos/externo han contribuido u obstaculizado la	¿Qué nivel de participación entre las mujeres y de empoderamiento femenino se ha logrado en	¿En qué medida y cómo se han transversalizado los ejes/resultados	¿En qué medida los recursos asignados, fueron suficientes y/o proporcionales a los	¿En qué medida se ha llevado a cabo la sinergia	¿En qué medida se están generando las condiciones para una mayor
INTA	136	¿Cuáles han sido los resultados alcanzados con el acompañamiento del PMA? Incidencia en procesos de fortificación? Incidencia en fortalecimiento de capacidades?	Cooperativas productoras	X		X						
INTA	137	A su criterio ¿Qué ha hecho falta en el acompañamiento del PMA?	Cooperativas productoras	X								
INTA	138	¿Se pueden identificar algunas buenas prácticas y aprendizajes productos del acompañamiento del PMA?	Cooperativas productoras				X					
INTA	139	¿Cuáles son sus recomendaciones para la nueva fase del PMA en el país?	Cooperativas productoras	X								
INTA Regional	140	¿Cuál es el funcionamiento del INTA local con la Sub-oficina del PMA?	Cooperativas productoras				X					
INTA Regional	141	¿Cómo se relaciona el INTA con las cooperativas que acompaña el PMA?	Cooperativas productoras	X			X					
INTA Regional	142	¿Qué procesos y actividades han realizado en coordinación con el PMA?	Cooperativas productoras	X			X					
INTA Regional	143	¿A su criterio que ha hecho falta en el acompañamiento del PMA?	Cooperativas	X								

Interlocutor	#	Pregunta	Temática	1,1	1,2	1,3	1,4	1,5	2,1	2,2	2,3	2,4
				¿Qué resultados se han obtenido con respecto a los valores planificados?	¿Qué calidad/diversidad tiene la merienda entregada por el PMA?	¿Qué resultados se han obtenido en el fortalecimiento de capacidad?	¿Qué factores internos/externo han contribuido u obstaculizado la	¿Qué nivel de participación entre las mujeres y de empoderamiento femenino se ha logrado en	¿En qué medida y cómo se han transversalizado los ejes/resultados	¿En qué medida los recursos asignados, fueron suficientes y/o proporcionales a los	¿En qué medida se ha llevado a cabo la sinergia	¿En qué medida se están generando las condiciones para una mayor
			productores									
INTA Regional	144	¿Tiene algunas recomendaciones para mejorar la coordinación con el PMA?	Cooperativas productores	X								
UCA San Ramón	145	¿Cómo se ha fortalecido la USA San Ramón para ser multiplicadora de la estrategia de empoderamiento económico de la mujer? ¿Con qué recursos cuenta para hacerlo?	Cooperativas productores			X				X		
UCA San Ramón	146	¿Qué resultados considera que ha logrado como multiplicadora de la estrategia de empoderamiento económico de la mujer? Por qué?	Cooperativas productores	X		X	X	X	X			X
UCA San Ramón	147	¿Qué dificultades ha enfrentado? ¿Qué ha servido para facilitar los logros?	Cooperativas productores				X		X			
UCA San Ramón	148	¿Cómo ve la continuidad de sus acciones en el futuro? ¿Qué oportunidades de mejora existen?	Cooperativas productores				X		X			X

## 2. Guías de Grupos Focales

### Comités de Alimentación Escolar (CAE)

**Objetivo:** Identificar los principales factores de éxito y los limitantes de la implementación del programa dentro de los centros educativos y definir el papel de la comunidad educativa en la implementación del programa. Identificar nuevos ejes de aprendizaje y de mejora del programa y las necesidades de fortalecimiento de capacidades.

**Asistentes:** Se realizará un taller grupal con no más de 10 personas (deseable) en donde asistan aquellas personas que tienen roles claves dentro del CAE. Además de los miembros del CAE, se deberá incluir a las mujeres a cargo de la preparación de los alimentos, en caso que no sean parte de los CAE. Se esperaría contar con hombres y mujeres, así como personas de diferentes edades.

**Metodología:** El taller se inicia con la firma del consentimiento informado, para luego entrar a tratar los aspectos presentados a continuación. Se dará la palabra a las personas procurando la mayor participación posible, en particular a las mujeres. Cada miembro del grupo tendrá la oportunidad de opinar sobre cada pregunta. El tiempo previsto por entrevista grupal es de 1h30.

*Nota: En el caso de merienda de refuerzo se adaptan las preguntas para que apliquen (en observaciones para el EE, se menciona).*

#	Aspecto a tratar / Pregunta	Pregunta evaluación	Observaciones para el EE
1	¿Cómo está conformado el CAE? ¿Cuáles son sus funciones? ¿Cómo se eligen sus miembros? ¿Cuál es la participación de las mujeres en los comités de alimentación escolar? ¿Posición de liderazgo?	2.1	Especificar si es merienda de refuerzo.
2	¿Cuáles son las principales responsabilidades de los miembros de los CAE en relación con la implementación del Programa? ¿De los padres de familia fuera del CAE? Ej: definición de los menús, calidad de alimento, financiamiento de la cantina;	2.1	Por función dentro del CAE.  Especificar si es merienda de refuerzo.
3	¿Cuáles son los aportes de la comunidad al programa? ¿Cuáles son los costos de la alimentación escolar que recaen sobre el CAE? ¿Cómo se consiguen los recursos?	1.4	Trabajo, alimentos, combustible, aportes monetarios. Especificar si es merienda de refuerzo.
4	¿Cómo es el proceso que el CAE sigue desde con relación a la merienda? (recepción, almacenamiento, preparación y servicio) -Motivar un dibujo. ¿Qué oportunidades de mejora habría para en este proceso?	1.2	Motivar un dibujo. Especificar si es merienda de refuerzo.
5	¿Qué tanta cantidad se le da a los estudiantes en esta merienda? ¿Es diferente para los niños frente a las niñas? ¿Es diferente por edades? ¿Consideran que está bien? ¿Qué podría mejorarse?	1.2; 2.1.	Preguntar en prioridad a las cocineras. Especificar si es merienda de refuerzo.
6	¿Qué se ofrece normalmente en la merienda? ¿Qué tanto les gusta a los niños y niñas?	1.2 ; 2.1	Pregunte por una calificación de 1 a 5, frente a diferentes



#	Aspecto a tratar / Pregunta	Pregunta evaluación	Observaciones para el EE
	¿Hay algunos alimentos que guste más o menos si es niño o si es niña? ¿Hay alimentos que les gusta más a los chiquitos o a los grandes? ¿Qué estrategias se usaron para introducir el dátil y el Super-Cereal en la ración alimentaria de los escolares? ¿Con qué resultados?		composiciones de la merienda. Especificar si es merienda de refuerzo.
7	¿Cuáles fueron las actividades de fortalecimiento de capacidades a nivel de los CAE? ¿Cuáles fueron las que tuvieron más resultados? ¿Qué debería fortalecerse hacia el futuro? Ej: Almacenamiento y manejo de alimentos, temas nutricionales, recetas, cantidades a servir,	1.3	Pida que prioricen lo que mayor resultado y las recomendaciones. Solo para merienda regular
8	¿Qué motivación tienen para pertenecer al CAE? ¿Se recibe alguna compensación por el trabajo que hace el CAE? ¿Hay algún reconocimiento por parte de la comunidad?	2.1; 2.4	Solo para merienda regular
9	¿Hay un cambio en el involucramiento de los padres de familia en las actividades de los centros educativos con la llegada de la alimentación escolar?	1.4; 2.4	Solo para merienda regular
10	¿Cuáles son los combustibles más usados para la preparación del alimento? ¿Se hizo sensibilización para usar fuentes de energías sostenibles?	2.4	Solo para merienda regular
11	¿Qué oportunidades de mejora existen para mejorar la distribución de la merienda en el centro educativo? Ej: mejorar la infraestructura, capacitaciones en nutrición, apoyo del gobierno,	1.1; 2.4	Pida que prioricen. Especificar si es merienda de refuerzo

### Directivos y socios de base de las cooperativas de pequeños productores

Objetivo: Conocer los procesos y acciones implementadas con el PMA que han ayudado al grupo de productores a Incrementar la productividad, mejorar la calidad de sus productos y a conectarlos con mercados competitivos,

Asistentes: Se realizará un taller grupal con no más de 10 personas (deseable) en donde asistan socios de la cooperativa que tienen roles claves en sus funciones directivas y gerenciales y socios de base. Se espera contar con hombres y mujeres de manera proporcional, así como socios de diferentes edades.

Metodología: el taller se desarrollará en las instalaciones del grupo de productores en un tiempo máximo de dos horas, se iniciará con la explicación de los propósitos del taller y la metodología a seguir, entre lo cual se respetará la confidencialidad de los temas ahí conversados y se firmará del consentimiento informado, para luego entrar a tratar los aspectos presentados a continuación. Se dará la palabra a las personas induciendo la participación de todos los presentes.

Al final del taller se realizará una sesión solamente con socias de la cooperativa, que permita conocer los puntos de vista particularizado de las socias.

#	Pregunta	Pregunta evaluación	Observaciones para el EE
1.	¿Cuál fue el procedimiento seguido para formar parte del programa del PMA y desde cuando se integraron? ¿Qué compromisos adquirieron?	1.1	

2.	<p>Describir en qué ha consistido el acompañamiento del PMA:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitaciones impartidas.</li> <li>• Equipos entregados.</li> <li>• Gestiones</li> </ul>	1.1, 1.3	
3.	¿Cuáles han sido los temas de trabajo con el programa del PMA?	1.1	
4.	¿El acompañamiento del PMA les ha ayudado a incrementar la productividad y mejorar la calidad de la producción de los socios de la cooperativa? ¿Cómo lo han medido?	1.1, 2.4	Pida que lo califiquen de 1 a 5
5.	¿Cuáles son los mercados con los que tradicionalmente la cooperativa comercializa su producción?	1.1, 2.4	
6.	¿En cuántas licitaciones de ventas al PMA han participado y cuáles han sido sus resultados?	1.1, 2.4	
7.	¿Han encontrado nuevas oportunidades de mercado con el acompañamiento del PMA? ¿De qué manera?	2.4	
8.	Para la cooperativa, ¿Cuál ha sido la utilidad de los temas de género (equidad y empoderamiento económico de la mujer) que ha manejado el programa?	1.5, 1.2	
9.	En el marco del programa del PMA se han abordado los temas de la nutrición en las familias de los socios? ¿Identifican algún resultado?	2.1	
10.	¿El PMA ha incluido el tema de gestión de riesgo y la adaptación al cambio climático? ¿Cuáles han sido los resultados?	2.1	
11.	¿Qué otros temas hubieran deseado trabajar con el PMA?	1.1	
12.	Que recomiendan para próximos acompañamientos del PMA.	2.4	
13.	<b>Temas para la sesión con las socias</b>		
14.	¿Cuál es la participación de las socias en la cooperativa?	1.5	
15.	¿Ustedes consideran que la participación de las mujeres en la cooperativa ha contribuido a los resultados de la misma? ¿Por qué?	1.5	
16.	<p>¿Sienten que el acompañamiento del PMA les ha permitido algún logro como mujeres en la cooperativa?</p> <p>En lo productivo y generación de ingresos</p> <p>En el manejo de sus cuentas</p> <p>En el acceso al crédito</p> <p>¿En su vida personal y de familia?</p> <p>En sus relaciones personales</p> <p>En su mirada hacia el futuro</p> <p>En la educación de sus hijas? De sus hijos?</p>	2.4, 1.5	
17.	¿Qué recomendaciones tienen para mejorar los espacios de decisión de las mujeres en la cooperativa?	1.1, 1.4, 1.5, 1.6	

## Anexo 10 - Listado de Entrevistas y Grupos Focales

- Entrevistas individuales y grupales

	Fecha	Entrevistador	Interlocutor	Municipio	Nombre del entrevistado	Núm asistentes	H	M
1	16-05-19	Thomas Debrouwer	Autoridad Regional RACCN	Puerto Cabezas	Alejandro Ruiz - tecnico Secretaria Educación del Gobierno Regional Liliana Rayo - Tecnica secretaria de Educación	2	1	1
2	23-05-19	Thomas Debrouwer María Gloria Cano	MINED-PINE National	Nacional	Natalia Cristina Segun Moreno - Directora PINE Sergio Antonio Galán - Resp Director Alimentación Escolar Berta Leonor Sanchez - Resp Ofic Alimentación Escolar Claribel Vega Lopez - Rep SSAN	4	1	3
3	16-05-19	Thomas Debrouwer	Delegación del MINED-PINE	Puerto Cabezas	Tessia Olga Torres Thomas - Delegada Departamental	1	0	1
4	17-05-19	María Gloria Cano	Delegado departamental Jinotega	Jinotega	Jaime Javier Zeledón Chavarria - Delegado Alex Martín Herrera - Municipal	2	2	0
5	20-05-19	Thomas Debrouwer	Delegada Municipal del MINED	Rosita	Candilla Salgado Sevilla	1	0	1
6	21-05-19	Thomas Debrouwer	Delegado departamental Jinotega	Siuna	Rosa Amelia Castillo Blango (Delegada Departamental) Carlos José Palacio (Técnico municipal)	2	1	1
7	16-05-19	Thomas Debrouwer	Oficina Campo PMA	Puerto Cabezas	Adolfo Reyes - Jefe de Oficina	1	1	0
8	17-05-19	María Gloria Cano	Oficina Campo del PMA	Jinotega	Liz María Ubeda	1	0	1
9	17-05-19	Eddy Aburto	Oficina Campo del PMA	Ocotal	Flor de Maria Torrez- Jefa de oficina Leonel Rivera - Tecnico de campo Alexandre Olivas - Tecnico de campo	3	2	1

	<b>Fecha</b>	<b>Entrevistador</b>	<b>Interlocutor</b>	<b>Municipio</b>	<b>Nombre del entrevistado</b>	<b>Núm asistentes</b>	<b>H</b>	<b>M</b>
10	21-05-19	Thomas Debrouwer	Oficina Campo del PMA	Siuna	Jorge Pinera ramirez - Jefe de Oficina Edmundo Garth Castillo - Monitor de Campo	1	1	0
11	17-05-19	Thomas Debrouwer	Autoridades centro educativo Corazón de Rosario Murillo	Puerto Cabezas	Alberto Ondo Ofreciado	1	1	0
12	17-05-19	Thomas Debrouwer	Autoridades Centro Educativo Pedro Joaquin Chamorro	Puerto Cabezas	Rogelio Escobar Vanz	1	1	0
13	17-05-19	Thomas Debrouwer	Autoridades del centro educativo Feliciano Dabid Cstner	Puerto Cabezas	Exsois Paterson	1	1	0
14	17-05-19	Thomas Debrouwer	Autoridades Centro Educativo Llano Verde	Tuapi (puerto cabeza)	Liseth Omeli Colman	1	0	1
15	17-05-19	Thomas Debrouwer	Autoridades de los centros educativos - escuela Auha Pinho	Puerto Cabezas	Lily Dabies Funes Ruperto Nicacio Morales	2	1	1
16	16-05-19	María Gloria Cano	Autoridades de los centros educativos - escuela Auha Pinho	El Cua	Juan Pastos - Director	1	1	0
17	17-05-19	María Gloria Cano	Autoridades de los centros educativos - escuela Auha Pinho	San Rafael del Norte	Carmen Ernesto Herrera - Director	1	1	0
18	17-05-19	María Gloria Cano	Autoridades de los centros educativos - escuela Auha Pinho	San Rafael del Norte	María de Jesús Pinedo - Directora	1	0	1
19	20-05-19	Thomas Debrouwer	Autoridad Centro Escolar - Enmanuel	Rosita	Alvaro Taylo Alvarado	1	1	0
20	20-05-19	Thomas Debrouwer	Autoridad Centro Escolar - Dibahil	Rosita	Raul Fran - Director	1	1	0
21	21-05-19	Thomas Debrouwer	Autoridad Centros Educativos - San Martin	Siuna	Blanca Nuvia Cruz	1	0	1

	Fecha	Entrevistador	Interlocutor	Municipio	Nombre del entrevistado	Núm asistentes	H	M
22	17-05-19	Eddy Aburto	Técnico departamental - INTA Departamento Ocotol	Ocotol	José Ismale Vilches	1	1	0
23	21-05-19	Eddy Aburto	Tecnico departamental - INTA Esteli	Esteli	Richard Valenzuela Betanco	1	1	0
24	22-05-19	Eddy Aburto	Equipo tecnico de INTA , Sebaco-Matagalpa	San Isidro, Matagalpa	Eduardo Escobar, más 5 participantes	5	4	1
25	24-05-19	Eddy Aburto	INTA Nacional	Managua	Danilo Montalvan , mas 5 participantes	5	4	1
26	21-05-19	María Gloria Cano	Equipo SINAPRED (list)	Managua - nivel nacional	Equipo SINAPRED (list)	5	3	2
27	20-05-19	María Gloria Cano	CODEPRED	Matagalpa	28 persona - delegados municipales 14 municipios	28	24	4
28	24-05-19	María Gloria Cano	COMUPRED	Jinotepe - Carazo	26 personas	26	20	6
29	20-05-19	Eddy Aburto	COMUPRED	Yalawina	Arlong Salgado Alcalde Municipal con COMUPRED	5	1	4
30	20-05-19	Eddy Aburto	CODEPRED	SOMOTO	Dania Mondragon Alcaldesa Municipal, mas 5 lideres y lideres del departamento, entre ellos los delegados de los ministerios	6	3	3
31	21-05-19	Thomas Debrouwer Maria Gloria Cano	PMA Compras	PMA Managua	Valeria Cortez	1	0	1
32	23-05-19	Thomas Debrouwer	PMA Logistica	PMA Managua	Sandra Torres Castro	1	0	1
33	23-05-19	Thomas Debrouwer	PMA Merienda	Nacional	Marcela Marioga	1	0	1
34	21-05-19	María Gloria Cano	PMA Financiera	Nacional - Managua	Mariela	1	0	1
35	21-05-19	María Gloria Cano	PMA - Dirección	Nacional - Managua	Antonella D'Aprile Herber López	2	1	1
36	22-05-19	María Gloria Cano	PMA OP - Prevención de riesgos	Nacional - Managua	Carlos / Angel	2	2	0

	Fecha	Entrevistador	Interlocutor	Municipio	Nombre del entrevistado	Núm asistentes	H	M
37	22-05-19	María Gloria Cano	PMA - OP Donaciones - Presuestación	Nacional - Managua	Maria Victoria Tassano y Claudia Palacios	2	0	2
38	24-05-19	Thomas Debrouwer	OPS - OMS	Nacional - Managua	Cecilia Riera - Representante	1	0	1
39	24-05-19	Thomas Debrouwer	UNICEF	Nacional - Managua	Paulo Sassarao – Deputy	1	1	0
40	05-06-19	Eddy Aburto	FAO	Nacional - Managua	Martha Paola Valle Cano, Representante asistente de Programa Auneria Corea, auxiliar de programa	2	0	2
41	07-05-19	Thomas Debrouwer	WFP - OR	Regional Panama (Remote interview)	Marc-André Prost - Punto Focal Nutrición	1	0	1
42	10-05-19	Thomas Debrouwer	WFP - OR	Regional Panama (Remote interview)	Alesio Orgera - Punto Focal Alimentación Escolar	1	0	1
43	6/11/2019	Eddy Aburto	Cooperación Canadiense	Nacional - Managua	Nancy Belhocine Primera secretaria de desarrollo. Karen Austin, jefa de cooperación.	2	0	2
44	13/6/2019	Eddy Aburto	Oficina Regional - Prevención de riesgo	Regional - Oficina de Panama	Alessandro Dinucci	1	0	1
45	5/06/2016	María Gloria Cano	Oficina Regional - Género	Regional - Oficina de Panama	Elena Ganán	1	0	1
46	17/06/2019	María Gloria Cano	Oficina Regional - M&E	Regional - Oficina de Panama	Julian Gómez	1	0	1

- **Grupos Focales con CAE y organizaciones de productores**

#	Fecha	Tipo GF	Facilitador	Municipio	Centro Educativo/ Grupo Productores	Número asistentes	H	M
1	16-05-19	CAE	Thomas Debrouwer	Puerto Cabezas	Corazón de Rosario Murillo	5	3	2
2	16-05-19	CAE	Thomas Debrouwer	Puerto Cabezas	Feliciano David Castner	4	0	4
3	17-05-19	CAE	Thomas Debrouwer	Puerto Cabezas	Esc. Pedro Joachim Chamorro	4	1	3
4	17-05-19	CAE	Thomas Debrouwer	Puerto Cabezas	Esc. Llano Verde	4	1	3
5	17-05-19	CAE	Thomas Debrouwer	Puerto Cabezas	Auha Pinhi	3	0	3
6	16-05-19	CAE	María Gloria Cano	El Cua	El Progreso	9	4	5
7	17-05-19	CAE	María Gloria Cano	San Rafael del Norte	Providencia	26	2	24
8	17-05-19	CAE	María Gloria Cano	San Rafael del Norte	Profesora Bonifacia Salguera	8	2	6
9	20-05-19	CAE	Thomas Debrouwer	Rosita	Enmanuel	2	1	1
10	20-05-19	CAE	Thomas Debrouwer	Rosita	Dibahil	3	2	1
11	21-05-19	CAE	Thomas Debrouwer	Siuna	San Martin	3	1	2
12	21-05-19	CAE	Eddy Aburto	CAE	Condega, Comunidad El bramadero, Escuela los Alpes	3	0	3
13	21-05-19	CAE	Eddy Aburto	CAE San Diego	Condega	5	0	5
14	16-05-19	Organización Productores	María Gloria Cano	El Cua	COSAMESPRE	10	3	7
15	16-05-19	Organización Productores	María Gloria Cano	Pantasma	BUCULMAY	13	3	10
16	16-05-19	Organización Productores	Eddy Aburto	El Jicaro	Cooperativa Nuevo Horizonte	9	5	4
17	16-05-19	Organización Productores	Eddy Aburto	El Jicaro	Cooperativa Santiago	15	13	2
18	16-05-19	Organización Productores	Eddy Aburto	Quilali	20 de abril	11	7	4
19	16-05-19	Organización Productores	Eddy Aburto	Quilali	COMFOC	14	9	5
20	20-05-19	Organización Productores	Eddy Aburto	Condega	COMPARE	10	4	6
21	22-05-19	Organización Productores	Eddy Aburto	San dionisio	UCOSD	13	3	10
22	22-05-19	Organización Productores	Eddy Aburto	San Ramon	UCA San Ramon	12	3	9

## Anexo 11 - Matriz de relación entre hallazgos y recomendaciones

Hallazgos	Conclusiones	Recomendaciones
<ul style="list-style-type: none"> <li>No se alcanzaron los objetivos de nutrición establecidos en el Programa . Esta situación llevó a una reformulación hacia la transversalización del tema de nutrición enfocándose en participar en mesas de trabajo con el GdN y otros cooperantes, y talleres de fortalecimiento en conocimientos.</li> <li>Relación de confianza entre el GdN y el PMA, quien cuenta con reconocimiento y credibilidad.</li> <li>Existen las plataformas sociales organizadas.</li> <li>Existe un trabajo inter-agencial para la Comunicación para el Cambio de Comportamiento.</li> <li>En los temas transversales, basados en las entrevistas realizadas con el equipo de la Oficina País y las oficinas de campo, la sostenibilidad de las acciones en nutrición, género, resiliencia y cambio climático, requieren de un trabajo en el cambio de comportamientos y costumbres, que a su vez se interrelaciona con un lenguaje de paz, en donde se ven con altas potencialidades de aportar utilizando las plataformas sociales y comunitarias existentes, en acuerdo con el GdN.</li> </ul>	<p>Conclusión 13. Los temas más rezagados fueron el de nutrición, resiliencia y cambio climático, así como la incorporación del enfoque de género en la merienda escolar y la prevención de riesgos.</p> <p>Conclusión 7. El trabajo con las cooperativas de pequeños productores constituye una plataforma para incidir directamente en la calidad de vida de estos protagonistas</p> <p>Conclusión 4. El Programa de merienda se vuelve un aglutinador de la comunidad y una plataforma con gran potencial para generar cambios de comportamiento en varias temáticas.</p> <p>Conclusión 11. Un factor determinante para la incidencia del trabajo en la prevención del riesgo es la capilaridad del Sistema de Prevención de Riesgos permite su funcionamiento en todos los niveles, desde el familiar, y hasta el institucional/departamental</p>	<p>Recomendación 1: Diseñar e implementar una Estrategia de Comunicación con el objetivo de cambiar los comportamientos frente a temas de paz, nutrición, género y resiliencia y cambio climático, Esta estrategia aprovechará las plataformas de CAEs y padres de familia; Organizaciones de productores con miras a alcanzar las y los asociados/das a las organizaciones de pequeños productores; SINAPRED, CODEPRED, los COMUPRED, la organización comunitaria, y finalmente a las familias y comunidades.</p>
<p>En merienda regular:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>PMA maneja la bodega, donde se acopian todos los alimentos comprados para luego dirigirse hacia los centros educativos.</li> <li>Algunas cooperativas no logran ganar procesos de contratación por el costo de transporte del alimento hasta la bodega central de Managua;</li> <li>El huerto escolar está considerado como un elemento de sostenibilidad de los programas de alimentación escolar, muy valorado por parte del MINED-PINE, hay aprendizajes para recuperar.</li> </ul> <p>Con SINAPRED:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Estrecha relación de entendimiento, comunicación y confianza. SINAPRED técnico con capacidad de asumir y escalar el trabajo.</li> <li>Presupuesto limitado. Optimización.</li> </ul>	<p>Conclusión 5. La estrecha relación PMA-MINED-PINE, es un factor externo central que incide en buenos resultados en la merienda escolar. El traspaso de las actividades de contratación, transporte y distribución de los alimentos al GdN ha sido un éxito, con una cadena de distribución fortalecida y eficiente, y constituye una buena práctica para las otros procesos del MINED. Esto ha permitido la redefinición del papel del PMA como apoyo técnico al PINE. El proceso de traspaso de la gestión de la bodega todavía está en gestación.</p> <p>Conclusión 10. Una oportunidad de trabajo que el PMA ha aprovechado de manera sobresaliente es en el fortalecimiento de la administración de la información para la prevención del riesgo en alianza con SINAPRED. La capacidad del gobierno ha mejorado en prevención de riesgos y hubo un engranaje interinstitucional, que incluye al PMA, desde lo local hasta lo</p>	<p>Recomendación 2: Realizar un plan de sostenibilidad y fortalecimiento de capacidades con el Gobierno de Nicaragua: MINED-PINE y SINAPRED:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>En temas de operacionalización de la merienda, incluyendo un piloto de cadena corta y el trabajo con huertos;</li> <li>Generar con el SINAPRED un proceso de priorización de necesidades y transferencia de capacidades con plazos específicos.</li> </ul>



Hallazgos	Conclusiones	Recomendaciones
	nacional que se identifica como un resultado exitoso del manejo de riesgos. Sin embargo, se debe fortalecer el proceso de sostenibilidad.	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Las cooperativas acompañadas tienen resultados altamente disímiles, dispersión de esfuerzos. Van surgiendo nuevas necesidades que repercuten en la ejecución de una diversidad de acciones.</li> <li>Existe correlación entre apoyos y competitividad; entre apoyos y oferta de servicios a asociados, pero la AT tiene rendimientos decrecientes, normalmente. Se debe buscar un óptimo.</li> </ul>	Existe una correlación alta y positiva entre los apoyos entregados a las cooperativas y su competitividad, así como entre los apoyos entregados con los servicios que ofrecen a sus asociados, pero se tiene gran disparidad en los resultados entre cooperativas, que exige del PMA esfuerzos dispersos.	Recomendación 3: Diseñar y ejecutar procesos de graduación de las cooperativas de pequeños productores, basado en indicadores de logro de resultados y generar un proceso de salida.
<ul style="list-style-type: none"> <li>200 CE con alimentos del PMA, 20 mil tm, frijol, maíz comprado a OP.</li> <li>La merienda escolar es un medio aglutinador de la comunidad</li> <li>INTA ha avanzado en la producción de granos biofortificados. Maíz FORTINICA y NUTRE-MAS con contenido superior en 40% más de Zinc y 23% más de Hierro que las variedades comerciales existentes y frijol nutritivo con adición de hasta un 70% más de Hierro y un 27% más de Zinc que las variedades comerciales actuales.</li> <li>Oportunidad de mejorar la nutrición de niños y niñas y generar un piloto demostrativo para el uso de estas semillas y proveer el grano en la merienda escolar.</li> <li>Oportunidad de mejora en generar circuitos cortos integrando alimentos frescos a la merienda,</li> </ul>	<p>Conclusión 13. Los temas más rezagados fueron el de nutrición, resiliencia y cambio climático, así como la incorporación del enfoque de género en la merienda escolar y la prevención de riesgos.</p> <p>Conclusión 9. La mayor sinergia dentro del Programa es la interacción entre la producción de granos por parte de las cooperativas apoyadas y la provisión de alimentos para la merienda regular</p> <p>Conclusión 7. El trabajo con las cooperativas de pequeños productores constituye una plataforma para incidir directamente en la calidad de vida de estos protagonistas</p>	Recomendación 4: Realizar un piloto del circuito de semillas biofortificadas producidas por las cooperativas de productores fortalecidas, que a través de las compras del PMA lleguen a las meriendas escolares, que bajo un pilotaje demuestren sus beneficios nutricionales y pueda extenderse a nivel nacional, fortaleciendo la alianza con MINSA, MEFFCA.
<p>Medición de resultados e impactos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>El fortalecimiento de la gestión de riesgo se mide actualmente con indicadores de producto, que no dan cuenta del logro - resultado, que reflejen qué tanto las acciones desarrolladas reduce el impacto de un desastre.</li> <li>Existen oportunidades de mejora en la implementación de indicadores que permitan medir impactos de cambios de comportamiento</li> </ul> <p>Eficiencia - La rendición de cuentas financiera no tiene relación con el monitoreo y seguimiento programático, por lo que no es posible valor el costo efectividad de las acciones. Hay oportunidades de mejora hacia una propuesta de "recursos por resultados", en especial en fortalecimiento de capacidades de productores</p>	De manera transversal se concluye la carencia de indicadores que den cuenta de la relación costo-beneficio de las acciones, en especial con las cooperativas, así como la medición de la incidencia de las acciones de fortalecimiento en la prevención de riesgos.	Recomendación 5: Incorporación de la medición de resultados en prevención de riesgo y cambio de comportamiento, y generar, de manera sistemática, información que relacione el gasto con la eficacia de las acciones como una aproximación de costo/beneficio

## Anexo 12 - Plan de implementación de las recomendaciones

**Recomendación 1.** Implementación de una estrategia de Comunicación dirigida al cambio de comportamiento con temáticas de nutrición, género, resiliencia al cambio climático y manejo del riesgo, y paz.

### a. Resumen de los hallazgos

- Existe una relación de confianza entre el GdN y el PMA, quien cuenta con reconocimiento y credibilidad.
- Existen oportunidades de mejora en la transformación de comportamientos frente a la nutrición, género, paz, resiliencia y cambio climático:
  - El Programa de Meriendas tal como está implementado a nivel nacional no es sensible a la nutrición: no existe programa de capacitación en temas nutricionales, y no se presta atención al cambio de comportamiento dentro de los hogares;
  - La transversalización del eje de género y de nutrición ha sido limitado en temas de merienda escolar, con los y las asociado/as a las cooperativas de pequeños productores y en prevención de riesgos;
  - La resiliencia y cambio climático se ha trabajado con los pequeños productores, y en el caso de prevención, con las plataformas sociales del SINAPRED.
- Existen las plataformas sociales organizadas: los Comités de Alimentación Escolar son entidades comunitarias institucionalizadas; las organizaciones de pequeños productores constituyen otro punto de acceso directo hacia las comunidades, las cuales permiten la transmisión de mensajes; la organización comunitaria del sistema de prevención de riesgos tiene capilaridad nacional llegando hasta las familias.
- Existe un trabajo interagencial para la Comunicación para el Cambio de Comportamiento en temas de emergencias, liderado por la UNICEF, cuyo objetivo es de establecer mensajes y canales para la difusión de mensajes de prevención contra los riesgos;

### b. Recomendación

- Desarrollar y liderar una Estrategia de Comunicación con el objetivo de cambiar los comportamientos frente a temas de paz, nutrición, género y resiliencia y cambio climático. Se debe transversalizar a lo largo de todos los temas del Programa partiendo de un acuerdo interno para su implementación y el fortalecimiento del equipo de OP y Oficinas de Campo.
- Para tal efecto, se considera una cadena de cambio comportamental, basada en la Teoría de la acción razonada<sup>84</sup>:
  - Las personas reciben información que les proporciona conocimientos. Éstos deben estar a su vez asociados a acciones sistemáticas, persistentes y acompañadas.
  - Esas acciones les permiten transformar predisposiciones o preconceptos que les faciliten relativizar lo que los demás pueden pensar sobre determinada práctica o comportamiento (norma social percibida).

---

<sup>84</sup> Ajzen y Fishbein 1975, Ajzen 1991; Jimenez 2003

- A la par, van logrando seguridad en que serán capaces de incorporar estas nuevas prácticas a su vida cotidiana (autoeficacia), de modo que todo lo anterior constituya la intención y lleve al comportamiento final deseado.

#### Esquema del mapa comportamental



Fuente: Elaborado Econometría-I con base la teoría de la acción razonada.

- Esta recomendación se direcciona hacia tres grupos de interés:
  - los miembros de los CAEs y los padres de familia de los centros educativos
  - las y los asociada/os a las organizaciones de pequeños productores
  - al SINAPRED, los CODEPRED, los COMUPRED y la organización comunitaria, y a las familias y comunidades.

La recomendación cubre los siguientes temas prioritarios para la oficina central, que incorporan de manera transversal el enfoque de género y el lenguaje de reconciliación y el enfoque diferencial según las prácticas culturales:

- En tema de **nutrición**, el enfoque se encuentra en temas vinculados con la nutrición en el hogar y en el centro educativo: prevención contra la doble carga de la malnutrición a través de mensajes sobre consumo de paquetes, bebidas azucaradas, preparación de meriendas saludables para llevar al centro educativo, consumo de productos enriquecidos – biofortificados, salud sensible al género y la edad (i.e. niños, niñas, preescolares, primaria, secundaria), huertos escolares, nutrición en los primeros 1000 primeros días, buenas prácticas para la preparación del alimentos y difusión de recetas, diversidad de la dieta, entre otros.
  - En el caso de los centros escolares requiere hacer abogacía para la transformación de las tiendas dentro de los mismos, para evitar la venta de algunos productos con recargo de calorías, y en especial bebidas azucaradas.
  - En el caso de productos biofortificados como son el frijol y el maíz se debe hacer abogacía para que se motive la demanda de estos productos y así estimular su producción, reconociendo su valor agregado nutricional.
- En el tema de **género**, los temas que se pueden tratar son la violencia de género dentro y fuera de los hogares, la deconstrucción de los estereotipos de género y la promoción de la masculinidad equitativa.
  - Se debe hacer abogacía para que se promueva el aumento en la participación de los hombres en la preparación y distribución de la merienda, lo que igualmente acerca a los padres a los centros educativos, haciéndolos más conscientes de la relevancia de la educación y el rendimiento de sus hijos y hijas.

- En tema de **resiliencia y cambio climático**: Manejo de residuos, reciclaje, manejo y conservación del agua.
  - Desde los centros educativos se debe implementar una transformación en el comportamiento en relación al manejo de los residuos, promover el reciclaje de plásticos con usos secundarios como material de manualidades, mayor conciencia en el uso del agua.
  - En las cooperativas, se debe promover la producción ambientalmente sostenible con el uso del agua, manejo de residuos, emisiones contaminantes y reciclaje. El proceso de compra del PMA debería incluir un “plus” en la calificación de las propuestas que reflejen producción sustentable.
  - En las plataformas sociales para la prevención del riesgo debe aplicarse de forma intensa la estrategia de comunicación para el cambio de comportamiento frente al manejo de residuos, con campañas de limpieza de canales y recuperación de fuentes de agua, todo lo cual incide en la prevención de derrumbes, inundaciones, entre otros desastres.
- **Paz**: Resolución pacífica de conflictos, masculinidades y prevención de violencia basada en género, desde el diálogo en las aulas de clase, en las organizaciones comunitarias (CAE, cooperativa, organización para la prevención del riesgo).
- Para cada tema, con cada grupo, se deben tener en cuenta los siguientes pasos:
  - Abogacía con el GdN para llegar a acuerdos sobre la estrategia, las temáticas, sus alcances, los mecanismos y medios.
  - Análisis: Sobre el conocimiento de la población objetivo (tener en cuenta las diferencias culturales existentes) analizar el comportamiento que se quiere cambiar, teniendo en cuenta las normas sociales y las actitudes.
  - Diseño de la estrategia: Determinar claramente los mensajes que se deben dar, los canales óptimos a utilizar (materiales visuales y guías; medios de comunicación comunitarios -radio comunitarios-, herramientas virtuales y medios sociales) y la forma de monitorear los avances. Utilizar benchmarks de casos parecidos en donde se han logrado cambios comportamentales.
  - Implementación: Avanzar en la implementación de la estrategia y en la medición de resultados. Esta implementación se sugiere en forma escalonada para ir probando la efectividad de la estrategia.
  - Seguimiento y monitoreo: Montar indicadores que den cuenta del cambio comportamental (recomendación sobre M&E) y hacerles seguimiento.
- Se recomienda trabajar de manera escalonada con los públicos de interés: los ministerios competentes (MINSA, MINED, Ministerio de Agricultura, SINAPRED), acompañarse de otras agencias, en particular la UNICEF, que ha liderado el proyecto de Comunicación para el Cambio de Comportamiento en situación de emergencias y Comunicación para el Desarrollo (C4D). Lo anterior siguiendo la metodología que se presenta a continuación, y que puede servir como modelo.



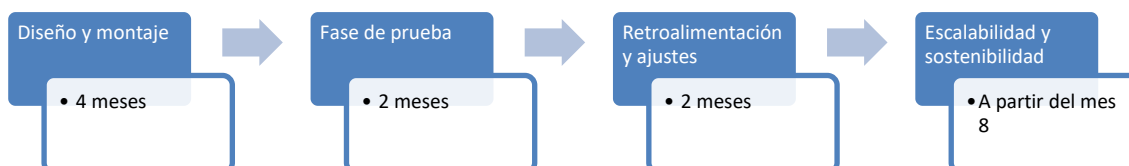
- Después de la fase de lanzamiento, se deberá tener retroalimentación por parte de los grupos de interés, a través de la aplicación de encuestas de conocimiento y comportamiento para identificar si los mensajes se van asimilando y difundiendo, y si tienen incidencia en el comportamiento.

### c. Riesgos – medidas a tomar

Riesgos	Medidas
Tema sensible para el GdN que lleve a limitaciones en la estrategia	Manejo y diálogo para llegar a acuerdos. Unificación del lenguaje frente a los interlocutores del Gobierno. Transparencia en los propósitos a alcanzar, basado en el nexo de acción humanitaria – desarrollo y paz.
Limitaciones en la medición de cambios de comportamiento	Alianza con los diferentes interlocutores que puedan llegar a los agentes a intervenir para poder recoger información de cambios de comportamiento, puede ser a través de entrevistas o grupos focales o estudios de caso.
Debilidades en conocimiento específico de la metodología de Comunicación para el cambio de comportamiento	Soporte y alianza con agencias con amplia experiencia como UNICEF. Soporte con la Oficina Regional y experiencias exitosas dentro del PMA.
Limitaciones presupuestales	Utilizar los canales existentes, potenciar las estructuras sociales y la capilaridad de las plataformas comunitarias. Estrategia conjunta entre varias agencias y aliados, distribución de tareas e implementación escalonada. Búsqueda activa de recursos.

### d. Plan de implementación y personas responsables:

Se estima que el montaje de la estrategia tendría un plazo de 6 meses, y 2 meses adicionales de retroalimentación y ajustes, de acuerdo con el plan de actividades que se muestra a continuación, y al octavo mes se podría iniciar el proceso de escalamiento:



#	Actividad	Responsable
1	Reunión de trabajo GdN para la definición de las temáticas prioritarias para el desarrollo de capacidades locales, de los grupos de interés y	Gerencia PMA PMA Comunicaciones Agencias NNUU

#	Actividad	Responsable
	de los canales/plataformas de difusión de información.	GdN
2	Reunión PMA/agencias NNUU para invitar a las otras agencias para definir un plan de trabajo conjunto.	Gerencia PMA PMA Comunicaciones Equipos Técnico PMA (Nutrición, Genero, Gestión de Riesgos) Agencias NNUU
3	Definición de un plan de trabajo conjunto: agenda de trabajo definida conjuntamente	PMA Comunicaciones Equipos Técnico PMA (Nutrición, Genero, Gestión de Riesgos) Agencias NNUU GdN
4	Profundización en la población objetivo (tener en cuenta las diferencias culturales existentes), analizar el comportamiento que se quiere cambiar	PMA Comunicaciones Equipos Técnico PMA (Nutrición, Genero, Gestión de Riesgos) Oficinas de Campo Agencias NNUU GdN
4	Preparación de los mensajes claves para la difusión a través de las plataformas existentes, los canales para la difusión y la forma de monitorear los avances	PMA Comunicaciones Equipos Técnico PMA (Nutrición, Genero, Gestión de Riesgos) Oficinas de Campo
5	Acompañamiento en la difusión en cascada de los conocimientos desde el nivel central, hasta las comunidades: Fase inicial de prueba.	PMA Comunicaciones Equipos Técnico PMA (Nutrición, Genero, Gestión de Riesgos) Oficinas de Campo
6	Retroalimentación sobre los conocimientos adquiridos por los grupos meta	PMA Comunicaciones Equipos Técnico PMA (Nutrición, Genero, Gestión de Riesgos) Oficinas de Campo GdN
7	Retroalimentación de los mensajes y canales; ajustes que sean necesarios para mejorar su eficiencia y alcance	PMA Comunicaciones Equipos Técnico PMA (Nutrición, Genero, Gestión de Riesgos) Oficinas de Campo
8	Escalabilidad de la estrategia	PMA Comunicaciones Equipos Técnico PMA (Nutrición, Genero, Gestión de Riesgos) Oficinas de Campo Agencias NNUU GdN

## Recomendación 2: Plan de sostenibilidad de las actividades y fortalecimiento de capacidades:

### a. Resumen de los hallazgos

- Con relación al programa de meriendas regulares:
  - Se realizó en 2017 el traspaso de las actividades de contratación, transporte y

- distribución de los alimentos de la merienda al GdN en Jinotega y la RACCN, el PMA quedándose a cargo del monitoreo de las distribuciones y de las capacitaciones;
- La distribución del alimento se realiza de manera centralizada, a través de la bodega de Enabas los Brasiles, asignada por el Gobierno de Nicaragua y manejada por el PMA principalmente, donde se acopian todos los alimentos comprados para luego dirigirse hacia los centros educativos. También se tiene a disposición 7 bodegas móviles.
  - Algunas cooperativas no logran ganar procesos de contratación por el costo de transporte del alimento hasta la bodega central de Managua;
  - El huerto escolar está considerado como un elemento de sostenibilidad de los programas de alimentación escolar, muy valorado por parte del MINED-PINE. El PMA ha tenido una experiencia en 2015 con la implementación de huertos pedagógicos en la RACCN, incluyendo la distribución de kits de herramientas y la contratación de un técnico especializado. El piloto no dio los resultados esperados por la falta de preparación (áreas mal elegidas, condiciones inadecuadas, falta de participación/interés de las comunidades) y por dificultades en los procesos internos de compra de los insumos para implementar esos huertos
- Con relación al apoyo a las cooperativas de pequeños productores:
    - Las cooperativas acompañadas tienen resultados altamente disímiles, estas condiciones han demandado diversos esfuerzos de acompañamiento para el fortalecimiento colectivo e individual de los y las productore/as, y un alto esfuerzo en materiales, asistencia técnica, capacitación y acompañamiento, reflejado también en el fortalecimiento del personal dirigido a estas actividades en las Oficinas de terreno. Igualmente, en la medida en que se profundiza el acompañamiento van surgiendo nuevas necesidades que repercuten en la ejecución de una diversidad de acciones, dispersando los esfuerzos.
    - Al comparar la cantidad de apoyos (intensidad de la intervención) frente al Índice de Competividad que mide el PMA a cada una de las cooperativas, se encuentra un coeficiente de correlación de 0.65 que se puede interpretar como una correlación alta. Igualmente, se encuentra un coeficiente de correlación de 0.75 entre la cantidad de apoyos y la cantidad de ofertas que las cooperativas dan a sus asociados.
    - Otras evaluaciones han demostrado que la asistencia técnica en temas de producción agrícola tiene un efecto inicialmente creciente, pero luego, decreciente, lo que implica que hay un óptimo de intervención, y luego su aporte marginal es incluso negativo.
  - Con relación al fortalecimiento de la prevención del riesgo:
    - Para el SINAPRED el PMA es un aliado estratégico que ha facilitado la gestión de los riesgos y ha acelerado procesos que ya se habían iniciado de manera autónoma, como es el caso de la recolección de información. Han sido muchos los frentes de trabajo con concentración al nivel nacional y procesos de capacitación y pilotaje en lo territorial.
    - La estrecha relación de entendimiento, comunicación y confianza con el SINAPRED es un factor de éxito que hace eficiente la ejecución de los procesos, desde la planeación hasta la ejecución de acciones.
    - El SINAPRED como entidad nacional, altamente técnica, tiene la capacidad para ir asumiendo y escalando el trabajo que se realiza de fortalecimiento por parte del PMA.
    - Se tiene un reducido presupuesto para estas acciones. En 2018 fue el 3% de la

ejecución presupuestal operativa del Programa.

## b. Recomendaciones

- Reenfocar las actividades a realizar en el fortalecimiento de capacidades con miras a ir dejando capacidades instaladas y traspasar a la institucionalidad existente las actividades, con un claro plan de transferencia, acotado y con tiempos. El equipo de PMA Nicaragua de la OP y las Oficinas de Campo debe alinearse en esta estrategia, en donde su enfoque de trabajo es de generación de condiciones de sostenibilidad.
- Sobre merienda regular:
  - Realizar un análisis conjunto de las necesidades de capacitación del PINE en temas operativos: análisis de las fortalezas y debilidades del Programa, e identificación de las barreras y necesidades de apoyo, incluyendo los aspectos de movilización de recursos y capacidad logística. Traspaso gradual del PMA al PINE de todos los temas operativos. El PMA se retira de la parte operativa del Programa a nivel centralizado, tomando en cuenta la disponibilidad de recursos que implican esas actividades.
  - Realizar un piloto de descentralización de los procesos de acopio y de distribución de alimentos secos en las zonas de compra a pequeños productores (Estelí, Jinotega y Nueva Segovia) con fin de disminuir los costos de transporte para las asociaciones apoyadas por el PMA y aprovechar las sinergias entre actividades.

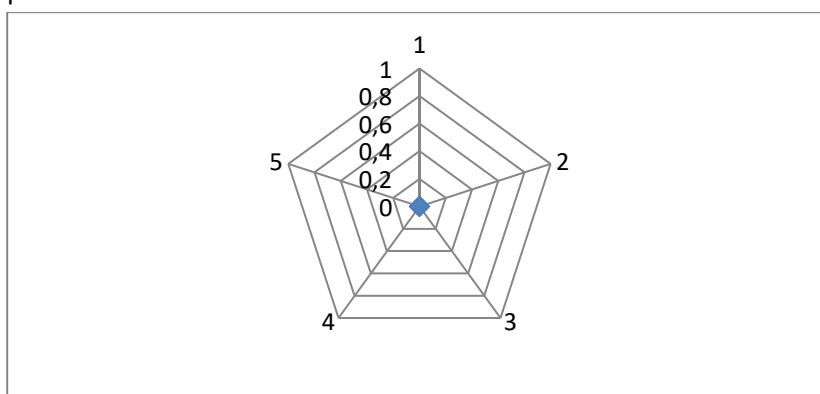
Un ejemplo del proceso podría ser el siguiente:



- Retomar el trabajo con los huertos, tomando en cuenta las lecciones aprendidas del piloto y del programa de Patios Saludables, y asegurando la sostenibilidad de los proyectos a través el apoyo técnico del MEFFCA y del MINED y de una plataforma de coordinación incluyendo el Ministerio de Agricultura y la FAO. El PMA da el impulso inicial y transmite su capacidad técnica a través de capacitaciones y de realización de materiales, traer ejemplos y experiencias de otros países, procesos de innovación.
- Sobre apoyo a las cooperativas de pequeños productores:



- Diseñar el proceso de “graduación” de temas en las cooperativas e incluso de las mismas cooperativas, basado en indicadores de logro de resultados, y generar un proceso de salida. Este proceso permitirá dejar presupuesto para la ampliación de la intervención a nuevas cooperativas, en donde a éstas también les quede claro que la intervención está acotada en alcances, tiempos y que hay una graduación. Se puede pensar en retomar experiencias como el proceso de graduación implementado por USDA en 2015 con cooperativas en el Corredor Seco<sup>85</sup> integrando en un índice los diferentes aspectos en donde se esperaba lograr incidencia. En el caso específico del PMA se podría pensar en un índice que incluya cinco dimensiones: Competitividad, venta a terceros, servicios a asociados, EEM y la incorporación de prácticas de producción sustentable.



- Hacer seguimiento post-intervención de la evolución de las cooperativas, como parte del monitoreo de impacto.
- Sobre las acciones con el SINAPRED
  - Complementar la planeación ya realizada con un análisis conjunto para establecer claramente un plan de sostenibilidad en el que se puedan identificar los vacíos o brechas que persisten a pesar del desarrollo conjunto que se ha hecho de las actividades, de tal forma que se aumente la focalización en donde se requiera mayor necesidad de apoyo.
  - Se recomienda ir dejando a cargo del SINAPRED los temas de escalamiento territorial del cargue y actualización de la información de la plataforma del mapa multiamenazas, así como los procesos de planeación local.
  - Fortalecer el equipo del PMA OP y de las Oficinas de Campo en la gestión del riesgo para poder apoyar al SINAPRED en los aspectos prioritarios en la prevención y preparación ante la emergencia, con un claro plan de sostenibilidad.

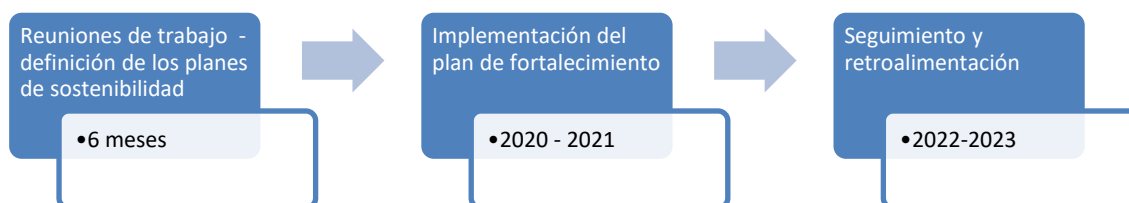
### c. Riesgos y medidas

Riesgos	Medidas
Dar señales de estar en un proceso de cierre del Programa	Ser totalmente claros en el propósito de contar con un plan de sostenibilidad entendiendo que el objetivo del PMA es dejar capacidades instaladas y poder avanzar a nuevos temas en donde se requiera su presencia.

<sup>85</sup> USDA – PROGRESA – CRS, Graduación de cooperativas – El proceso de fortalecimiento de las Empresas Asociativas Rurales (EEAARR) mediante un proceso de graduación, Nicaragua, 2015. [https://cgspace.cgiar.org/bitstream/handle/10568/97443/10\\_%20GRADUACION%20C3%93N%20DE%20COOPERATIVAS.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://cgspace.cgiar.org/bitstream/handle/10568/97443/10_%20GRADUACION%20C3%93N%20DE%20COOPERATIVAS.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Riesgos	Medidas
Negación por parte del Gobierno para el traspaso de acciones	Negociación – diplomacia, para un traspaso gradual y acorde a las capacidades del Gobierno. En contraprestación el poder cubrir otras necesidades.
Exigencia de los donantes para realizar ejecución directa por parte del PMA	Abogacía para explicar la importancia de la generación de capacidades y traspaso de actividades, compromiso de monitoreo, seguimiento y rendición de cuentas.
Pedido de financiamiento adicional por parte del PMA	La situación financiera del país podría llevar el GdN a pedir apoyo operativo adicional al PMA y a frenar el traspaso de las actividades
Retrosos en las cooperativas por disminución de la actividad económica en el contexto actual	Hacer seguimiento cercano de la evolución de las cooperativas y tomar acciones de mitigación específicas para cada caso.

#### d. Plan de Implementación de las actividades y responsabilidades



#	Actividad	Responsable
1	Organizar unas sesiones de trabajo con el Gobierno (MINED-PINE; SINAPRED: INETER, MEFFCA, MARENA) para analizar las brechas en términos de capacidad y de sostenibilidad de las actividades	PMA Gerencia PMA Programa PMA logística
2	<p>Generar conjuntamente planes de sostenibilidad que incluya el proceso a seguir para la transferencia de acciones (por ejemplo, bodegaje en el caso de MINED-PINE): Necesidades de fortalecimiento, plazos, metas, responsables, identificación y gestión con aliados como universidades, ONGs locales, CEPREDENAC, Cruz Roja, Caribe Sur, URACCAN Nodo Regional, etc.</p> <p>En el caso de los huertos:            Crear una plataforma de coordinación multisectorial para la implementación de los huertos educativos           <ul style="list-style-type: none"> <li>- Definir las zonas prioritarias</li> <li>- Definir las responsabilidades de los actores estatales y comunitarios</li> <li>- Definir los materiales y contenidos técnicos</li> </ul>           Realizar las capacitaciones en cascada y coordinar el seguimiento en el campo con los otros miembros de la plataforma</p>	PMA Gerencia PMA Programa PMA Logística  PMA Programa Plataforma MINED-MEFFCA- FAO-Ministerio de Agricultura
3	Implementar los planes de sostenibilidad acordados con las entidades de gobierno	PMA Gerencia PMA Programa PMA logística
4	Hacer seguimiento y dar retroalimentación para fortalecer el proceso	PMA Gerencia PMA Programa PMA logística

**Recomendación 3:** Mejoras en la nutrición de los niños y niñas a través de la merienda: Primer piloto con miras a su escalabilidad, en el uso de semillas biofortificadas en la merienda escolar, y en un mediano plazo en mejoras en la diversidad de alimentos – aprovechando la plataforma de trabajo con productores

**a. Hallazgos de la evaluación:**

- En las zonas en las que el PMA apoya la merienda escolar (Jinotega y la RACCN) se tiene una cobertura de 2,000 centros educativos, atendiendo anualmente 163 mil niños y niñas (31 mil en preescolar y 132 mil en primaria) agregada la participación aproximada de 10 mil padres de familias y maestros participantes en los CAEs. De 20 mil TM de alimentos proveídos por el PMA entre arroz, super-cereal, maíz y frijoles, el 100% de frijol y maíz (5,800 TM) ha sido comprado a las OP apoyadas por el PMA..
- Una sinergia relevante en la implementación del Programa ha sido las compras realizadas a las cooperativas de pequeños productores para el suministro de alimentos tanto para la emergencia, la merienda de refuerzo y la merienda regular. Se han comprado cerca de USD10 millones de dólares a las cooperativas apoyadas por el programa del PMA.
- La merienda escolar es un medio a través del cual se aglutina la comunidad educativa (padres de familia y maestros), en una plataforma con potencial para generar cambios de comportamiento en varias temáticas, entre ellos, la nutrición;
- Al 2018 las cooperativas fueron los proveedores del 100% de las compras nacionales que hizo el PMA, mostrando la capacidad productiva de maíz y frijol de estas OP. Las compras nacionales realizadas no han estado referida a valores de bio-enriquecimiento nutritivo, existiendo la oportunidad de agregar ese valor en los granos adquiridos para la merienda escolar. El incremento de los costos de producción de los granos Bio-enriquecidos está referido a los costos incurridos en la reproducción de las semillas certificadas, ya que los costos agrícolas de producción de granos comerciales o bio-enriquecidos no varían en mayor medida<sup>86</sup>.
- Existe un espacio de oportunidad para generar un sistema que integre las sinergias entre la producción de granos Bio-enriquecidos, las compras del PMA y la merienda escolar con un mayor valor nutricional.
- El INTA ha avanzado en la producción de granos biofortificados El INTA con la colaboración del Centro Internacional de Mejoramiento de Maíz y Trigo (CIMMYT), del PMA y de Harvest Plus ha generado las variedades de maíz FORTINICA y NUTRE-MAS con contenido superior en 40% más de Zinc y 23% más de Hierro que las variedades comerciales existentes y en colaboración con el Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT), y Harvest Plus han generado las variedades de frijol nutritivo y rendidor SMR 88 y SMR 100, con adición de hasta un 70% más de Hierro y un 27% más de Zinc que las variedades comerciales actuales<sup>87</sup>. Estas variedades han sido liberadas y están a la disposición de los productores desde los años 2017 y 2018.
- Desde hace varios años con la cooperación de diferentes agencias de desarrollo y el acompañamiento técnico del INTA, se ha creado el movimiento de productores de semilla y se ha organizado la red de bancos de semilla que son referencia en la producción, manejo

---

<sup>86</sup>Grupo focal con directores del INTA

<sup>87</sup>Boletín INTA Nicaragua [www.inta.gob.ni](http://www.inta.gob.ni)

y comercialización de semillas certificadas, esta red está en la capacidad de abastecer la demanda nacional de semilla de maíz y frijol resilientes y biofortificados.

#### **b. Recomendación:**

Diseñar e implementar un piloto para la producción y consumo de semillas de granos de maíz y frijol biofortificadas en la merienda escolar para las zonas de Jinotega y RACCN. En paralelo debe trabajarse en el desarrollo de la ley de biofortificación en el país.

Esta recomendación se operativiza a través de seis acciones interrelacionados:

- i) **Validación y transferencia de semillas registradas de maíz y frijol biofortificado hacia la red de productores de semilla certificada.** El PMA daría continuidad al acompañamiento que ha dado al INTA en la investigación y desarrollo de estas variedades, contribuyendo al fomento, por parte del Instituto Nicaragüense de Tecnología Agropecuaria, de una agricultura en la que se tenga en cuenta la nutrición
- ii) **Reproducción de semillas certificada de variedades resilientes al cambio climático y biofortificadas de maíz y frijol.** El acompañamiento del PMA a las cooperativas ha incluido la producción de semillas resilientes y Biofortificadas, estando estas cooperativas en la capacidad de producir maíz y frijol bio-enriquecidos para la merienda escolar. Esta acción apunta hacia la creación de vínculos entre las cadenas de valor locales y los programas de protección social.
- iii) **Producción de maíz y frijol bio-enriquecido** (incentivo por valor diferenciado). La producción de bio-enriquecidos en las cooperativas debe estar motivada por el reconocimiento de un valor diferenciado a esos granos, que les proporcione utilidades correspondientes a los costos de producción y al valor nutricional particular de esa producción, y de esa manera, capitalizar a los pequeños productores excluidos de las cadenas de producción comercial, con el objetivo de mejorar sus medios de subsistencia y reducir su vulnerabilidad.
- iv) **Compras de frijol y maíz biofortificados, manejo y distribución a escuelas.** Esta acción se encamina a ampliar los vínculos entre la producción de los pequeños agricultores y los programas nacionales de protección social. Las adquisiciones del PMA deben adicionar el criterio de bio-enriquecimiento de los granos a comprar, añadiendo precio diferenciado a este tipo de granos que motive la producción de las variedades Bio-enriquecidas.
- v) **Merienda, elaboración y consumo.** Los granos maíz y frijol proporcionado a la merienda escolar por parte del PMA debe basarse en las compras locales que proporcione a los niños y niñas comidas nutritivas enriquecidas y nutricionalmente equilibradas.
- vi) **Trazabilidad, registro documental y sistematización.** El pilotaje debe conllevar un seguimiento que registre el proceso desde la producción, manejo postcosecha, bodegaje, distribución, almacenamiento local y consumo en las escuelas, de tal forma que se pueda crear la trazabilidad del producto certificado. Agregado a ello, el registro documental que permita la sistematización de la experiencia para su posterior escalabilidad.

Se debe vincular a este esfuerzo a el IICA, Harvest Plus y a la FAO. Adicionalmente, lo ideal sería lograr que el MINSA se comprometa a hacer seguimiento al impacto nutricional del consumo de

este producto en los niños y niñas a la cual será dirigido el grano, partiendo de una línea de base y unas mediciones de seguimiento, de talla, peso y anemia. La sistematización de esta experiencia sería un sustento clave para promover el consumo de granos biofortificados a nivel nacional y sería evidencia para la ley de biofortificación.

### c. Riesgos y medidas

Riesgos	Medidas
No lograr la certificación por parte del IPSA.	Fuerte proceso de abogacía con MINSA, MAG y trabajo conjunto con el INTA y el IPSA En forma alternativa, fortalecer la red de productores de semilla para que críen sus propias certificaciones con el patrocinio de entidades privadas, agencias de cooperación y entidades públicas.
No alcanzar la producción de semillas requerida	Desarrollar las capacidades en las cooperativas para que produzcan su propia semilla bio-enriquecidas.
No lograr motivar a las cooperativas para que produzcan granos bio-enriquecidos	Hacer alianzas con empresas productoras de granos de frijol y Maíz para la producción y el abastecimiento de granos biofortificado.
No ser sostenible por falta de mercado fuera de la merienda escolar	Realizar estudios de las condiciones de mercado e introducir el producto en lugares idóneos, tomando en cuenta las costumbres locales y con etiquetaje informativo adecuado.
Alto costo de semilla y repercusión en el precio de la merienda	Se debe fomentar la producción suficiente de semilla, una oferta suficiente que satisfaga la demanda mantiene el precio bajo;

### d. Plan de implementación: En dos ciclos productivos (2 años)

	Acciones	Entidades (alianzas)	Unidad del PMA involucrada (Proceso)	Resultado
i)	Validación y transferencia de semillas Registradas.	INTA, IPSA, productores de semilla	Apoyo a PyMP	Disponibilidad de semillas Registrada Biofortificada y resiliente
ii)	Producción de semillas certificada.	Productores, de semilla, Bancos de Semilla, INTA, IPSA	Apoyo a PyMP, Reducción de riesgos	Se cuenta con suficiente semilla Certificada.
iii)	Producción Maíz y Frijol Biofortificado (incentivos por +)	OP, servicios agrícolas y financieros, MEFCCA	-Apoyo a PyMP, -Género. -Reducción de riesgos.	Disponibilidad de Maíz, frijol y Arroz Biof. para la merienda
iv)	Compras de frijol, maíz y arroz Biofortificados, manejo y distribución a escuelas.	PINE-MINED, CAEs	-Compras, -Merienda	Satisfecha la demanda de la merienda
v)	Merienda, Elaboración y consumo.	CAEs, PINE-MINED, MINSA	Merienda escolar	Merienda servida y consumida
vi)	Trazabilidad, registro documental y sistematización - divulgación	CAEs, PINE-MINED, OP	Monitoreo y evaluación Apoyo a PyMP Logística	Sistematización del pilotaje / divulgación

## Otras medidas frente a mejoras en la nutrición de los niños y niñas a través de la merienda y sinergias con el apoyo a cooperativas de productores:

### a. Hallazgos de la evaluación

- La ración de alimentos ofrecida es adecuada en términos de cantidad, calidad y valor nutricional mientras que la diversidad podría ser mejorada, en particular a nivel de los menús.

### b. Recomendación:

- Mejorar la diversidad de los alimentos y de los menús a través de un piloto de compras a productores locales de productos frescos – frutas, vegetales y pescado en la zona costera – buscando los mecanismos más adecuados (a través de las cooperativas trabajando con el PMA, o con autoridades locales), basándose en experiencias en países con condiciones similares, tal como Honduras;

#	Actividad	Responsable
1	Complementar el trabajo con el MINED-PINE, para incluir las temáticas de circuitos cortos, incorporación de productos frescos e implementación de huertos educativos	PMA Gerencia PMA Programa
2	Definir la zona para el pilotaje de la compra descentralizada y realizar un plan logístico detallado (productos, cantidades, escuelas recipientes). Organizar proceso de licitación con las cooperativas que pueden a vender sus productos. Desarrollo de especificaciones técnicas - CBT. Capacitar a equipos PMA SO y MINED en territorio para el manejo de los alimentos. Coordinar distribución de alimentos en la zona. Evaluar el proceso y traspasar actividad al MINED-PINE.	PMA Logística
3	Identificar y definir la(s) cooperativa(s) de productores con capacidad de oferta de hortalizas y otros productos frescos Definir la demanda en términos de beneficiarios atendidos con esta nueva modalidad Firmar convenio con la cooperativa para la compra y distribución semanal de los alimentos frescos a los centros educativos	PMA Alimentación Escolar PMA Compras SO PMA

## Recomendación 4: Seguimiento, monitoreo y evaluación: Medición de impacto sobre cambios de comportamiento, fortalecimiento de capacidades y plan de sostenibilidad, prevención de riegos y costo-beneficio

### a. Resumen de los hallazgos

- Medición de resultados e impactos:
  - El fortalecimiento de la gestión de riesgo se mide actualmente con indicadores de producto, que no dan cuenta del logro resultado que reflejen qué tanto las acciones desarrolladas reduce el impacto de un desastre.
  - Si bien una de las actividades centrales del acompañamiento es el PNC, no se tienen indicadores que permitan medir impactos de cambios de comportamiento derivados de la estrategia de comunicación.

- Eficiencia - La rendición de cuentas financiera no tiene relación con el monitoreo y seguimiento programático, por lo que no es posible valor el costo efectividad de las acciones. Hay oportunidades de mejora hacia una propuesta de “recursos por resultados”, en especial en fortalecimiento de capacidades de productores.
- Existe la confianza y la capacidad de trabajar conjuntamente con las entidades del GdN para el desarrollo de los indicadores y el levantamiento de la información, en especial con el SINAPRED, y con el MINED-PINE.

## b. Recomendación

- Desarrollar un ajuste en el proceso de seguimiento y monitoreo para la medición de la incidencia en:
  - El cambio de comportamientos en la población que se ha intervenido,
  - la medición de los efectos que tiene el plan de sostenibilidad y fortalecimiento en la apropiación por parte de los funcionarios encargados de la gestión de riesgos, y
  - el impacto de las acciones de prevención, mitigación y manejo de riesgos tienen sobre la protección de vidas y la garantía de acceso a medio de vida.

Por último, incorporar a la medición de resultados su relación con los recursos utilizados.

Todo lo anterior requiere del fortalecimiento del equipo de M&E del PMA OP, para lo cual se puede soportar en la OR y en las experiencias de otras oficinas del PMA en un esquema de cooperación Sur-Sur, así como la experiencia de otras agencias como UNICEF, FAO, IICA. En el caso de la incidencia de acciones de prevención de riesgos, se tiene los indicadores diseñados e implementados por la FAO y por OMS.

En cada caso, se recomienda:

- **La medición del cambio de comportamientos:**

Una medición inicial del comportamiento existente, ya sea cualitativa o cuantitativa, para poderle hacer seguimiento. Incluye abordar los pasos de la Teoría de acción: conocimiento, actitudes, normal social, autoeficacia, intención y comportamiento final. Según sea viable, se pueden aplicar técnicas cuantitativas y/o cualitativas de medición. *Ejemplos de medición de la estrategia de comunicación en campañas contra el tabaquismo:*

  - *Conoce plenamente las consecuencias negativas de fumar, sabe cómo dejar de fumar (se califica de 1 a 4, siendo 4 la mayor, calificación 4).*
  - *Tiene una actitud positiva para dejar de fumar (se califica de 1 a 4, siendo 4 el mayor, siendo la calificación 3).*
  - *Su norma social no le sanciona fumar (se califica de 1 a 4, siendo 4 si hubiera una sanción social alta a fumar, siendo la calificación 1).*
  - *Se siente con baja capacidad para dejar de fumar (se califica de 1 a 4, siendo 4 el mayor, siendo la calificación 1).*

*Al final, el promedio de los puntajes le dan un 2.25, lo que podría llevar a que su determinante próximo al comportamiento, que es la INTENCIÓN, sea de un nivel media-baja; lo que lo hace muy vulnerable y finalmente la persona decide continuar fumando. Posiblemente hay que repensar los mensajes o estrategias utilizadas para el cambio de comportamiento.*

- **Medición de avance en el plan de sostenibilidad / fortalecimiento de capacidades:** El plan de sostenibilidad que se diseñe con cada una de las entidades (Recomendación 2) debe incluir la medición de los avances en el fortalecimiento de capacidades. *Por ejemplo, en escalas de 1 a 5, tomando en cuenta:*
  - *Existen los recursos humanos disponibles y capacitados para la ejecución de las acciones*
  - *Existe la organización / logística necesaria para desempeñar las acciones.*
  - *Existen las guías / protocolos claros para desempeñar las acciones.*
  - *Existe la capacidad económica para asumir las acciones.*
  
- **Una aproximación al costo-beneficio** especialmente para fortalecimiento de capacidades, inicialmente para el apoyo a productores. Para el seguimiento de la inversión realizada a cada cooperativa se requiere documentar esta inversión en un proceso sistemático que pueda estar disponible para la toma de decisiones por parte del PMA OP:
  - *Recurso invertido – Organización de productores – destino (rubros de destino, por ejemplo maquinaria, etc.) vs. resultados de la organización en las variables que se pretendía afectar con esta inversión, tomando un momento inicial de línea de base y un momento final de medición.*
  - *Medición de unidades de inversión por resultado: Por ejemplo: Por cada dólar invertido en el fondo de crédito, se fondean XX dólares de crédito a mujeres/hombres; por cada dólar invertido en maquinaria se genera XX dólares adicionales en rendimiento. Este tipo de medición requiere que cada cooperativa se comprometa en un esquema de rendición de cuentas que permita realizar esta trazabilidad.*
  
- **Impactos por el fortalecimiento en la administración de la prevención del riesgo:**  
Se tienen varios ejemplos que podrían estudiarse con el SINAPRED para determinar cuál es el más viable:
  - **Japón:** Los indicadores analizan qué tanto se reduce el impacto de un desastre y la vulnerabilidad de la población.
  - **OMS:** Cambio en supervivencia de una comunidad o su calidad de vida ante las medidas de prevención tomadas.
  - **Islas Maldivas:** Imputa reducción de afectación según estadísticas históricas. Calcula la probabilidad de un desastre y de su nivel de gravedad, y los costos de la prevención usando una tasa de descuento subjetiva. Diferencia entre la afectación sin protección y la afectación estimada con protección obteniendo como beneficio la cantidad de dinero ahorrado.
  - **Australia:** Se hace una estimación de daño potencial: probabilidad de ocurrencia, severidad, medios de vida perdidos.



### Ejemplos de medición de indicadores de impacto de la reducción del riesgo de desastres

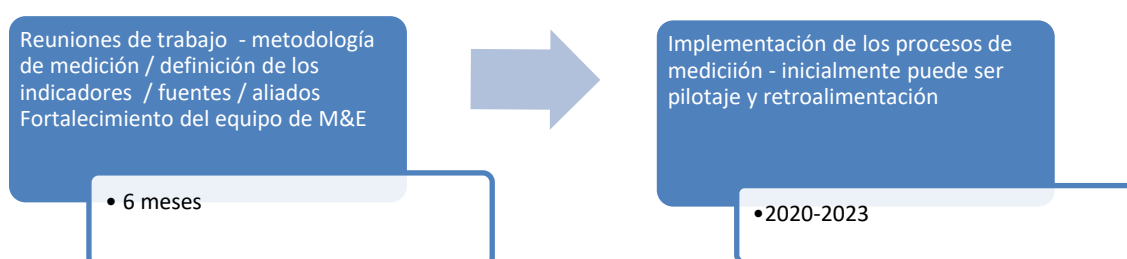
País/Organización	Indicador	Método	Uso	Bibliografía
Japón	<p>Índice de exposición</p> <p>índice de sensibilidad</p> <p>Índice de adaptación</p> <p>Índice de impacto de desastre</p> <p>índice de vulnerabilidad al desastre</p>	Los indicadores analizan qué tanto se reduce el impacto de un desastre y la vulnerabilidad de la población	Este análisis se usa para métodos de prevención de desastres en zonas costeras (huracanes y tsunamis)	Journal of Coastal Research Special Issue 65: Proceedings of the 12th INTERNATIONAL COASTAL SYMPOSIUM ICS 2013, Volume 1
OMS	Análisis costo eficiencia	Se lleva a cabo el mismo análisis que en una razón costo beneficio, pero se tienen en cuenta no sólo medidas monetarias sino también indicadores como el de muertes o heridos. De esta manera se calcula la razón entre la cantidad de dinero invertido en un proyecto y la cantidad de vidas salvadas o de heridos "ahorrados" con la implementación de las acciones	Estos análisis miden la eficiencia en prevención en salud en temas como los programas contra la adicción a drogas y alcohol	<a href="https://www.who.int/roadsafety/projects/manuals/alcohol/4-How%20to.pdf">https://www.who.int/roadsafety/projects/manuals/alcohol/4-How%20to.pdf</a>
	Análisis de costo-utilidad /QALY (quality adjusted life year)	Este es un análisis parecido al de costo beneficio pero utiliza un grupo de indicadores que permitan medir el cambio en supervivencia de una comunidad o su calidad de vida		
Islas Maldivas	Razón costo beneficio	Se analizan las afectaciones de los desastres ocurridos en el pasado en términos cuantitativos dependiendo de la severidad del mismo, por ejemplo, con medidas como la cantidad de personas o de infraestructura afectada; a partir de estas estadísticas históricas se hace un análisis comparado de la reducción en las afectaciones ante desastres presentes. Así mismo se calcula la probabilidad de un desastre y de su nivel de gravedad, y los costos de la prevención usando una tasa de descuento subjetiva. De esta manera, se calcula la diferencia entre la afectación sin protección y la afectación estimada con protección obteniendo como beneficio la cantidad de dinero ahorrado	Este análisis se usa para el impacto de programas de prevención para diversos tipos de desastres como huracanes inundaciones y terremotos	Cost Benefit Study of Disaster Risk Mitigation Measures September 2009 in Threelands in the Maldives <a href="https://www.preventionweb.net/files/14437_14437_CBAlayoutweb5B15D1.pdf">https://www.preventionweb.net/files/14437_14437_CBAlayoutweb5B15D1.pdf</a>

País/Organización	Indicador	Método	Uso	Bibliografía
Australia	Costos directos evitados	Se hace una estimación de daño en la zona evacuada, después se estima el número de construcciones en la nueva zona requeridos para suplir las necesidades de la zona evacuada, y usando ambos estimadores se calcula el daño potencial que pudieron haber sufrido esas casas en caso de haber estado construidas en la zona anterior. Esto mismo se aplica a daños de edificios públicos y centros de compras donde se agrega usando el mismo cálculo a la cantidad de días de servicio que hubiesen perdido en caso de no haberse movido de la zona de riesgo	Se usa para medir el impacto de programas de reubicación	BTRE. 2002. BenefitsofFloodMitigation in Australia (Report 106). BTRE (Bureau ofTransport and Regional Economics), DoTaRS (DepartmentofTransport and Remedial Services, Commonwealth of Australia, Canberra, Australia.
	Costos en emergencias evitados	Se calcula usando datos de costo de servicios de emergencia, como la entrega de comida por persona, y se compara con el costo incurrido dentro del programa. Con esto se estiman los costos ahorrados en servicios de emergencia	Ahorros en servicios de emergencia	

### c. Riesgos y medidas

Riesgos	Medidas
Falta de información requerida para la medición de efectos o baja calidad de la información disponible	Identificar mecanismos de captura de información que sean viables, como puede ser la recolección de información a través de las rutas ya establecidas para el sistema de información
Falta de información desagregada por variables geográficas y de género	Definir el alcance la información requerida identificando los problemas que la ausencia de información desagregada tenga para el monitoreo

### d. Plan de Implementación de las actividades y responsabilidades



#	Actividad	Responsable
1	Analizar los indicadores utilizados para cada caso: En la medición de efectos de la prevención de riesgos en otros países o en otras organizaciones con el fin de identificar la aplicabilidad en Nicaragua. En la medición de estrategias de comunicación con el objetivo de cambios de comportamiento En la medición de planes de sostenibilidad y fortalecimiento de capacidades. En la medición de costo-beneficio	PMA Programa PMA M&E PMA Financiera  SINAPRED (para el caso de riesgos) MINED-PINE Cooperativas de pequeños productores
2	Mapear la información disponible para el cálculo de indicadores de efectos y validar la calidad de la misma	
3	Identificar indicadores específicos, medibles, sensibles al cambio, relevantes y variables en el tiempo (indicadores SMART), y que sean viables en términos económicos. Identificar claramente las fuentes de información faltantes y gestionar su consecución	
4	Documentar los indicadores seleccionados identificando: objetivo de la medición, unidad de medida, fórmula de cálculo, periodicidad de la medición, responsable de la generación de los datos de las variables, responsable del cálculo y uso y utilidad del indicador	
5	Incluir en el plan de monitoreo (matriz de indicadores del SPR) los indicadores de efecto seleccionados – inicialmente como un piloto	
6	Reportar los indicadores y hacer uso de los mismos de acuerdo al plan de monitoreo definido	

## Anexo 13 - Taller de Recomendación

El 27 de junio del 2019 se dio en el hotel Holliday Inn Expres de Managua, un taller de trabajo con los equipos del PMA Nicaragua representando todas las unidades de la OP y de las oficinas de campo. Este taller permitió clasificar la información recolectada durante las visitas de campo, valorar los resultados, desarrollan las conclusiones y las recomendaciones.

### Metodología

**Objetivo:** El objetivo del taller de recomendaciones es el de validar y construir en conjunto el plan de implementación de las recomendaciones derivadas de la evaluación final del Programa PMA Nicaragua 2013-2018.

**Metodología:** Se implementará una metodología de plenaria de inicio y finalización, y trabajo en grupos. El taller tendrá los siguientes momentos:

- Primer momento: Se iniciará con una presentación de los hallazgos y las recomendaciones que se derivan de estos hallazgos en PowerPoint, de máximo 30 minutos y 15 minutos de comentarios (9:00 – 9:45 am). Los comentarios que esperamos en este espacio son de aclaraciones u observaciones generales, ya que para aportes y comentarios particulares por cada recomendación se tendrán las mesas de trabajo.
- Segundo momento: Se separará el auditorio en mesas de trabajo. Cada una tendrá una gran recomendación para trabajar con una guía de preguntas. Cada mesa escogerá un relator y un moderador que permita el aprovechamiento del tiempo y el registro de todos los aportes y comentarios. El moderador y relator de cada mesa, deberán ordenar las conclusiones a la que llegó la mesa de trabajo que expondrán en la plenaria. El trabajo en las mesas tendrá una duración de 1 hora (9:45-10:45 am).
- Refrigerio: 15 minutos (10:45 am)
- Tercer momento: Cada mesa presentará en plenaria los resultados del diálogo que se tuvo, con una duración de 1 hora: 11 am – 12 m (15 minutos por cada recomendación).

### Desarrollo de los trabajos por mesas:

Las grandes recomendaciones a trabajar son:

1. Implementación de una estrategia de Comunicación para el Desarrollo (C4D) con temáticas de nutrición, género, resiliencia al cambio climático y manejo del riesgo:
  - Utilizará como plataformas a los CAE, padres de familias, organizaciones de pequeños productores y SINAPRED (y su capilaridad en el territorio).

*Los participantes de esta mesa podrían ser de temas transversales, aunque sería deseable al menos una persona de cada gran tema programático y la PMA-Comunicaciones.*

2. Plan de sostenibilidad de las actividades y fortalecimiento de capacidades:
  - Traspaso gradual de temas operativos al PINE (*se requiere a alguien de merienda y alguien de logística*).
  - Graduación de cooperativas de pequeños productores (*se requiere a alguien del grupo de apoyo a productores y alguien de M&E*).
3. Circuito semillas fortificadas – producción por parte de pequeños productores – compra por parte de PMA – distribución de granos para merienda escolar – seguimiento y monitoreo. (*Se requiere a alguien de merienda, a alguien de producción y ojalá a alguien de compras y logística*).
4. Métodos de Monitoreo y Evaluación:
  - Cambios comportamentales.
  - Resultados vs. ejecución presupuestal.
  - Prevención de riesgos y cambio climático.

*Los participantes de esta mesa podrían ser de temas transversales, alguien de prevención de riesgo, alguien de M&E.*

En estas mesas se tendría el desarrollo completo de la propuesta de la recomendación, en carteleras,

Cartelera 1. Explicación de la recomendación.

- Califique de 1 a 5 la **relevancia** de esta recomendación, siendo 1 poco relevante y 5 muy relevante (cada persona tiene una tarjeta donde escribe su calificación – en una matriz con las calificaciones se cuentan las respuestas). En caso de las calificaciones bajas, ¿Qué se sugiere ajustar?

Cartelera 2. Propuesta de la implementación de la recomendación con acciones / tiempos / responsables.

1. ¿Considera que es viable esta recomendación?
2. ¿Qué ajustes o complementos tendría el plan de implementación?
3. ¿Qué riesgos se tienen en su implementación? ¿Qué se debería ajustar para aumentar su viabilidad?
4. ¿Cuáles son los recursos humanos y financieros disponibles para la realización de la propuesta? ¿Con cuáles donantes se podría trabajar este tema?
5. ¿Cuáles socios deberían estar incluirlos y que sinergias deberían generarse con otras agencias?

## Listado de Participantes

LISTA DE ASISTENCIA TALLER DE RECOMEDACIONES

Evaluación descentralizada del Programa País en Nicaragua y actividades complementarias 2013-2018

	Nombre y apellido	Cargos	Dirección electrónica
	Arcelia Reyes	Jefe de Pbdub agro.	arcelia.reyes@wfp.org
	Franasco Luis Alvarado	Act 3.	franasco.alvarado@wfp.org
	Jorge Ariel Pineda Ramirez	Jefe de WFP Siuma	Jorge.Pineda@wfp.org
	Sandra Torres Castro	Jefa Logística	Sandra.torres@wfp.org
3.	Migron Chapideau S.	Asst. Admin.	migron.chapideau@wfp.org
5.	Enrique Pereira	Técnico de Campo	enrique.pereira@wfp.org
7.	Maricella Barrera	Finanzas / Adm	maricella.barrera@wfp.org
8.	Eliseo Arauz	Asociado de Programa	eliseo.arauz@wfp.org
9.	Carlos I. Rivas S.	Asist. de Programa	carlos.rivas@wfp.org
10.	Angel Espinoza	Asist. de Programas	angeloespinoza@wfp.org
11.	Hebert Lopez	Deputy C.D.	hebert.lopez@wfp.org
12.	Diana Sofia Sujo	Auxiliar ME	diana.sujo@wfp.org
13.	Juan Manuel Carvajal	Asociado de Relación con donantes	Juanmanuel.carvajal@wfp.org
14.	Amanda R. Martínez P.	Asociada M&E/UM	amanda.martinez@wfp.org
15.	Denis J. Velásquez	Asociado M&E	denis.velasquez@wfp.org
16.	Valerie Cortez	Asoc. Prin. Procurement	valerie.cortez@wfp.org
17.	Alejandro Percevalonso	Asoc. TEC	alejandro.percevalonso@wfp.org
18.	Néstor Lopez	Asociado Programa	nestor.lopez@wfp.org
19.	Claudia Solórzano B.	Asoc. de Programa ciudad y P.	Claudia.solorzano@wfp.org
20.	Libia Lorente G	Asistente Programa	Libia.lorente@wfp.org
21.	Karla Somariba Q.	Asistente Programa	Karla.Somariba@wfp.org
22.	Marcela Mayorga A	Jefa de Programa	marcela.mayorga@wfp.org
23.	Sabrina Quezada	Comunicaciones	sabrina.quezada@wfp.org
24.			
25.			

Anexo Fotográfico



## Anexo 14 - Conformación del equipo evaluador

### Formación y experiencia del equipo de trabajo

Categoría de Experiencia	Nombre del miembro equipo	Nombre del miembro equipo	Nombre del miembro equipo
	<i>María Gloria Cano</i>	<i>Eddy Aburto</i>	<i>Thomas Debrouwer</i>
<b>Nivel Académico</b>	Economía Master en Economía Master en Estudios Interamericanos, énfasis en Economía Internacional	Economista Maestría en Economía	Profesional en ciencias económica y ciencias sociales M.Sc Política Económica Europea M.Sc Ciencias Políticas M.Sc Gestión e Ingeniería
<b>Años de experiencia en desarrollo / coop. humanitaria</b>	17	13	13
<b>Experiencia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 26 años de experiencia profesional</li> <li>• Más de 15 años en diseño e implementación de metodologías de evaluación</li> <li>• Experiencia previa con el PMA y otras organizaciones de Naciones Unidas</li> <li>• Experiencia en evaluación con enfoque diferencial</li> <li>• Experiencia en proyectos de seguridad alimentaria, nutrición y población vulnerable</li> </ul> <p>Experiencia en la región: Colombia, Ecuador, Centroamérica</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia Profesional: 25 años</li> <li>• Experiencia previa con el PMA</li> <li>• Experiencia en formulación y evaluación de programas y proyectos</li> <li>• Análisis ambiental y cambio climático</li> <li>• Equidad de género e inclusión social</li> <li>• Experiencia en programas de alimentación escolar</li> </ul> <p>Experiencia en la región: Nicaragua, Cuba y Centroamérica</p>	<p>Experiencia en la región: Honduras, Nicaragua, Ecuador y Centroamérica</p>



### Responsabilidades, tareas y entregables

Miembro del equipo	Papel principal	Tareas específicas en la evaluación	Entregables y fechas
María Gloria Cano	Líder del equipo de evaluación	Dirección general del proyecto. Coordinación del equipo de trabajo, seguimiento de las actividades previstas en el plan de trabajo y cronograma del proyecto, supervisión de la metodología propuesta, elaboración de los productos de la evaluación (informe de inicio, misión de terreno, informe de evaluación). Participación en la misión preparatoria y misión de terreno. Socialización de resultados.	Informe de inicio (marzo-abril) Material de captura de la misión en terreno (abril-mayo) Informe de misión de terreno (mayo) Informe de evaluación (junio-julio)
Thomas Debrouwer	Evaluador senior internacional	Participación en el diseño de la metodología de evaluación, indicadores de medición, plan de análisis, diseño de instrumentos de recolección. Revisión de información secundaria, procesamiento y análisis, elaboración de los productos de la evaluación (informe de inicio, misión de terreno, informe de evaluación) – mayor énfasis en Componentes 2 y 6. Participación en la misión de terreno. Socialización de resultados.	Informe de inicio (marzo-abril) Material de captura de la misión en terreno (abril-mayo) Informe de misión de terreno (mayo) Informe de evaluación (junio-julio)
Eddy Aburto	Evaluador Senior Nacional	Participación en el diseño de la metodología de evaluación, especialmente en los temas relacionados con la evaluación de procesos para Identificar las buenas prácticas y las lecciones aprendidas, estimación de beneficios del Programa, elaboración de los productos de la evaluación (informe de inicio, misión de terreno, informe de evaluación) – mayor énfasis en Componente 5. Participación en la misión de terreno. Socialización de resultados.	Informe de inicio (marzo-abril) Material de captura de la misión en terreno (abril-mayo) Informe de misión de terreno (mayo) Informe de evaluación (junio-julio)
Economista junior	Analista de Datos	Brindará apoyo al equipo de trabajo en la realización de las actividades consignadas en el plan de trabajo, especialmente en la consecución y revisión de fuentes de información secundaria, procesamiento y análisis de información. Apoyo en la generación de los productos de la consultoría	Informe de inicio (marzo-abril) Informe de evaluación (junio-julio)

## Anexo 15 - Bibliografía

- PMA (2018). *Programa País Nicaragua 200434*. Nicaragua.
- WFP (2019). *Protectacted Relief and recovery operations –Central América 200490*.
- WFP (2019). *Nicaragua Country Strategic Plan*. Nicaragua.
- WFP (2014). *Standard Project Report*.
- WFP (2015). *Standard Project Report*.
- WFP (2016). *Standard Project Report*.
- WFP (2017). *Standard Project Report*.
- WFP (2018). *Annual Country Report (ACR) 2018*.
- PMA (2013). *Revisión presupuestal 1 (31/05/2013)*.
- PMA (2013). *Revisión presupuestal 3*
- PMA (2013). *Revisión presupuestal 4*
- PMA (2013). *Revisión presupuestal 5*
- PMA (2017). *Revisión presupuestal 6(2/10/2017)*.
- PMA (2014). *Note para el registro (2014): Oversight logística*.
- PMA (2018). *Marco Común del plan de acción para la implementación del programa país 2013-2018*. Nicaragua.
- PMA (2018). *Propuesta de modalidad de implementación del componente 1 y 4*. Nicaragua.
- PMA (2018). *Propuesta de modalidad de implementación del Componente 2*. Nicaragua.
- PMA (2018). *Propuesta de implementación del componente 3 del programa país*. Nicaragua.
- WFP (2018). *Component 5 implementation plan*. Nicaragua.
- WFP (2018). *Strengthening Household And community*. Nicaragua.
- WFP (2018). *Resilience in the dry Corridor Of Nicaragua*. Nicaragua.
- PMA (2019). *Informe de Evaluación*. Nicaragua.
- WFP (2015). *Standard Project Report 2015*.
- WFP (2016). *Standard Project Report 2016*.
- WFP (2017). *Standard Project Report 2017*.

PMA (2019). *Proyecto de plan estratégico para Nicaragua (2019-2023)*. Nicaragua.

WFP (2018). *Nicaragua Interim Strategic Plan (2018)*. Nicaragua.

WFP (2019). *Nicaragua country strategic plan (2019–2023)*. Nicaragua.

PMA (2018). *Análisis de situación de seguridad alimentaria y nutricional en Nicaragua (2018)*. Nicaragua.

PMA (2019). *Evaluación de impacto de la Roya de café en la seguridad alimentaria y nutricional de los hogares de medianos, pequeños productores y jornaleros de café en Nicaragua*. Nicaragua.

PMA (2014). *Evaluación Inicial de seguridad alimentaria en Emergencia Impacto de la sequía (2014)*. Nicaragua.

PMA (2015). *Plan detallado para análisis de la sequía Para Nicaragua (2015)*. Nicaragua.

PMA (2018). *Evaluación Inicial de Seguridad Alimentaria en Emergencia Nicaragua. Impacto del déficit de lluvias en 22 municipios del Corredor Seco (2018)*. Nicaragua.

PMA (2014). *Informe precios Nicaragua diciembre 2014*. Nicaragua.

PMA (2013). *Informe línea Bases Alimentación escolar 2013*. Nicaragua.

PMA (2019). *Lista de verificación: programa de transferencia de efectivo*.

PMA (2014). *Informe final FU alimentación escolar 2014*.

PMA (2017). *Seguimiento alimentación escolar 2017 (C2\_2017v2)*.

PMA (2013). *Línea de Base 2013 - Actividad 2 del Programa de País 200434 - Alimentación Escolar*. Nicaragua.

PMA (2019). *Estudio Cuantitativo y cualitativo de evaluación de la iniciativa “Compras para el Progreso P4P”*.

WFP (2014). *Strategic Evaluation Purchase for progress Pilot Initiative 2014*.

PMA (2014). *Estudio de empoderamiento de género y violencia de género y violencia basada en género: El programa P4P del PMA en Nicaragua 2014*. Nicaragua.

PMA (2019). *Empoderamiento económico P4P*.

PMA (2019). *Informe de cierre de consultoría: Línea de base componente 5 ‘Apopo a Pequeño Productores organizados para incrementar su productividad, calidad y acceso a mercados’*.

PMA (2017). *Informe: Misión de evaluación programa de transformación de género - Oficina país Nicaragua 2017*. Nicaragua.

PMA (2016). *Evaluación de la OPSR - América Central 200490 - Restablecimiento de la Seguridad Alimentaria y los medios de subsistencia de los grupos vulnerables afectados por crisis recurrentes en El Salvador, Guatemala, Honduras y Nicaragua (2014-2016)* (2016).

PMA (2018). *Evaluación final del Proyecto "Respuesta al fenómeno de El Niño en el Corredor Seco", El Salvador, Guatemala, Honduras y Nicaragua, 2016-2018* (2019).

PMA (2018). *Executive Summary of the Final Evaluation of the Project "El Niño Response in the Dry Corridor of Centro America", El Salvador, Guatemala, Honduras and Nicaragua, 2016-2018 - Final Version*.

WFP (2017). *Operation Evaluations Series – Regional Synthesis 2013-2017 Latin America and the Caribbean Region*. Latin America and the Caribbean Region.

PMA (2018). *Programa País Nicaragua 200434 (2013-2018): Programme management, monitoring and evaluation*. Nicaragua.

WFP (2019). *Summary Logframe 1.0 for the component 200434.C1,*.

WFP (2019). *Summary Logframe 1.0 for the component 200434.C2,*

WFP (2019). *Summary Logframe 1.0 for the component 200434.C3*

WFP (2019). *Summary Logframe 1.0 for the component 200434.C4*

WFP (2019). *Summary Logframe 1.0 for the component 200434.C5,*

PMA (2018). *Ministerio de Educación, Programa Integral de Nutrición Escolar, Resumen por Municipio de Centros Atendidos con reforzamiento en el 2018 – Corredor Seco – Fondos PMA*. Nicaragua

WFP (2015). *Executive Brief Nicaragua 2015*. Nicaragua

WFP (2018). *Executive Brief Nicaragua 2018*. Nicaragua

PMA (2019). *Alimentando esperanzas Nicaragua*. Nicaragua

PMA (2018). *Results 2018 Actividad 1 y 5 (Excel) Nota: presenta seguimiento de los indicadores para los años 2013-2017*.

PMA (2014). *Reporte anual 2014 componente 5, departamento asuntos externos, comercio y desarrollo de Canadá*. Canadá

PMA (2015). *Reporte anual 2015 componente 5, departamento asuntos externos, comercio y desarrollo de Canadá*. Canadá.

PMA (2016). *Reporte anual 2016 componente 5, departamento asuntos externos, comercio y desarrollo de Canadá*. Canadá.

PMA (2019). *Acumulado Indicadores Canadá*. Canadá.

WFP (2015). *Planned vs Actual CP beneficiaries 2013-2015 (archivo Excel)*.

WFP (2017). *Standard Project Report (SPR): SPR 2014, SPR 2015, SPR 2016, SPR 2017* Nota: Ubicación No disponible para años 2016-2017

WFP (2018). *Annual Country Report (ACR) 2018*.

WFP (2015). *Planned vs Actual CP beneficiaries 2013-2015 (archivo Excel)*.

WFP (2017). *Standard Project Report 200434 (SPR): SPR 2014, SPR 2015, SPR 2016, SPR 2017*.

WFP (2017). *Standard Project Report 200490 (SPR), SPR 2015, SPR 2016, SPR 2017*

WFP (2018). *Annual Country Report (ACR) 2018* Nota: Ubicación No disponible para años 2016-2017.

WFP (2015). *Planned vs Actual CP beneficiaries 2013-2015 (archivo Excel)*.

WFP (2018). *Standard Project Report (SPR): SPR 2014, SPR 2015, SPR 2016, SPR 2017* Nota: Ubicación No disponible para años 2016-2017 *Annual Country Report (ACR) 2018*.

WFP (2017). *Standard Project Report (SPR): SPR 2014, SPR 2015, SPR 2016, SPR 2017*.

WFP (2018). *Annual Country Report (ACR) 2018*.

PMA (2019). *Marco Común del plan de acción para la implementación del programa país 2013-2018 Propuesta de modalidad de implementación del componente 1 y 4*.

PMA (2019). *Propuesta de modalidad de implementación del Componente 2*.

PMA (2019). *Propuesta de implementación del componente 3 del programa país*.

PMA (2019). *Component 5 implementation plan*.

PMA (2019). *Informe misión de evaluación de capacidades logísticas focalizada en el municipio de Waspam RACCM*

PMA (2015). *Reporte anual 2015 componente 5, departamento asuntos externos, comercio y desarrollo de Canadá*. Canadá.

PMA (2015). *Reporte anual 2016 componente 5, departamento asuntos externos, comercio y desarrollo de Canadá*. Canadá.

PMA (2015). *Reporte anual 2017 componente 5, departamento asuntos externos, comercio y desarrollo de Canadá*. Canadá.

PMA (n.d.). *Se contactaron en la misión preparatoria las entidades de gobierno y se identificaron las otras agencias cercanas al Programa*.

PMA (n.d.). *Informe Misión de Evaluación de Capacidades Logísticas Focalizada en el Municipio de Waspam, RACCN*.

PMA (2019). *Resumen reuniones de sequía*.

PMA (n.d.). *Se realizó reuniones de coordinación con PMA CO y gobierno (INTA, SINAPRED; MINED-PINE, con acompañamiento de la Cancillería) durante la misión de inicio.*

PMA (2019). *Evaluación mitad de periodo de la operación del programa país en Nicaragua.* Nicaragua

PMA (2019). *Evaluación de la operación- Operaciones prolongadas de socorro y recuperación América Central 200490.* América Central.

PMA (2015). *Resource situation febrero 2015.*

PMA (2015). *Resource situation abril 2015.*

PMA (2015). *Resource situation julio 2015.*

PMA (2018). *Resource situation 200490 2018.*

PMA (2013). *Cooperating Partner Distribution Report 1 2013.*

PMA (2013). *Cooperating Partner Distribution Report 2 2013.*

PMA (2013). *Cooperating Partner Distribution Report 3 2013.*

PMA (2014). *Cooperating Partner Distribution Report 4 2014.*

PMA (2015). *Cooperating Partner Distribution Report 5 2015.*

WFP (2019). *Proposal Russia School meals Programme Demanda de financement au Gouvernement Francais.*

PMA (2019). *Promoción del empoderamiento económico de las mujeres en el marco del Componente5*

WFP (2019). *Map country Programme and PRRO WFP Nicaragua.* Nicaragua.

PMA (2019). *Mapa vulnerabilidad Alimenticia Nicaragua.* Nicaragua.

PMA (2009). • *Pólítica de seguridad alimentaria y soberanía alimentaria y nutricional desde el sector publico agropecuario y rural (2009).*

PMA (2015). *Plan estratégico de educación 2011-2015.*

PMA (2016). *Plan nacional de desarrollo humano 2012-2016.*

PMA (2015). *Política en material de género para 2015-2020.*

PMA (2019). • *Política en materia de resiliencia para seguridad alimentaria y la nutrición.*

PMA (2019). *Fortaleciendo las redes de protección social (apoyando los programas de alimentación escolar en América Latina y el Caribe).* América Latina y el Caribe.

WFP (2017). *Environmental policy WFP 2017.*

WFP (2019). *WFP Humanitarian Protection Policy.*

WFP (2018). *Discussion Paper: WFP and the Humanitarian-Development-Peace Nexus WFP Executive Board June 2018 – Side event on the Triple Nexus.*

WFP (2017). *Revised Corporate Results Framework (2017–2021).*

WFP (2017). *Programme Indicator Compendium Revised Corporate Results Framework (2017-2021) - January 2019 Update.*

Banco central de Nicaragua (2017). *Anuario de estadísticas macroeconómicas. Managua, Nicaragua. Nicaragua.*

Banco Interamericano de Desarrollo (2012). *Educación en Nicaragua: Retos y Oportunidades. División de Educación. Banco Interamericano de Desarrollo. Nicaragua.*

David Eckstein. (2018). *GLOBAL CLIMATE RISK INDEX 2019.* (Germanwatch, Ed.) Berlin. Alemania.

Eduquemos, UNICEF. (2011). *Situación y Perspectivas en Nicaragua para Universalizar una Educación Primaria de Calidad.* Managua, Nicaragua.

FAO. (2018). *Perfil nacional de seguridad alimentaria y nutricional.*

Flores, S. (2015). *MUJERES RURALES EN NICARAGUA: ENTRE HETEROGENEIDAD, CONTINUIDAD Y CAMBIOS.* Nicaragua.

Foro Educativo Nicaragüense EDUQUEMOS. (2014). *Calidad y Equidad para el Desarrollo Humano, Informe de Progreso Educativo.* Managua, Nicaragua,; PREAL-EDUQUEMOS-IBIS.

Franzoni, J. M. (2013). *Sistemas de protección social en América Latina y el Caribe: Nicaragua.* Cepal.

Fundación Nicaragüense para el Desarrollo Económico FUNIDE. (2019). *Primer informe de coyuntura.* Managua.

Institute for Health Metrics and Evaluation. (2010). *GLOBAL BURDEN OF DISEASES, INJURIES, AND RISK FACTORS STUDY 2010.* Seattle, Estados Unidos.

Instituto Nacional de información de Desarrollo. (2016). *Reporte de Pobreza y Desigualdad EMNV 2016.* Managua, Nicaragua.

Instituto Nacional de Información de Desarrollo INIDE MAGFOR. (2011). IV Censo Nacional Agropecuario (CENAGRO 2011). Managua:  
[http://www.fao.org/fileadmin/templates/ess/documents/meetings\\_and\\_workshops/IICA\\_2013/Presentations/Country\\_presentations/Day2\\_Nicaragua.pdf](http://www.fao.org/fileadmin/templates/ess/documents/meetings_and_workshops/IICA_2013/Presentations/Country_presentations/Day2_Nicaragua.pdf).

Naciones Unidas. (13 de Marzo de 2019). *preventionweb.net.* Obtenido de United Nations Development Programme - Nicaragua (UNDP - Nicaragua):  
<https://www.preventionweb.net/organizations/13042/profile>

PMA (2013). *Plan Nacional de desarrollo humano 2012-2016*. (2013). Nicaragua.

The Economist. (2018). *The Global Food Security Index: Annual Measure*.

The World Bank . (2017 ). *Nicaragua Paving the way to faster growth and inclusion Systematic Country Diagnostic* . Washington, Estados Unidos .

The World Bank. (2019). *data.worldbank*. Retrieved 2019 йил 13-Marzo from World Bank Open Data: <https://data.worldbank.org/>

UN AIDS. (2019). *aidsinfo*. Recuperado el 2013 de Marzo de 2019, de <http://aidsinfo.unaids.org/>

UNESCO. (2015). *Informe de resultados TERCE: logros de aprendizaje*.

UNICEF. (13 de Marzo de 2019). *unicef.org Core indicators in depth*. Obtenido de [https://www.unicef.org/statistics/index\\_24296.html](https://www.unicef.org/statistics/index_24296.html)

United Nations Development Programme. (2018). *Human Development Indices and Indicators 2018 Statistical Update*. Washington, Estados Unidos: Communications Development Incorporated.

USAID. (2018). Recuperado el 13 de Marzo de 2018, de U.S. Foreign Aid by Country: <https://explorer.usaid.gov/cd/NIC>

USAID. (2016). *CLIMATE CHANGE RISK PROFILE NICARAGUA* .Washington, Estados Unidos.

World Economic Forum. (2018). *The Global Gender Gap Report* .World Economic Forum.

Chavarría, J.A.; Maradiaga, M.A.; Palma, J.; Martínez, J.C. (2015). Graduación De Cooperativas. El proceso de fortalecimiento de las Empresas Asociativas Rurales (EEAARR) mediante un proceso de graduación. Catholic Relief Services (CRS), Managua, Ni. p. 20. (La historia detrás de los números 10)

<https://cgspace.cgiar.org/handle/10568/97443>

Ministerio de Economía Familiar, Comunitaria, Popular y Asociativa, (2018). Informe Técnico Bono de Recuperación de Capacidades Productivas a Familias Afectadas por las Lluvias 2017. Managua. Nicaragua

Ministerio de Economía Familiar, Comunitaria, Popular y Asociativa, (2019). Recuperación de Medios de Vida y Productivos (MECCFA – PMA). Managua, Nicaragua

UNICEF. (2011). *C4D Rapid Assessment Tool During Emergencies - A UNICEF Checklist before Preparing a C4D Strategy for Emergencies*

<https://www.unicef.org/cbsc/files/C4D-RapidAssessmentTool.docx>

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2011). Comunicación para el Desarrollo - Fortaleciendo la eficacia de las Naciones Unidas

[http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/HQ/CI/CI/pdf/communication\\_form\\_developm ent\\_oslo\\_c4d\\_pda\\_es.pdf](http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/HQ/CI/CI/pdf/communication_form_developm ent_oslo_c4d_pda_es.pdf)



United Nations; World Bank. (2018). Pathways for Peace : Inclusive Approaches to Preventing Violent Conflict. Washington, DC: World Bank.

© World Bank. <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/28337> License: CC BY 3.0 IGO.

Datosmacro.com. (2018). Nicaragua, gasto público. Managua:  
<https://datosmacro.expansion.com/estado/gasto/nicaragua>.

## Listado de siglas

ACR	Anual Country Report
BCIE	Banco Centroamericano de Integración Económica
BCN	Banco Central de Nicaragua
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CAE	Comité de Alimentación Escolar
CIAT	Centro Internacional de Agricultura Tropical
CIMMYT	Centro Internacional de Mejoramiento de Maíz y Trigo (CIMMYT),
CODEPRED	Comités. Departamentales para la Prevención, Mitigación y Atención a Desastres
COMUPRED	Comités Municipales para la Prevención, Mitigación y Atención a Desastres
CONASSAN	Comisión Nacional de Soberanía y Seguridad Alimenticia y Nutricional
DEQAS	Decentralized Evaluation Quality Assurance System
EE	Equipo Evaluador
EE004D	Estrategia de Empoderamiento Económico
FAO	Food and Agriculture Organization
FENACOOP	Federación Nacional de Cooperativas
GdN	Gobierno de Nicaragua
GEEM	Grupos de Empoderamiento Económico de las Mujeres
GF	Grupos Focales
GTI	Gobiernos Territoriales Indígenas
INFOCOOP	Instituto Nicaraguense de Fomento Cooperativo (
INTA	Instituto Nicaragüense de Tecnología Agropecuaria
M&E	Monitoreo y Evaluación
MEFFCA	Ministerio de Economía Familiar Comunitaria Cooperativa y Asociativa
MINED	Ministerio de Educación
MINREX	Ministerio de Relaciones Exteriores
MINSA	Ministerio de la Salud
NNUU	Naciones Unidas
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible

OE	Objetivo Estratégico
OPS-OMS	Organización Panamericana de la Salud – Organización Mundial de la Salud
OPSR	Operación Prolongada de Socorro y Recuperación
P4P	Purchase For Progress
PEP	Plan Estratégico País
PIB	Producto Interno Bruto
PINE	Programa Integral de Nutrición Escolar
PMA	Programa Mundial de Alimentos
PMA OP	Oficina País (Nicaragua) del Programa Mundial de Alimentos
PMA OR	Oficina Regional del Programa Mundial de Alimentos
PNC	Plan Nacional de Capacitación
PNUD	Programa de la Naciones Unidas para el Desarrollo
PP	Programa País
PyMP	Pequeños y Medianos Productores
RACCN	Región Autónoma de la Costa Caribe Norte
SINAPRED	Sistema Nacional para la Prevención Mitigación y Atención de Desastres
SPR	Standart Project Reports
T-ICSP	Transitional Interim Country Strategic Plan
UNAG	Union de Nacional de Agricultores y Ganaderos
UNICEF	Fondo de la Naciones Unidas para la Infancia
USD	Dólares de los Estados Unidos
VIH	Virus de la Inmunodeficiencia Humana
WFP	World Food Program

[Oficina País WFP en Nicaragua]

[\[https://www.wfp.org/independent-evaluation\]](https://www.wfp.org/independent-evaluation)

