



EVALUACIÓN DEL WFP

Evaluación descentralizada de la contribución de WFP en fortalecimiento de capacidades en Nicaragua de 2019 a 2023

Informe de evaluación

WFP
Programa Mundial de Alimentos

SALVAR VIDAS
CAMBIAR VIDAS

Personal clave para la evaluación

WFP NICARAGUA

Gestor de la evaluación: Denis Velásquez

PREPARADO POR

Victoria Sánchez Esteban, líder del equipo

Orbelina Schöneich Tercero, evaluadora regional

Aura Cecilia Salinas Centeno, evaluadora regional

Alba Barrutieta San Miguel, evaluadora junior

María Luisa Velasco Gisbert, especialista en género

Agradecimientos

El equipo de Evaluación desea agradecer a todas las personas e instituciones que nos proporcionaron apoyo e información a lo largo del proceso de la Evaluación y en particular al personal de la Oficina País del WFP en Nicaragua, por su colaboración en todo momento. Deseamos igualmente mostrar agradecimiento a las personas de las instituciones del Gobierno de Nicaragua por su disponibilidad

Descargo de responsabilidades

Las opiniones expresadas en este informe son exclusivas del equipo de evaluación y no representan necesariamente la opinión del Programa Mundial de Alimentos. La responsabilidad por las opiniones expresadas en este informe es únicamente de sus autores. La publicación del presente documento no implica la aprobación por parte del WFP de las opiniones expresadas.

La denominación empleada y la presentación de los materiales en mapas no implican la expresión de ningún tipo de opinión por parte del WFP en lo que respecta la situación legal o constitucional de ningún país, territorio o zona marítima, ni sobre la delimitación de fronteras.

Índice

Resumen	i
1. Introducción	1
1.1. Características de la evaluación	1
1.2. Contexto	3
1.3. Objeto de la evaluación	7
1.4. Metodología, limitaciones y consideraciones éticas de la evaluación.....	18
2. Hallazgos de la evaluación.....	27
P.E.1. ¿En qué medida las actuaciones de FCN del PEP y la contribución específica del WFP responde al contexto de Nicaragua, a las prioridades del país y a las necesidades de las personas? (pertinencia). 27	
PE 2. ¿Cuál es el alcance y la calidad de la contribución específica de WFP en fortalecimiento de capacidades en Nicaragua?.....	33
PE3. ¿Cuáles son los factores internos y externos al WFP que han contribuido u obstaculizado la consecución de los objetivos programáticos previstos en el ámbito del fortalecimiento de capacidades?	45
PE4. ¿En qué medida ha contribuido el WFP en Nicaragua a promover la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer a través de sus acciones de FCN? (eficacia)	53
Resumen de resultados no previstos identificados	60
3. Conclusiones y recomendaciones.....	62
3.1. Conclusiones.....	62
3.2. Lecciones aprendidas	64
3.3. Recomendaciones.....	64
Anexos.....	69
Anexo 1. Resumen de los términos de referencia	69
Anexo 2. Calendario.....	72
Anexo 3. Análisis detallado de las partes interesadas	73
Anexo 4. Matriz de evaluación	76
Anexo 5. Agenda del trabajo en el terreno	83
Anexo 6: Análisis de contexto extendido.....	85
Anexo 7. Panorámica del Plan Estratégico País	92
Anexo 8. Actuaciones de FC llevadas a cabo por WFP	95
Anexo 9. Análisis temporal de las actuaciones de FCN de WFP	101
Anexo 10. Indicadores de producto	102
Anexo 11. Herramientas de recopilación de datos.....	105
Anexo 12. Lista de personas entrevistadas	123
Anexo 13. Tablas de frecuencias de las encuestas	124
Anexo 14. Mapeo de los hallazgos, conclusiones y recomendaciones	130
Anexo 15. Bibliografía	132

Listado de gráficos

Gráfico 1. Fluctuación del PIB en Nicaragua (2014-2022).....	3
Gráfico 2. Presupuesto anual (USD) destinado a actuaciones de FCN	9
Gráfico 3. Distribución de las actuaciones de FCN por vía de cambio.....	32
Gráfico 4. Mejoras a las que se ha contribuido con las actuaciones de FCN	37
Gráfico 5. Vías por las que se han replicado las actuaciones de FCN (nivel central).....	37
Gráfico 6. Tratamiento de las necesidades específicas de las mujeres en las actuaciones de WFP	55
Gráfico 7. Mujeres participantes en actuaciones de capacitación dirigidas a PP	56
Gráfico 8. Percepción de la distribución por sexo en la participación en las actuaciones de FCN	57

Listado de tablas

Tabla 1. Actividades del PEP 2019-2023.....	8
Tabla 2. Criterios para selección actuaciones FCN por vía de cambio.....	12
Tabla 3. Beneficiarios directos en actuaciones de FCN previstos y reales	13
Tabla 4. "Participaciones" en las actuaciones de FCN previstas y reales	14
Tabla 5. Indicadores de producto con una desviación superior al 50%	14
Tabla 6: Criterios de evaluación aplicables al fortalecimiento de capacidades.....	18
Tabla 7: Preguntas de evaluación por criterios y dimensiones	20
Tabla 8. Técnicas de recogida de datos utilizadas en la evaluación y alcance logrado	22
Tabla 9. Retos, medidas de mitigación y limitaciones.....	24
Tabla 10. Alineación entre los Planes de Desarrollo del Gobierno de Nicaragua y las actuaciones de FCN de WFP	27
Tabla 11. Indicadores reportados en los ACR 2019-2022.....	47

Listado de ilustraciones

Ilustración 1. Marco de referencia.....	11
Ilustración 2. Análisis temporal de las actuaciones de FCN del PEP 2019-2023.....	13
Ilustración 3. Representación gráfica adaptada del modelo de cuatro niveles de Kirkpatrick, alineado con niveles de resultados	19

Listado de cuadros de texto

Cuadro de texto 1. Partes interesadas primarias de la evaluación.....	1
Cuadro de texto 2. Visión de WFP en la esfera de FCN.....	9
Cuadro de texto 3. Definición de FCN.....	10
Cuadro de texto 4. Recomendaciones de las evaluaciones previas al PEP 2019-2023.....	16
Cuadro de texto 5. Recomendaciones de las evaluaciones realizadas durante la vigencia del PEP 2019-2023	17

Resumen

INTRODUCCIÓN

1. La evaluación descentralizada de la contribución del Programa Mundial de Alimentos (WFP por sus siglas en inglés) al fortalecimiento de capacidades en Nicaragua de 2019 a 2023 tuvo lugar entre julio de 2023 y marzo de 2024 y fue encargada por la Oficina de País (OP). Es una evaluación temática que busca conocer en qué medida la acción del WFP ha contribuido a fortalecer las capacidades de Nicaragua a través de su Plan Estratégico de País (PEP) (2019-2023). Se espera que sus resultados informen el diseño del nuevo PEP, que generen aprendizajes sobre el modo en el que se obtuvieron los resultados y que facilite la rendición de cuentas a las partes interesadas sobre lo que se consiguió.

2. Sintéticamente, las operaciones de fortalecimiento de capacidades nacionales (FCN) del WFP buscan acabar con el hambre mediante el fortalecimiento de los sistemas nacionales relacionados con la preparación y respuesta ante emergencias, la alimentación y la protección social. A través de sus actuaciones de FCN, el WFP también desea contribuir a la autosuficiencia alimentaria y la resiliencia en las comunidades que atiende, proporcionando asistencia técnica y capacitación a nivel local para fortalecer las capacidades de las poblaciones vulnerables (pequeños/as productores/as, niñez, familias afectadas por huracanes y sequías

3. El FCN se encuentra muy presente en el PEP de Nicaragua y casi puede ser considerado un factor transversal, que busca contribuir a los objetivos estratégicos generales que se plantean. Sin embargo, la evaluación focaliza las actividades en las que se trabaja con instituciones centrales de gobierno (Actividad 2, con SINAPRED, y 4, con el MINIM) y el trabajo realizado con organizaciones de pequeños/as productores/as (Actividad 3).

METODOLOGÍA

4. La evaluación combinó dos enfoques complementarios: se planteó una evaluación centrada en el uso y una evaluación criterial y respondió a cuatro preguntas, referidas al diseño de las intervenciones, a su implementación y a sus resultados. Metodológicamente, se utilizaron técnicas mixtas (cuantitativas y, sobre todo, cualitativas) y talleres participativos, tanto en la capital como en dos regiones donde se desarrollan las actividades: Nueva Segovia y Jinotega. Se realizó también un taller participativo final con el equipo de la Oficina País y representantes de la Oficina Regional de Panamá, con el fin de co-construir las recomendaciones de la evaluación.

5. La evaluación incorporó el enfoque de género transversalmente, en su diseño e implementación: en el análisis del contexto inicial, en la operacionalización de las preguntas de evaluación, al plantear el contenido de los instrumentos de recogida de información y el perfil de las personas participantes en las técnicas y en el análisis posterior. Se incluyó también una mirada de derechos humanos y de equidad.

HALLAZGOS

P.E.1 ¿En qué medida las actuaciones de FCN del PEP y la contribución específica del WFP responde al contexto de Nicaragua, a las prioridades del país y a las necesidades de las personas y son relevantes para el logro de las metas país de los ODS? ¿Hasta qué punto las acciones de FC abordan las necesidades de la población más vulnerable del país? ¿Cuál ha sido el rol y posicionamiento del WFP en torno al tema de fortalecimiento de capacidades en Nicaragua?

6. Existe una intensa coherencia entre las actuaciones de fortalecimiento de capacidades del WFP y las prioridades del Gobierno de Nicaragua, en buena medida porque se realiza una planificación compartida, que conduce a planes alineados con los intereses del país y con el marco de actuación del WFP.

7. Las acciones de fortalecimiento desarrolladas contribuyen claramente al avance para el logro de las metas del país en los ODS de Hambre cero (ODS 2), establecimiento de alianzas (ODS 17) e igualdad de género (ODS 5). También realiza algunos aportes a otros ODS, como el de Educación de Calidad (ODS 4) y al de Acción por el Clima (ODS 13).

8. El trabajo que desarrolla el WFP en Nicaragua se concentra en la población más vulnerable: población infantil y mujeres, fundamentalmente, pero también grupos indígenas. Parte de su trabajo se desarrolla en zonas de difícil acceso o geográficamente alejadas.

9. El WFP es considerado un socio estratégico por el nivel técnico de sus socios institucionales a nivel central, aunque no tanto en los territorios, donde la visibilidad de su trabajo es menor. Se reconoce su valor agregado en el acompañamiento a las instituciones y a la población, y su aporte para lograr un mayor alcance de la acción en el país.

10. Durante este periodo, el trabajo del WFP en fortalecimiento de capacidades ha mostrado sobre todo un perfil técnico y centrado en la mejora de la acción.

11. El WFP en Nicaragua no cuenta con un concepto claro y compartido del fortalecimiento de capacidades institucionales. Sin embargo, su forma habitual de trabajo contribuye al fortalecimiento de capacidades de las personas y organizaciones con las que se relaciona.

P.E.2. ¿Cuál es el alcance y la calidad de la contribución específica de WFP en fortalecimiento de capacidades en Nicaragua? ¿Cuáles son los principales resultados de las actividades de FC, más allá de lo reportado a través de los indicadores corporativos? ¿En qué medida el FC ha permeado hasta las poblaciones y cuál fue el impacto obtenido? ¿En qué medida los resultados alcanzados son sostenibles?

12. Se han identificado resultados producto de las acciones de FCN en todas las vías de cambio identificadas por la política de FCN, incluso en aquellas que se trabajaron en menor medida. Destaca, sin embargo, la consolidación de prácticas de planificación, la mejora de la acción y su monitoreo y el fortalecimiento de relaciones institucionales.

13. Las capacidades del funcionariado se fortalecieron gracias a las actuaciones del WFP. Las capacitaciones recibidas se adaptaron a sus necesidades y fueron útiles para su trabajo, por lo que aplican lo aprendido. Como consecuencia, se han producido mejoras de carácter técnico.

14. A partir de ahí, las capacitaciones en cascada se realizan en sentido vertical (a distintos niveles de la misma institución) y horizontal (a otras instituciones), lo que contribuye mejorar el desempeño en diferentes materias.

15. Se contribuyó a mejorar la situación económica de las y los pequeños productores y de las familias vulnerables, mediante la provisión de insumos, el acceso a crédito, la inserción de las cooperativas a otros mercados o la diversificación de las actividades productivas.

16. Las y los pequeños productores han introducido buenas prácticas agrícolas en su comportamiento. Con frecuencia utilizan semillas mejoradas y han incorporado prácticas de conservación del agua y gestión del suelo. Además, han diversificado cultivos e implementan ciertos controles financieros.

17. Así mismo, reportan un cambio en su percepción de las relaciones de género. Aunque el acceso a la tenencia de la tierra y a la membresía de las cooperativas sigue siendo un reto, muchas mujeres han cambiado su comportamiento en las estructuras de las cooperativas y algunas han llegado a cargos directivos.

18. Los pequeños emprendimientos constituyen un incentivo para la incorporación de las mujeres a actividades productivas e indirectamente contribuyen a la economía familiar. En paralelo, se percibe un cierto aumento de decisiones compartidas en el seno de las parejas en relación con sus explotaciones agrarias.

19. La sostenibilidad de los resultados obtenidos se ve limitada por algunos factores. En el caso del trabajo con socios institucionales, aunque se han producido importantes avances, persisten necesidades desatendidas para las que resulta muy difícil obtener financiación externa, aunque guarda una relación directa y evidente con el logro de beneficios para la población.

20. Algunos elementos que favorecieron la sostenibilidad de las organizaciones de pequeños/as productores/as fueron que se desarrollaron actividades que percibían como necesarias, lo que contribuyó al aprendizaje colectivo. Otros que amenazan la sostenibilidad futura de los resultados, como las crecientes exigencias administrativas, la emigración, la eventual resistencia al cambio de los nuevos dirigentes de las cooperativas o la falta de relevo generacional.

P.E.3. ¿Cuáles son los factores internos y externos al WFP que han contribuido y obstaculizado la consecución de los objetivos programáticos previstos en el ámbito del fortalecimiento de capacidades? ¿Qué tan adecuados y flexibles han sido los procedimientos, sistemas y la estructura de la OP? ¿En qué medida los sistemas de monitoreo y reporte han sido útiles?

21. El WFP ha sido ágil en sus decisiones para adaptar las actuaciones a las emergencias o las demandas de sus socios, siempre que estuvieran en consonancia con sus acuerdos-marco. En este periodo se adaptó el presupuesto, los recursos humanos, las actividades y la forma de prestarlas. Los socios institucionales perciben el esfuerzo de adaptación y lo valoran, lo mismo que el propio equipo del WFP.

22. Los indicadores de monitoreo tienen carácter estándar y son genéricos, lo que impide que la información pueda apoyar adecuadamente la toma de decisiones, ya que no son adecuados para comprender lo que está sucediendo como consecuencia de la acción del WFP.

23. Los recursos asignados al monitoreo no son suficientes para abordar todas las funciones encomendadas ni para satisfacer las expectativas de información de un equipo de programas creciente, que percibe que el monitoreo no forma parte de su rol. En consecuencia, no es posible completar todas las actividades deseadas.

24. No contar con información que permita entender la contribución del WFP al fortalecimiento de capacidades y sus efectos sobre la población dificulta la captación de nuevos fondos, especialmente cuando no se dispone de información actualizada sobre el estado de la población en las variables relevantes.

25. Los dos factores que más han contribuido al logro de los objetivos de FCN son la filosofía y forma de trabajar del WFP, que facilita la toma de decisiones compartida y ayuda a construir relaciones de confianza, y la reputación de la institución y de su equipo, conocido por sus sólidas competencias y su conocimiento del contexto.

26. Los factores que más dificultaron su logro son la dificultad de percibir con claridad resultados, que son de mediano y largo plazo, la escasez de evidencias disponibles y las dificultades para construirlas, además de la carencia de financiación previsible. La necesidad de un apoyo continuado para fortalecer las capacidades institucionales, la situación económica del país y su contexto y la concentración de adversidades no previstas también dificultaron el logro de los resultados.

P.E.4. ¿En qué medida ha contribuido el WFP en Nicaragua a promover la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer a través de sus acciones de FCN? ¿En qué medida ha contribuido el WFP a reducir las brechas de género a través de sus acciones de FC en el país? ¿Cuál es la percepción de la población objetivo sobre la contribución del WFP a la igualdad de género y empoderamiento de la mujer a través de sus actividades de FCN?

27. Los enfoques de equidad, y sobre todo de género, se incorporaron de manera transversal desde la identificación de necesidades y el diseño de las intervenciones, hasta la ejecución posterior de las actividades de FCN, tanto a nivel central como territorial.

28. La participación de mujeres en el conjunto de las actividades ha sido creciente a lo largo del periodo, salvo en las actuaciones cuyo contenido era el género y la equidad, donde desde el principio la participación femenina fue mayoritaria, ya que aún se entiende que el género es “cosa de mujeres”.

29. El trabajo con el Ministerio de la Mujer (MINIM) permitió generar vínculos entre el género y otras temáticas relevantes para el WFP. Además, el discurso de género está presente en las instituciones socias del Gobierno de Nicaragua y el MINIM goza de un mayor reconocimiento por parte de otras instituciones.

30. El trabajo con cooperativas ha permitido grandes avances, pero el machismo sigue muy presente, además de que existen problemas estructurales que requerirán largos procesos de transformación y cambio social. Las y los pequeños agricultores consideran que la sensibilización y capacitación recibida han sido fundamentales para poner en marcha los cambios que ya se perciben, si bien es necesario continuar de manera permanente con la sensibilización, si se desea que se consoliden y aumenten.

Resultados no previstos identificados

31. Se han detectado algunos efectos de la acción, que no se encontraban previstos. En concreto: el fortalecimiento de capacidades como “subproducto” del modo de trabajo del WFP, la extensión de las capacidades fortalecidas a otras personas ajenas a la acción o la aplicación de lo aprendido a ámbitos diferentes a aquellos en los que se pensaba inicialmente.

CONCLUSIONES

C1. Las actuaciones de fortalecimiento de capacidades del Plan Estratégico País se encuentran alineadas con las políticas y planes nacionales y son relevantes para el logro de sus objetivos. El WFP es considerado un socio estratégico por los equipos técnicos de las instituciones del GdN a nivel central y las organizaciones de pequeños productores y productoras con las que trabaja, quienes valoran su equipo calificado y adaptado al contexto, así como su especialidad en algunas temáticas específicas.

C2. El PEP muestra elementos de eficacia en todas las vías de cambio de la política corporativa de FCN. La dificultad de obtener financiación suficiente imposibilitó abordar todas las necesidades identificadas y aún existen riesgos para la sostenibilidad de resultados.

C3. El fortalecimiento de capacidades del WFP en Nicaragua contribuyó a promover la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres, aunque aún queda mucho por hacer. En el caso de algunos grupos, como el de las pequeñas agricultoras, los avances son notables.

LECCIONES APRENDIDAS

32. Trabajar de manera compartida con los socios del país, institucionales o no, y adaptarse a sus demandas en el marco de los acuerdos, mejora la apropiación de las actividades y sus resultados e incrementa su probabilidad de sostenibilidad.

33. Esta manera de trabajar se establece inicialmente como respuesta a las demandas de los socios, pero se ha transformado en una filosofía de trabajo, transversal al conjunto de la Oficina País. Uno de ellos es que incorpora el fortalecimiento de capacidades al trabajo diario, también en actividades que buscan objetivos diferentes.

34. Recoger información cualitativa sobre los avances realizados y los logros alcanzados con las actuaciones de FCN permite comprender mejor el valor que se agrega y transmitirlo a otras partes interesadas, pero exige contar con recursos suficientes.

35. Es importante que los socios institucionales entiendan el valor de los procesos en cascada y la incidencia que tiene el nivel inicial sobre los desarrollos posteriores, con el fin de garantizar que posteriormente el WFP pueda acceder a la información de las personas beneficiarias en los sucesivos niveles.

RECOMENDACIONES

36. Estas recomendaciones fueron co-creadas por una representación de la Oficina País y con algunos representantes de la Oficina Regional de Panamá, a partir de los hallazgos y las conclusiones de la evaluación y teniendo en cuenta el contexto.

1. Transitar desde un enfoque mayoritariamente técnico a uno más estratégico, adaptado al contexto

- 1.1 Definir un plan de acción de FCN, que defina el itinerario hacia el logro de los resultados deseados
- 1.2 Trabajar a demanda, contribuyendo a generarla
- 1.3 Focalizar la acción en FCN
- 1.4 Generar evidencias vinculadas al cambio
- 1.5 Construir colectivamente un plan de acción para compartir los resultados obtenidos, atendiendo al contexto

2. Ajustar el sistema de monitoreo, para adaptarlo a las necesidades de apoyo a la generación de evidencias y a la toma de decisiones

- 2.1 Co-construir con gobierno un sistema de monitoreo adaptado al contexto, útil para ambas partes

- 2.2 Reforzar la co-construcción del sistema de información y monitoreo
- 2.3 Racionalizar el trabajo de monitoreo, optimizando las dedicaciones y los tiempos
- 2.4 Reforzar la función de monitoreo en la estructura y funcionamiento de la OP
- 2.5 Incorporar la medición y la comunicación de los resultados esperados en todas las estrategias

3. Garantizar que se mantiene una intensa presencia del enfoque de género en el PEP y la acción del WFP, en ausencia de un objetivo estratégico

- 3.1 Reforzar la sensibilización y capacitación del personal técnico para incorporar creativamente el género y la interseccionalidad en sus actividades y proyectos
- 3.2 Mantener la función interna de asesoría en género, que acompañe al personal programático en este trabajo
- 3.3 Trabajar articuladamente con UNFPA y con UNICEF para dar una respuesta integral en SAN, con inclusión del enfoque de género.
- 3.4 Favorecer que los socios quieran incorporar o mantener el trabajo en género
- 3.5. Mantener el trabajo en empoderamiento económico de las mujeres

1. Introducción

1. Este es el Informe Final de la evaluación descentralizada de la contribución del Programa Mundial de Alimentos (PMA o WFP por sus siglas en inglés) al fortalecimiento de capacidades en Nicaragua de 2019 a 2023, encargada por la Oficina de País (OP). El informe se compone de tres capítulos. Un primer capítulo introductorio, en el que se describe el contexto y el objeto de evaluación, se caracteriza la evaluación y se realiza una síntesis metodológica. El segundo capítulo contiene los hallazgos que responden las preguntas de evaluación y es el más extenso. El último capítulo contiene las conclusiones, recomendaciones y lecciones aprendidas del proceso. El informe se completa con una serie de anexos que se van mencionando oportunamente en el texto, a excepción del primer Anexo, donde se incluyen los Términos de Referencia.

1.1. CARACTERÍSTICAS DE LA EVALUACIÓN

2. Esta es una **evaluación temática** del **fortalecimiento de capacidades nacionales** (FCN) al que WFP ha contribuido con su Plan Estratégico de País (PEP). Se espera que **esta evaluación informe el diseño del nuevo PEP** (2024-2029), en preparación actualmente, revelando los resultados obtenidos y los procesos, dinámicas y relaciones que condujeron a ellos. Este es el propósito principal de la evaluación, que se concreta en dos objetivos más concretos:

- **Aprendizaje**, para comprender los resultados, los factores que los facilitaron o dificultaron y la percepción de las personas participantes, fundamentalmente las instituciones de gobierno y las comunidades y pequeños productores, que fueron sus beneficiarios.
- **Rendición de cuentas**, para informar a las partes interesadas de lo que se consiguió, especialmente socios y donantes del WFP en Nicaragua.

3. Dado su propósito, esta evaluación **prioriza el objetivo de aprendizaje**, buscando las historias detrás de los resultados obtenidos e identificando oportunidades y áreas de mejora para el trabajo en fortalecimiento de capacidades (FC) del WFP.

4. La **utilización de los resultados de la evaluación** será directa en el caso del WFP, que diseña y ejecuta el programa, e indirecta para otras partes interesadas, muchas de las cuales han participado en la evaluación, al menos como informantes. La utilización que realizarán unos y otros será distinta, según sus intereses. En el Cuadro de texto 1 se mencionan brevemente las partes interesadas primarias, prestando una atención especial a la utilización esperada de la evaluación por parte de cada una de ellas. En el Anexo 3 se ofrece un mayor detalle y se incluyen las partes interesadas secundarias.

Cuadro de texto 1. Partes interesadas primarias de la evaluación

Oficina País de WFP en Nicaragua: Responsable de la planificación y ejecución de las intervenciones de WFP a escala nacional. Tiene interés en aprender de la experiencia y en rendir cuentas del desempeño de su acción. La evaluación puede contribuir a movilizar recursos y a mejorar su posicionamiento con donantes.

Oficinas de campo de WFP: Colaboran con las partes interesadas a nivel descentralizado y estarán a cargo de implementar parte de las acciones producto de las recomendaciones que surjan de la evaluación. Interés en el aprendizaje que surja de la evaluación para mejorar la implementación de sus intervenciones.

Oficina Regional para América Latina y el Caribe: Responsable de la supervisión de las Oficinas País y de su orientación y apoyo técnicos. Tiene interés en la rendición de cuentas y en aprender de los resultados de la evaluación, tanto para poder aplicarlo a otros países, como para la formulación del nuevo PEP en Nicaragua.

Oficina de Evaluación de WFP: Interés en asegurar que las evaluaciones descentralizadas sean de calidad. Puede utilizar los resultados de la evaluación, según corresponda, para incorporarlos a las evaluaciones centralizadas, síntesis de evaluaciones u otros productos de aprendizaje.

Junta Ejecutiva de WFP: Realiza la supervisión final de los programas del WFP y de su orientación y tiene interés en mantenerse informado acerca de la eficacia de sus intervenciones.

Gobierno nicaragüense a nivel central y departamental: Interés directo en saber si las actividades del WFP en el país están alineadas con sus prioridades, si son compatibles con las acciones de otros asociados y si cumplen los resultados esperados.

Organizaciones de pequeños productores y productoras: Participan como beneficiarias de FC, pero también como intermediarias con sus personas asociadas. Los resultados de esta evaluación pueden mejorar la coordinación y la implementación de las actividades.

Pequeños productores y productoras: Interés en que WFP determine si su ayuda es apropiada y eficaz y en los aprendizajes que puedan derivarse de sus hallazgos.

Comités de Alimentación Escolar (CAE), compuestos por representantes de la comunidad educativa, constituyen un agente clave de la implementación del PINE. Su interés en la evaluación radica en la rendición de cuentas y en la potenciación de sus aprendizajes.

ONGs y otras organizaciones en Nicaragua: Asociados del WFP en la ejecución de algunas actividades. Los resultados de la evaluación pueden afectar las futuras modalidades de ejecución, orientaciones estratégicas y asociaciones y permitirán a los socios mejorar la ejecución de los programas.

Donantes: tienen interés en la rendición de cuentas, para saber si sus fondos se han usado de manera eficaz y si el trabajo del WFP ha contribuido a sus propias estrategias y programas.

Fuente. Elaboración propia a partir de los (TdR) y del Informe Inicial.

5. El alcance de esta evaluación es el siguiente:

- El **alcance temporal** coincide con el inicio del PEP y se extiende hasta marzo de 2023, un total de 4 años. El trabajo directo del WFP con algunas instituciones, como el Instituto Nicaragüense de Estudios Territoriales (INETER), ha comenzado este mismo año¹ y no finalizará hasta el próximo 2024, por lo que los resultados de la actividad quedan fuera de la evaluación.
- **Territorialmente**, la mayoría de las actuaciones de FCN cuenta con una mirada nacional, centralizada en Managua, donde se encuentran las instituciones del Estado, con resultados esperados también a nivel regional y local, mediante las estructuras territoriales de esas instituciones. El trabajo con organizaciones de pequeños productores y productoras (PP) se desarrolla a nivel local², por lo que se ha tenido en cuenta también este nivel.
- En cuanto al **alcance material**, los TdR³ definían como objeto de evaluación las Actividades 2 y 4 del PEP, dirigidas al fortalecimiento de capacidades a nivel institucional, teniendo también en consideración la Actividad 3, que trabaja con parte de la población priorizada, a través de sus organizaciones. **Se ha mantenido la prioridad sobre estas tres actividades**, aunque se constató que para alcanzar una mayor comprensión del objeto de evaluación era necesario tener en cuenta el PEP en su conjunto. En consecuencia, se realizaron algunas actividades complementarias de indagación (ver matriz de evaluación en Anexo 4).

6. La evaluación transcurrió entre julio de 2023 y marzo de 2024. Puede encontrarse el calendario del proceso completo en el Anexo 2. Fue realizada por un **equipo de cuatro evaluadoras de la empresa Red2Red**, con una quinta que asesoró en cuestiones relacionadas con el enfoque de género, la mitad de ellas nicaragüenses y la mitad españolas. La etapa de recolección de datos en Nicaragua se llevó a cabo del 18 al 29 de septiembre por 4 miembros de equipo. Se recogió también información virtualmente, tanto antes como después del trabajo presencial. Se incluye la agenda del trabajo de campo en el Anexo 5.

¹ En tanto que parte del SINAPRED, se venía trabajando con la institución en distintos procesos desde 2019.

² Especialmente en zonas afectadas por los huracanes y las sequías

³ Puede encontrarse un resumen de los TdR en el Anexo 1.

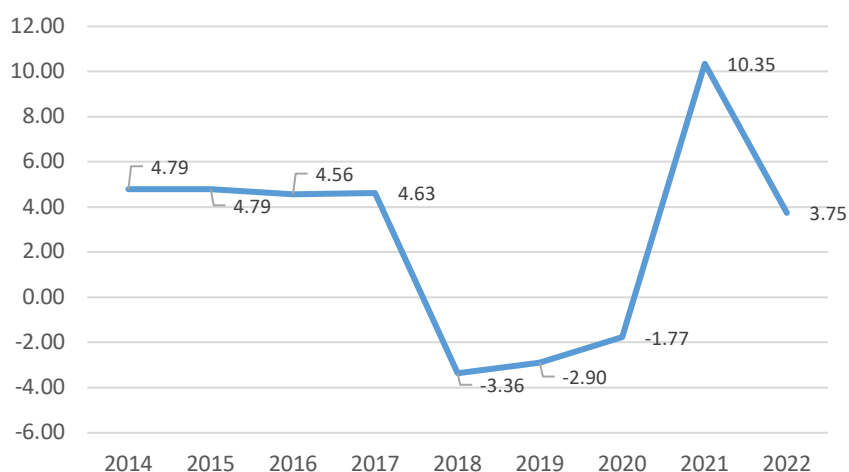
1.2. CONTEXTO⁴

7. Nicaragua es el país más grande de Centroamérica, con una **superficie** de 130.330 km², dividida en 15 departamentos administrativos y dos regiones especiales⁵. La **población** es de 6,7 millones de habitantes⁶, un 42 por ciento en zonas rurales. La población nicaragüense es étnicamente diversa, con 7 pueblos indígenas que viven en diferentes partes del país. El idioma oficial del país es el español, aunque en la Costa Atlántica también se emplea una variante del inglés y otras lenguas indígenas⁷. En 2021, el saldo migratorio del país fue negativo (850.403 salidas (27,6% mujeres) y 724.320 entradas (26% mujeres))⁸.

Pobreza, seguridad alimentaria y nutricional

8. Nicaragua es el tercer país más pobre de América Latina por Producto Interno Bruto (PIB) y renta per cápita, con una **pobreza** que afecta especialmente a los menores de 17 años. Su PIB ha experimentado grandes fluctuaciones a partir de las **sucesivas crisis** de los últimos años (Gráfico 1)⁹, lo que ha supuesto un freno para su crecimiento. En los tres años posteriores a 2018, por ejemplo, los indicadores macroeconómicos del país se vieron fuertemente afectados. La **pandemia de COVID-19** desde marzo de 2020, agravó las tendencias negativas ya existentes, afectando a la economía con el freno del turismo, el sector servicios y las remesas. En 2022 la renta per cápita de Nicaragua apenas superó los 2.200 dólares anuales¹⁰.

Gráfico 1. Fluctuación del PIB en Nicaragua (2014-2022)



Fuente: Banco Mundial

9. Según la Encuesta de Medición de Nivel de Vida de 2014, un 29,6 por ciento del país vive en condiciones de pobreza general y un 8,3 por ciento en pobreza extrema¹¹. Existen grandes **disparidades** entre las zonas urbanas y rurales, puesto que aproximadamente el 70 por ciento de las personas pobres vive en estas últimas. Se destaca que los índices de pobreza general (45,4% en hombres y 43,4% en mujeres) y pobreza extrema (8,9% en hombres y mujeres) son similares entre ambos sexos.

10. En términos de **seguridad alimentaria**, el suministro de alimentos ha ido mejorando a lo largo de los últimos años. La ingesta calórica diaria por persona ha aumentado de 1.774 kilocalorías en 1990-1992 a

⁴ Se presenta una versión sintetizada del análisis de contexto contenido en el Anexo 6.

⁵ Banco Mundial, 2022. Superficie, Nicaragua.

⁶ Instituto Nacional de Información de Desarrollo (INIDE), 2022. Anuario estadístico de 2021.

⁷ Miskito, mayagna y garífuna

⁸ Instituto Nacional de Información de Desarrollo (INIDE), 2022. Anuario estadístico de 2021.

⁹ Banco Mundial, 2022. Datos: Nicaragua, Visión de conjunto.

¹⁰ *Ibid.*

¹¹ Instituto Nacional de Información de Desarrollo (INIDE), 2014. Encuesta de Medición de Nivel de Vida.

2.649 kilocalorías en 2014-2016¹². Sin embargo, la falta de acceso a alimentos nutritivos sigue siendo uno de los factores principales de la inseguridad alimentaria (INSAN). Se añade el reto de la **desnutrición crónica**, que afecta a un 7,8 por ciento de la niñez menor de 6 años y a un 6,7 entre 6 y 14 años y del **sobrepeso**, que afecta a un 51 por ciento de las mujeres y a un 41 por ciento de los hombres y a casi un 5% de la niñez menor de 14 años¹³.

Acceso a servicios básicos

11. El **acceso a bienes básicos en Nicaragua es bajo y muy desigual**. Según el Banco Mundial, un 86,3 por ciento de los habitantes de Nicaragua tenían acceso a la **electricidad** en 2021, pero solo un 66,3 por ciento lo tenían en las zonas rurales del país. Un 67 por ciento de la población urbana y un 29 por ciento de la población rural tenía acceso a servicios básicos de **agua segura**¹⁴ y un 83 por ciento de la población urbana y un 61 por ciento de la rural tenía acceso a **saneamiento seguro**¹⁵.

12. Nicaragua está por debajo de la media regional en **acceso a la educación**. La tasa de matrícula es de casi el 100 por ciento para la primaria (igual para niños y niñas) y del 76,5 por ciento para la secundaria¹⁶, pero sigue siendo un desafío la permanencia de la población adolescente en las aulas (en ciertas zonas indígenas y apartadas, el período de escolarización dura de tres a cinco años como media¹⁷).

Igualdad de género

13. Nicaragua cuenta con una ley de igualdad de derechos desde 2008¹⁸, con una política de género y con un ente rector específico: el Ministerio de la Mujer (MINIM). Además, la equidad de género es uno de los principales ejes del Plan Nacional de Lucha contra la Pobreza y para el Desarrollo Humano 2022-2026 (PNLPDH). No obstante, pese a que el país ha realizado avances significativos, perviven desafíos que requieren atención.

14. Nicaragua presenta una de las mayores **tasas de embarazo adolescente** de América Latina y el Caribe (uno de cada cuatro embarazos se da en adolescentes). Además, las mujeres y niñas enfrentan **altos niveles de violencia**. Según datos del Instituto de Medicina Legal (IML), en 2022 se registraron 4.416 casos de violencia contra las mujeres, incluyendo violencia física, sexual y psicológica. En cuanto a los femicidios, el Observatorio de la Violencia registró 57 casos en 2022, concentrados en mujeres de 18 a 38 años (50 por ciento del total).

Agricultura

15. La agricultura es la **principal fuente de ingresos** para el 80 por ciento de la **población rural**. Junto con la pesca, ocupa al 30 por ciento de la población activa. Sin embargo, la producción agrícola se ve afectada por diversos problemas, como el **cambio climático**, los desastres naturales y la degradación de los ecosistemas. Las proyecciones indican que la productividad agrícola se reducirá entre un 9 y un 13 por ciento en 2100. La **escasez de recursos económicos** para invertir en insumos que contribuyan a mitigar los efectos sobre las cosechas, agrava la situación de los pequeños productores.

16. Las **mujeres agricultoras** representan solo el siete por ciento de las personas empleadas directamente en la agricultura y tienden a desempeñar tareas no remuneradas, incluido el trabajo doméstico. Finalmente, la escasez de opciones de empleo e ingresos suficientes para mantener a sus familias obliga a los PP a **emigrar**.

¹² Instituto de Nutrición de Centroamérica y Panamá (INCAP). 2011. Análisis de la Situación Alimentaria en Nicaragua. No hay publicaciones de INCAP con datos posteriores.

¹³ Ministerio de Salud de Nicaragua. 2023. Censo Nutricional.

¹⁴ Agencia Española de Cooperación Internacional para el desarrollo (AECID) y Fondo de Cooperación para Agua y Saneamiento (FCAS), 2021. Ficha País: Nicaragua.

¹⁵ *Ibid.*

¹⁶ UNICEF, 2019. Programa de Cooperación Nicaragua 2019-2023.

¹⁷ WFP. 2019. Plan Estratégico de País para Nicaragua del PMA (2019-2023)

¹⁸ Ley 648/2008 de Igualdad de Derechos y Oportunidades.

Cambio Climático

17. Nicaragua se encuentra ubicada en una zona especialmente crítica para el **cambio climático**: en 2019, fue el sexto país más vulnerable a sus consecuencias, según el Índice Global de Riesgo Climático¹⁹. El Quinto informe del Grupo Intergubernamental de Expertos sobre el Cambio Climático (IPCC) muestra que, de los 156 municipios de Nicaragua, 21 se encuentran amenazados por huracanes, 48 por sequía, 33 por inundaciones y 9 por el aumento del nivel del mar²⁰. En esta situación las medidas de adaptación y mitigación son esenciales para la supervivencia, pero Nicaragua cuenta con una baja capacidad de afrontamiento de estos riesgos²¹, especialmente en el caso de las personas más vulnerables, que no tienen los recursos necesarios para adaptarse a estos fenómenos. En los últimos 45 años, 14.500 personas han muerto debido a los desastres naturales²².

18. En noviembre de 2020, el país fue impactado por **dos grandes huracanes**, Eta e Iota, de categorías 4 y 5, que afectaron a más de 3 millones de personas en el país²³ y supusieron pérdidas estimadas del 7,7 por ciento del PIB. En 2022, **un nuevo huracán**, Julia, dejó pérdidas estimadas del 2,6 por ciento del PIB.

Políticas nacionales y prioridades institucionales

19. A continuación se enumeran las políticas públicas con las que cuenta Nicaragua para hacer frente a los retos mencionados y que cuentan con un mayor grado de relación con la acción del WFP en el periodo, en especial en lo que se refiere al FCN:

- El **Plan Nacional de Lucha Contra la Pobreza y para el Desarrollo Humano 2022-2026** establece las estrategias, políticas y acciones de la acción gubernamental en ese periodo. Se estructura en 12 lineamientos estratégicos y entre sus principios rectores destaca el fortalecimiento de capacidades.
- Con anterioridad, el **Plan Nacional de Desarrollo Humano “Tiempos de Victoria” para 2018-2021**, ya vinculado a la Agenda 2030, se estructuró en 19 ejes y abordó temáticas como desarrollo social, equidad, bienestar de las comunidades indígenas y afrodescendientes, desarrollo socioproductivo, gestión de riesgo frente a desastres naturales o cambio climático. Este Plan resalta la importancia del fortalecimiento de capacidades de los servidores/as públicos/as.
- La **Estrategia Nacional de Promoción de la Agricultura Familiar para la Seguridad Alimentaria y Nutricional (2019-2021)** se propone ampliar la producción del sector agrícola para mejorar la disponibilidad de alimentos, promover hábitos sanos y nutritivos de consumo y la generación de ingresos a partir de la comercialización de los excedentes de producción. Entre las acciones propuestas, destaca el desarrollo de talleres y otras actividades de capacitación sobre nutrición y producción.
- La **Estrategia Nacional para el Desarrollo de la Pequeña y Mediana Agroindustria (2020-2023)** tiene el objetivo de implementar acciones que incrementen el procesamiento y agregación de valor a la producción agropecuaria, reduciendo las pérdidas en los procesos de transformación, con énfasis en la calidad e inocuidad, a fin de contribuir a la seguridad alimentaria y nutricional (SAN) de las familias. Entre las medidas propuestas destaca la capacitación a agricultores y ganaderos y el fortalecimiento de capacidades a las familias productoras.
- La **Política de Género del Ministerio de la Mujer (MINIM) de 2013** busca incluir esta perspectiva en las políticas públicas y establece algunas acciones para el empoderamiento de las mujeres y la igualdad.
- La **Política Nacional de Gestión Integral de Reducción del Riesgo de Desastre 2023-2030** está siendo consolidada en la actualidad por el Sistema Nacional para la Prevención, Mitigación y Atención de Desastres (SINAPRED).

¹⁹ Germanwatch. 2019. Índice Global de Riesgo Climático.

²⁰ Ministerio del Ambiente y los Recursos Naturales, 2020. Contribución nacionalmente determinada de Nicaragua.

²¹ Universidad de las Naciones Unidas. 2016. 2016. *World Risk Report*.

²² WFP. 2019. Plan Estratégico de País para Nicaragua del PMA (2019-2023)

²³ Ministerio del Ambiente y los Recursos Naturales. 2020. Contribución nacionalmente determinada de Nicaragua.

- Finalmente, el **Programa Integral de Nutrición Escolar (PINE)** es un programa estratégico del Ministerio de Educación (MINED) que busca mejorar las condiciones de educación, nutrición y cultura alimentaria de los niños, niñas, jóvenes y adolescentes protagonistas en los diferentes centros educativos del país.

ODS 2, 5 y 17

20. Las actividades del PEP 2019-2023 se vinculan especialmente con tres Objetivos de Desarrollo Sostenible. El **ODS 2, Hambre Cero**, busca poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible, focalizándose en la población que se encuentra por debajo de la línea nacional de pobreza general y extrema. Asimismo, incide en la importancia de mejorar la resiliencia ante el cambio climático de los sistemas agrícolas para alcanzar la seguridad y soberanía alimentarias.

21. El **ODS 5**, busca lograr la **igualdad de género** y empoderar a mujeres y niñas²⁴, lo que constituye una de las prioridades del Gobierno de Nicaragua (GdN), tal y como se muestra en la Política de Género del MINIM.

22. Finalmente, el GdN ha creado alianzas con organismos nacionales e internacionales en el ámbito del desarrollo humano, la reducción de la pobreza y la adaptación y mitigación frente al cambio climático y a desastres naturales, en línea con lo establecido por el **ODS 17, Alianzas para lograr los objetivos**.

Asistencia internacional en la zona

23. El **WFP** tiene presencia en Nicaragua desde 1971: durante la década de 1980, sus acciones se centraron en la respuesta ante emergencias y la reducción del riesgo de desastres. En los noventa, en apoyar temas de educación y salud y en el restablecimiento de población desplazada y de áreas productivas. El Programa País 2008-2012 se centró en la inseguridad alimentaria y malnutrición crónicas en las zonas más vulnerables. Tras el Programa de País 2013-2018, el Plan Estratégico País (PEP) 2019-2023 vigente trabaja en distintos ámbitos.

24. Además, la Oficina País participa en **proyectos** regionales y diseña otros específicos para su financiación por parte de donantes internacionales. Puede mencionarse el proyecto regional "Respuesta al fenómeno de El Niño en el Corredor Seco", beneficiando a hogares afectados en el periodo 2016-2018, el proyecto de "Resiliencia Climática de los hogares rurales del Corredor Seco" (2020-2024) o el proyecto "*Boosting Rural and Rurban Economy in Times of Crisis and Beyond*" (BOOST) para impulsar la producción de alimentos en áreas rurales y periurbanas afectadas por crisis (2018-2023).

25. El **Sistema de Naciones Unidas (SNU)** también está presente en el país. WFP se articula especialmente con el Fondo de Naciones Unidas para la Infancia (**UNICEF**), la Organización Internacional para las Migraciones (**OIM**), la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (**FAO**) y el Fondo de Población de las Naciones Unidas (**UNFPA**). En la actualidad no se cuenta con un coordinador residente, lo que influye en la inexistencia de un marco de cooperación conjunta.

26. También **algunos donantes** mantienen parte de su actividad en el país, como la Unión Europea o la Cooperación canadiense, lo mismo que algunas **Organizaciones No Gubernamentales (ONG) internacionales** como *Catholic Relief Services* (CRS), *We World-GVC* o World Vision, con quien el WFP mantiene vínculos o *Project Concern International* (PCI) y Acción Contra el Hambre, con quienes también ha colaborado.

Trabajo del WFP en FCN

27. El WFP desarrolla formalmente trabajo de FCN desde 2004, cuando se publica por primera vez un documento de política sobre la materia: "Fomento de la capacidad nacional y regional". El "desarrollo de capacidades", en la terminología de la época, fue un objetivo estratégico específico en los Planes Estratégicos de WFP 2004-2007 y 2008-2013. Con la denominación de "fortalecimiento de la capacidad" se incorpora en el Plan 2014-17. En 2017, el WFP estableció un marco institucional de FCN, centrado en el apoyo a los sistemas y servicios nacionales, la "Política en materia de fortalecimiento de capacidades nacionales". Su actualización

²⁴ Se ha considerado también el ODS 5, dado que la actividad 4 dentro del PEP tiene como objetivo el empoderamiento de las mujeres mediante el fortalecimiento de capacidades.

en 2022²⁵ muestra el compromiso del WFP en esta temática, que previsiblemente seguirá ganando relevancia en los próximos años.

28. Sintéticamente, las operaciones de FCN del WFP tienen como objetivo acabar con el hambre mediante el fortalecimiento de los sistemas nacionales relacionados con la preparación y respuesta ante emergencias, la alimentación y la protección social. A través de sus actuaciones²⁶ de FCN, WFP también busca contribuir a la autosuficiencia alimentaria y la resiliencia en las comunidades que atiende, proporcionando asistencia técnica y capacitación a nivel local para fortalecer las capacidades de las poblaciones vulnerables, entre las que se encuentran los pequeños/as productores/as, que son especialmente vulnerables a los efectos del cambio climático; la niñez, especialmente afectada por la pobreza y la malnutrición; las familias afectadas por los huracanes y sequías; las mujeres con un nivel de empoderamiento económico bajo, que enfrentan desafíos específicos y las poblaciones indígenas, especialmente vulnerables a la pobreza y a los desastres naturales.

1.3. OBJETO DE LA EVALUACIÓN

29. El objeto de esta evaluación es **el fortalecimiento de capacidades nacionales realizado por el WFP en su Plan Estratégico de País (PEP) 2019-2023**, aprobado en abril de 2019 hasta diciembre de 2023, ampliado posteriormente hasta junio de 2024. El **FCN se encuentra muy presente** en el PEP de Nicaragua y casi puede ser considerado un factor transversal, que busca contribuir a los objetivos estratégicos generales que se plantean. Aunque solo las Actividades 2 y 4 del PEP tienen esta modalidad, el FCN se menciona en el nivel de los efectos estratégicos (los efectos dos y tres se refieren al incremento de capacidades de los pequeños agricultores y comunidades vulnerables y al de las instituciones del país, respectivamente) y con más claridad en el nivel de las actividades, ya que todas ellas incorporan algún elemento que busca reforzar las capacidades existentes en el país.

- La Actividad 1, dirigida a proporcionar comidas escolares y a reforzar programas nacionales de protección social, incluye provisión de equipamiento, capacitación o análisis y diagnósticos, entre otras.
- La Actividad 2 busca lograr el FCN mediante la prestación de asistencia técnica a las instituciones gubernamentales, con actuaciones como la dotación de equipamiento, la capacitación o el apoyo técnico y financiero para el desarrollo de sistemas y herramientas.
- La Actividad 3 se concentra en fortalecer por diferentes vías las capacidades de los y las PP, trabajando con las organizaciones en las que se agrupan, con el objetivo de mejorar su resiliencia económica y climática, así como empoderar a las mujeres.
- El acento principal de la Actividad 4 es el fortalecimiento de capacidades con enfoque de género, en este caso del MINIM. El tipo de actuaciones desarrolladas es similar al resto y se concretan en capacitaciones y equipamientos.
- Incluso la Actividad 5, dirigida a prestar asistencia alimentaria a poblaciones afectadas por crisis, incluye actuaciones como la provisión de conocimientos a beneficiarios directos, la capacitación a socios institucionales o la provisión de equipos.

30. El Anexo 7 contiene un resumen del PEP, que proporciona información sobre el marco en el que se encuadran estas actuaciones. La Tabla 1 proporciona una **panorámica de sus actividades**, mostrando su modalidad, los principales socios de cada una de ellas, las zonas geográficas en las que se aplicaron y los beneficiarios directos meta. Las Actividades 2 y 4 se dirigen principalmente al cuerpo técnico de los diferentes ministerios de Nicaragua, que no se consideran beneficiarios, por lo que no se define una meta específica.

²⁵ <https://docs.wfp.org/api/documents/WFP-0000145196/download/>

²⁶ A lo largo de este informe, se utiliza el término “actuaciones” para designar las acciones realizadas en cada actividad del PEP, para distinguirlas con claridad de estas.

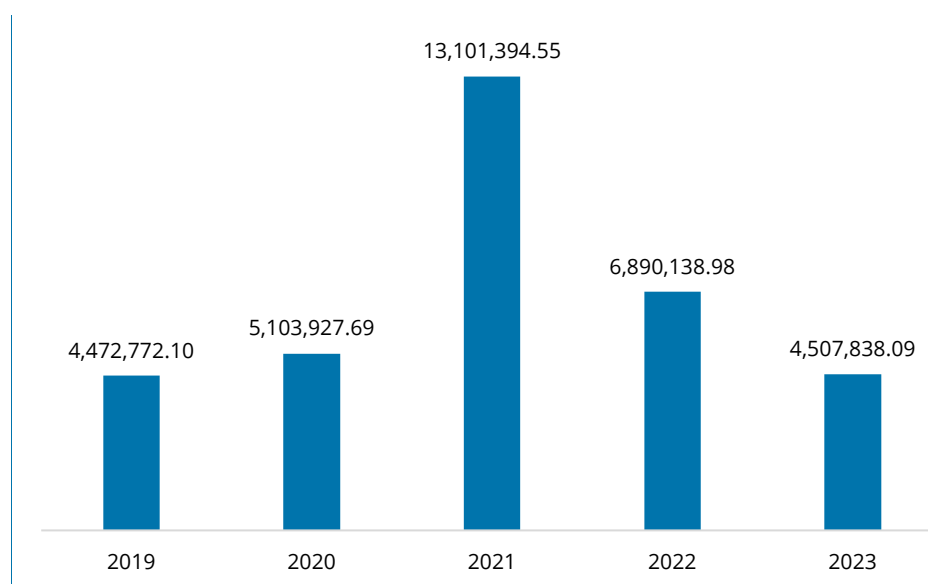
Tabla 1. Actividades del PEP 2019-2023

Act.	Modalidad	Principales socios	Zona geográfica	Meta benef. directos totales
1	Merienda escolar	MINED MIFAN (Ministerio de la Familia, Adolescencia y Niñez)	Región Autónoma de la Costa Caribe Norte (RACCN), Jinotega	182.000 niñas y niños en edad escolar
2	Fortalecimiento de capacidades institucional	SINAPRED INETER MINIM UNICEF Alcaldías	Nacional	N.A.
3	Atención a pequeños productores/as	Organizaciones de productores INTA MEFCCA Ministerio Agropecuario (MAG) Instituto Nicaragüense de Seguros y Reaseguros (INISER) Varias ONG Instituto Tecnológico Nacional (INATEC) Centro Interamericano de Agricultura Tropical (CIAT) Sector privado	Jinotega, Estelí, Matagalpa y Nueva Segovia	7.500 pequeños productores/as
4	Fortalecimiento de capacidades institucionales	MINIM Gobiernos regionales Universidades SINAPRED	Nacional	N.A.
5.1	Distribución de alimentos	SINAPRED INTA	Zona de impacto del evento	349.000 personas
5.2	Refuerzo de la Merienda Escolar	MAG MINED MIFAN	Corredor seco	120.000 niños y niñas en edad escolar
5.3	Raciones para llevar a casa	MEFCCA Universidades	Zona de impacto del evento	380.000 personas
5.4	Provisión de paquetes agrícolas	Gobiernos regionales Sector privado BID (Banco Interamericano de Desarrollo)	Zona de impacto del evento	400.000 personas
5.5	Provisión de huertos familiares	Organizaciones de productores SNU Varias ONG	Jinotega, Estelí, Matagalpa y Nueva Segovia	6.000 familias

Fuente: TdR

31. Como muestra el Gráfico 2, en el año 2021 se produjo una gran expansión presupuestaria como respuesta a los huracanes Eta e Iota. Esta tuvo lugar en la primera mitad del año 2021, lo cual, como se verá más adelante, permitió aumentar el alcance de las intervenciones (especialmente las actuaciones vinculadas a la Actividad 5).

Gráfico 2. Presupuesto anual (USD) destinado a actuaciones de FCN



Fuente: Elaboración propia a partir de datos facilitados por WFP

32. El **enfoque de género** está integrado en el conjunto del PEP y, por tanto, también en las actuaciones de FCN: el efecto estratégico ³²⁷, en el que se encuadra la Actividad 4, incluida en el objeto de evaluación, se refiere específicamente a la igualdad y al empoderamiento de las mujeres, así como a la transformación de las relaciones de género y se incorpora de manera transversal en el resto de las acciones. Las **dimensiones de equidad e inclusión** también están presentes en las intervenciones de FCN, lo que se refleja, por ejemplo, en el trabajo realizado con población con discapacidad, con población afrodescendiente y con los pueblos originarios. Se reconoce la especial vulnerabilidad de estos grupos y se establecen acciones específicas de fortalecimiento para mejorar su situación.

Acotación del término de fortalecimiento de capacidades nacionales en la evaluación

33. Con el fin de acotar con la mayor precisión y claridad posible el objeto de evaluación, se ha partido de la **definición del FCN** que proporciona el WFP en su política.

Cuadro de texto 2. Visión de WFP en la esfera de FCN

En consonancia con las prioridades nacionales y locales, el WFP desarrolla actividades estructuradas en colaboración con instituciones y organizaciones nacionales y subnacionales, para contribuir a fortalecer sus capacidades con la intención de **crear o mejorar el funcionamiento eficaz y productivo de los sistemas y programas nacionales con los que se apoya de manera sostenible la seguridad alimentaria, la nutrición y las necesidades básicas conexas de las poblaciones**. El FCN incluye colaborar con los Gobiernos y las organizaciones del sector privado y de la sociedad civil que trabajan en estas esferas

34. Esta es una definición a nivel de finalidad, que por sí sola no es suficiente para delimitar el objeto de evaluación, ya que en ella puede encuadrarse una parte muy importante de la actividad que lleva a cabo la Oficina País del WFP en Nicaragua. A ello no es ajeno que la actualización de la política busque un enfoque más holístico y sistémico. Con el fin de hacerla un poco más operativa, se ha recurrido al documento de

²⁷ "Para 2023, las instituciones nacionales disponen de mayores capacidades para impulsar la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres y para incorporar en los programas enfoques que propicien la transformación de las relaciones de género, contribuyendo al logro del objetivo del Hambre Cero."

orientaciones para el conteo y la estimación de los beneficiarios directos, que en su apartado de definiciones establece lo siguiente²⁸:

Cuadro de texto 3. Definición de FCN

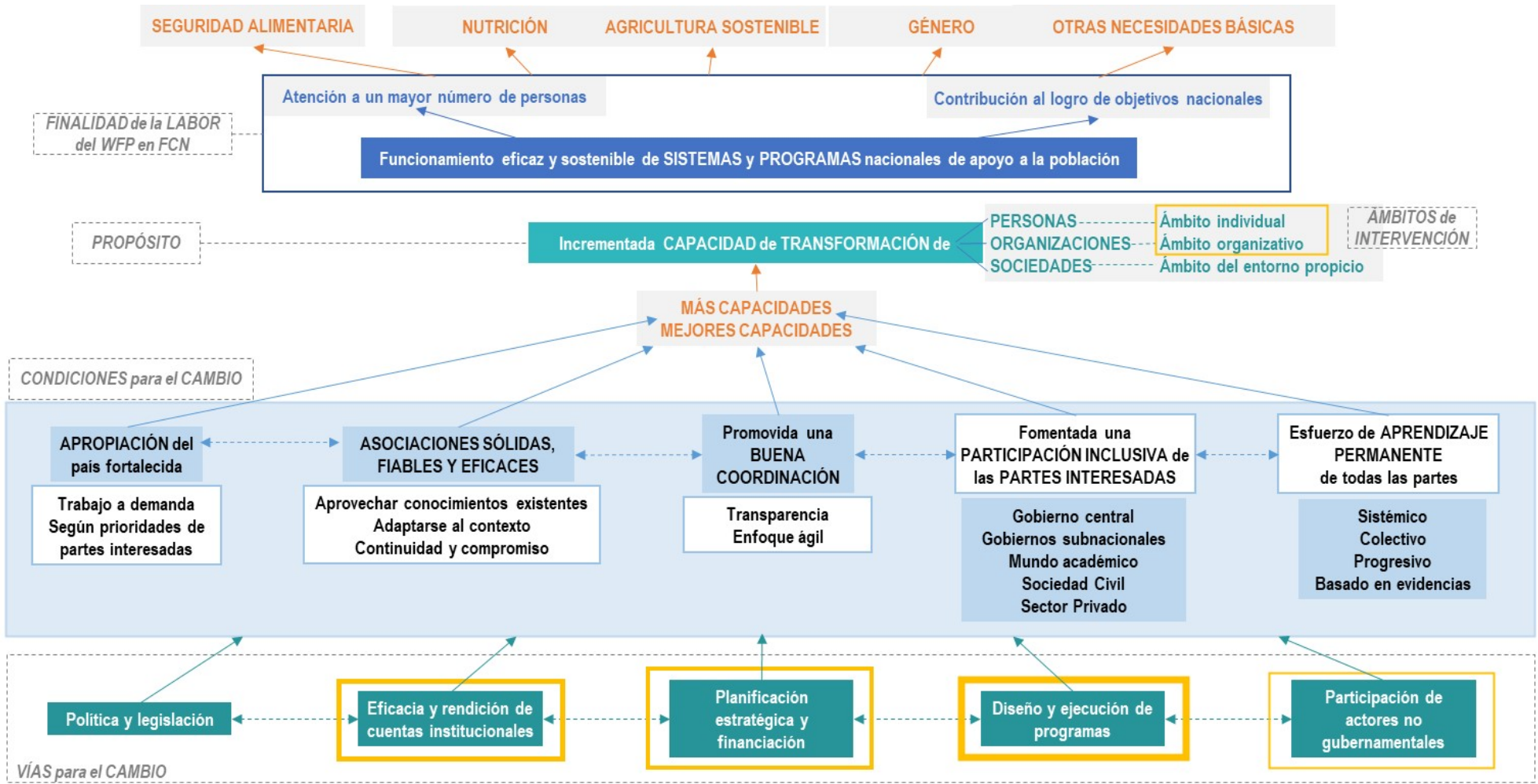
“El fortalecimiento de capacidades es el proceso mediante el cual las personas, las organizaciones y la sociedad en su conjunto despliegan, fortalecen, crean, adaptan y mantienen la capacidad a lo largo del tiempo. Para el PMA, se traduce en **actividades encaminadas a lograr un cambio sostenido en los comportamientos, las aptitudes, los activos y las prácticas, que a su vez pueden contribuir al logro de resultados de desarrollo específicos**. El cambio sostenido de los comportamientos y las prácticas se logra mediante la creación, la retención y la utilización de la capacidad a lo largo del tiempo. La creación de capacidad por sí sola es insuficiente para garantizar un cambio sostenido. El PMA ofrece fortalecimiento de la capacidad a sus beneficiarios mediante actividades de capacitación, asesoramiento o sensibilización, a veces acompañadas de bienes, en beneficio de la seguridad alimentaria y el estado nutricional de las personas beneficiarias o de los miembros de sus hogares.”

35. Esta definición proporciona pautas mucho más concretas a la hora de entender qué se considera FC y, en consecuencia, qué tipo de actividades pueden contribuir a él. De cara al presente informe se tienen en cuenta ambas definiciones, utilizándolas de manera complementaria.

36. Puesto que se trata de una evaluación temática, no existe un correlato programático directo, por lo que una teoría de cambio pierde buena parte de su utilidad. Se optó por construir un modelo de referencia, partiendo del contenido de la política y, en concreto, de las vías para cambiar las capacidades y de los ámbitos de intervención (Ilustración 1). Este diagrama fue debatido y contrastado en la primera fase de la evaluación con un grupo de 10 personas (cinco hombres, cinco mujeres) de la Oficina País, incluidas las gerencias de cada actividad. Durante la sesión se solicitaron ejemplos de actividades que podrían encuadrarse en cada vía para el cambio y se identificaron factores específicos que facilitan o dificultan el logro de los resultados. El primer ejercicio sirvió para que el equipo evaluador comprendiese lo que se entendía por FCN y el resto sirvió para alimentar la evaluación. En concreto, las vías para el cambio se utilizaron para el análisis de eficacia en la pregunta de evaluación dos y las condiciones para el cambio se tomaron como referencia en la pregunta tres.

²⁸ WFP. 2019. Tier 1. Guidance Note on Estimating and Counting Beneficiaries. Septiembre de 2019.

Ilustración 1. Marco de referencia



37. A continuación, el equipo de evaluación realizó una **revisión documental**²⁹, para identificar las actuaciones de FCN llevadas a cabo, clasificándolas por vías de cambio. El resultado se volcó en un documento Excel, que facilitaba el análisis (una versión simplificada se ha incluido como Anexo 8). Los criterios utilizados se recogen en la Tabla 2.

Tabla 2. Criterios para selección actuaciones FCN por vía de cambio

Vía de cambio	Descripción	Ejemplos de actuaciones clasificadas en esta vía
1. Política y legislación (5 actuaciones)	Acciones dirigidas a apoyar el desarrollo y actualización de políticas, estrategias, leyes y regulaciones.	Apoyo a la consolidación de la Política de Gestión de Riesgo o la consolidación de la Política Nacional de Género
2. Eficacia y rendición de cuentas a escala institucional (24 actuaciones)	Actuaciones que buscan mejorar la coordinación, las herramientas destinadas a la rendición de cuentas o un uso más eficiente de las tecnologías.	Acciones de fortalecimiento de los sistemas de registro, monitoreo y seguimiento del PINE, fortalecimiento del sistema de alerta temprana o provisión de equipos informáticos y de telecomunicaciones al SINAPRED.
3. Planificación estratégica y financiación (20 actuaciones)	Buscan una mejor utilización del esfuerzo y de los recursos y una mejor ordenación de la actuación	Sesiones de planificación anual y monitoreo continuo con los socios institucionales o el apoyo a los eventos de intercambio de experiencias
4. Diseño y ejecución de los programas (42 actuaciones)	Incluye acciones destinadas a establecer parámetros de diseño y ejecución de los programas y a fortalecer su ejecución, según las necesidades y objetivos identificados.	Talleres y capacitaciones con las instituciones o la entrega de insumos a organizaciones de productores y cooperativas.
5. Participación de los actores no gubernamentales (26 actuaciones)	Integra todas las actuaciones en las que se trabaja con estos actores para abordar los desafíos nacionales relacionados con la seguridad alimentaria y la nutrición.	Capacitaciones con miembros del CAE, con organizaciones de productores o talleres de empoderamiento con mujeres indígenas.

Fuente: elaboración propia a partir de la Política de FCN de WFP

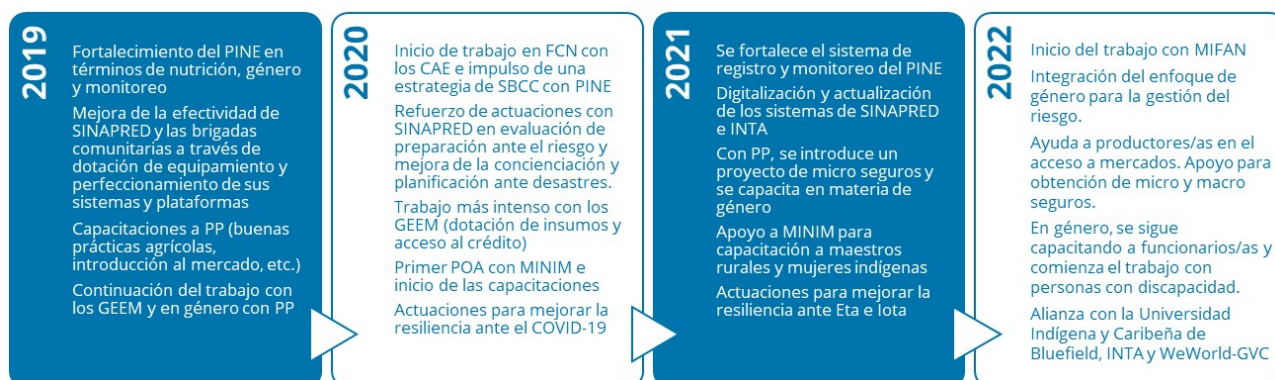
38. No se tomaron en consideración las actuaciones dirigidas a fortalecer las capacidades internas del WFP, incluso aunque produzcan un efecto indirecto de FCN, ya que este no es su objetivo principal.

39. Los datos muestran las actuaciones de FC desarrolladas por el WFP en el periodo³⁰. Para ello, se realizó un **análisis temporal**, que muestra una cierta evolución en la acción. Lallustración 2 muestra de manera sintética el resultado de ese análisis, pero se incluye una descripción más amplia en el Anexo 9.

²⁹ Informes Anuales de País 2019-2023, resultados de la revisión intermedia interna y documentos de monitoreo facilitados por las gerencias de las actividades del PEP.

³⁰ En este caso se ha interpretado el FC de manera amplia, para poder comprender el tipo de actuaciones desarrolladas.

Ilustración 2. Análisis temporal de las actuaciones de FCN del PEP 2019-2023



Fuente: Elaboración propia a partir de ACR 2019-2022

40. Una vez revisadas, las actuaciones programáticas desarrolladas, susceptibles de ser consideradas como FCN pueden clasificarse en **tres grupos**:

- Las que buscan recuperar una situación previa a un shock, para **evitar que se produzca un empeoramiento** de la situación de las poblaciones. Corresponde al grueso de actividades de respuesta a emergencias.
- Las que buscan **establecer unas condiciones** que son necesarias para poner en marcha y mantener las mejoras a las que se desea contribuir. Los apoyos a sistemas informáticos, la transferencia de riesgos a través de seguros agrarios, incluso la merienda escolar, podrían encuadrarse en este grupo.
- Aquellas cuyo objetivo es coincidente con la definición de FCN que se ha utilizado como referencia: **buscar un cambio sostenido en comportamiento, aptitudes, activos y prácticas** y que suelen coincidir con actividades de capacitación, asesoramiento, acompañamiento o sensibilización.

41. De cara a esta evaluación, las actividades del grupo C han sido consideradas como FC en todo caso. Las del grupo B pueden ser necesarias para que las capacidades fortalecidas se mantengan en el tiempo o puedan lograr un mayor alcance. Por tanto, se han incluido las que guardan una relación más directa con las puramente de FCN. Finalmente, se excluyeron las actuaciones del grupo A, tales como la dotación de insumos agrícolas a las poblaciones afectadas por los huracanes, incluso aunque se acompañen de sesiones informativas. Estos grupos no son estancos, lo que significa que puede haber casos en que una determinada actuación pueda ser considerada de fortalecimiento de capacidades o no, según la perspectiva que se adopte.

Desempeño de las actuaciones de FCN en el periodo 2019-2022

42. Para conocer el número de **personas beneficiarias directas de fortalecimiento de capacidades** se ha recurrido a los ACR (Tabla 3). No se cuenta con información que permita identificar si son personas participantes únicas, por lo que se piensa que se refieren a “número de participaciones” y no tanto a participantes. Eso significa que no pueden agregarse para dar una cifra global, pero sí para los fines del análisis.

Tabla 3. Beneficiarios directos en actuaciones de FCN previstos y reales

	2019	2020	2021	2022
Beneficiarios previstos	4.500	4.500	5.000	207.000
Beneficiarios reales	3.979	7,228	136.286	114,144
Nivel de logro (%)	88,4%	160,6%	2.725,7%	55,14%

Fuente. Informes Anuales de País (ACR)

43. Llama la atención la sobre ejecución existente en los años 2020 y, sobre todo, 2021. Para tratar de comprenderla, se recurrió a los indicadores de producto de fortalecimiento de capacidades (en el Anexo 10 se proporcionan sus datos sistematizados) de las actividades 3 y 5³¹ (Tabla 4). La principal razón de la desviación es la gran expansión presupuestaria consecuencia de los huracanes Eta e Iota, que tuvo lugar en la primera mitad del año 2021, que permitió aumentar el alcance de las intervenciones, especialmente de la Actividad 5. Ya se mencionó que se considera discutible que estas actuaciones de la Actividad 5 pudieran ser consideradas como FC, al menos en el sentido que se le da en esta evaluación, por lo que se considera que la información que se incluye en los ACR puede dar lugar a confusión.

Tabla 4. “Participaciones” en las actuaciones de FCN previstas y reales

	Previstos	Logrados
“Participaciones” A3	24.430	35.243
“Participaciones” A5	207.500	247.577

Fuente. Elaboración propia a partir de ACR 2019-2022

44. Desde otro punto de vista, en la Tabla 5 se incluyen los **indicadores de producto** cuyos valores, a diciembre de 2022, mostraban una **disparidad** entre el valor previsto y el real **superior al 50 por ciento**, en sentido positivo o negativo. Para este análisis, se han totalizado los datos de todos los años, sin eliminar solapamientos, ya que lo que se quiere mostrar no es el alcance total logrado, sino las desviaciones producidas durante la ejecución.

Tabla 5. Indicadores de producto con una desviación superior al 50%

Actividad	Indicadores de producto	Total previsto	Total real	Variación (%)
A1	Valor total (USD) de las transferencias de FC	3.583.235	902.302	-74,8
	Nº de miembros del personal gubernamental/socio nacional que reciben asistencia técnica y formación	50	0	-100,0
A2	Nº de miembros del personal gubernamental/socio nacional que reciben asistencia técnica y formación	425	2.479	483,3
	Nº de instituciones nacionales que se benefician de la incorporación o adscripción de expertos como resultado del apoyo del WFP al FC	34	100	194,1
	Nº de herramientas de coordinación o implementación desarrolladas	6	17	183,3
	Nº de miembros del personal gubernamental/socio nacional que reciben asistencia técnica y formación ³²	75	2.192	2.822,7
	Nº de sesiones de formación/talleres organizados	120	211	75,8
	Nº de herramientas de coordinación o implementación desarrolladas	9	17	88,9
A3	Nº de productores que contribuyen a la cantidad de alimentos comprados por el WFP	2.030	877	-56,8
	Cantidad de insumos agrícolas (semillas, fertilizantes) distribuidos	106.800	589.698	452,2
	Beneficiarios que reciben transferencias de refuerzo de capacidades (Todos los grupos de beneficiarios)	6.500	11.196	72,2
A4	Nº de miembros del personal gubernamental/socio nacional que reciben asistencia técnica y formación	300	6.121	1.940,3

³¹ Las actividades 2 y 4 no cuentan con beneficiarios directos y los indicadores de FCN de la Actividad 1 no hacen referencia a personas.

³² Este indicador se incluye dos veces, ya que en cada caso hacen referencia a productos diferentes. En el primer caso: “Las poblaciones vulnerables a los fenómenos climáticos se benefician de la mejora de las capacidades gubernamentales en materia de gestión del riesgo de catástrofes y adaptación al cambio climático para promover la seguridad alimentaria” y, en el segundo: “Las poblaciones vulnerables se benefician del refuerzo de las capacidades institucionales para mejorar la preparación ante emergencias y proteger la seguridad alimentaria”.

Actividad	Indicadores de producto	Total previsto	Total real	Variación (%)
	Nº de sesiones de formación/talleres organizados	19	144	657,9
	Nº de instituciones nacionales que se benefician de la incorporación o adscripción de expertos como resultado del apoyo del WFP al FC	25	75	200,0
A5	Beneficiarios que reciben transferencias de refuerzo de capacidades (Todos los grupos de beneficiarios) ³³	2.500	0	-100,0

Fuente. Informes Anuales de País, 2019-2022

45. Las **razones de las desviaciones** son múltiples. Una hipótesis que explicaría la infra ejecución en las actuaciones de FC de las Actividades 3 y 5 es la priorización de las acciones finalistas (sobre todo la respuesta a emergencias y el trabajo con PP), especialmente tras las sucesivas ampliaciones presupuestarias. Las actuaciones de FC no incrementaron su dotación, con la consiguiente pérdida de peso en el conjunto. En algunas ocasiones se recurrió a utilizar fondos propios del WFP para algunas de las actividades de FCN con socios institucionales. Si bien no se cuenta con el dato concreto, sí se ha mencionado que la cuantía de estos aportes fue menor en relación con el conjunto. Cabe destacar también la incidencia sobre las actuaciones de FCN de la crisis del COVID-19. Durante este periodo, el WFP siguió realizando, en la medida de lo posible, las actuaciones que tenía previstas, priorizando las más relevantes en función del contexto y ajustando sus mecanismos de ejecución.

46. En sentido contrario, en el caso de las Actividades 2 y 4, a pesar de su infra financiación, existe una sobre ejecución generalizada debido a que la planificación anual se realiza con el presupuesto disponible y no con el deseado. En el resto de los casos, y según la información recogida, la sobre ejecución se explica por ejercicios de planificación excesivamente prudentes, que son superados año a año.

³³ Este indicador se refiere a diferentes elementos; entre otros: microseguros/mesoseguros, acciones climáticas, apoyo al mercado agrícola de los pequeños productores o cambio climático y gestión del riesgo.

Recomendaciones de evaluaciones anteriores relativas al FCN

47. El PEP parte de los aprendizajes del trabajo previo en el país, alimentados en parte por las evaluaciones realizadas. El Cuadro de texto 4 muestra las recomendaciones de las evaluaciones finalizadas antes de la entrada en vigor de este PEP.

- a. La **evaluación final del Proyecto “Respuesta al fenómeno de El Niño en el Corredor Seco”**, recomendó a la Oficina de País:
 - Negociar con el Gobierno la posibilidad de *recolectar información a nivel de hogar* relacionada con la SAN e *incluir indicadores que midan capacidades institucionales*.
 - Continuar negociaciones con el Gobierno, *en el marco de la actividad de FCN* para prevención de desastres con enfoque en resiliencia.
 - Priorizar los hogares monoparentales femeninos, para fortalecer su seguridad alimentaria y nutricional.
 - Retomar la práctica de compartir el plan de compras anual con las organizaciones de pequeños agricultores de acuerdo con la disponibilidad de fondos y siempre y cuando sean permitidos por los procesos de compras corporativos.
- b. La **evaluación del Programa País (2013-2018) en Nicaragua y actividades complementarias** recomendó:
 - 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.
 - Desarrollar un Plan de sostenibilidad y *fortalecimiento de capacidades* del Gobierno.
 - Llevar a cabo un proceso de graduación de las cooperativas de pequeños productores.
 - Diseñar e implementar un piloto para la producción y consumo de semillas de granos de maíz y frijol biofortificadas en la merienda escolar.
 - 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*.

Cuadro de texto 4. Recomendaciones de las evaluaciones previas al PEP 2019-2023

Fuente. Informe final de las evaluaciones del Proyecto “Respuesta al fenómeno de El Niño en el Corredor Seco” y la “Evaluación del Programa País 2013-2018 en Nicaragua y actividades complementarias”.

48. **La temática de FCN ya se encontraba presente en estas recomendaciones**, bien expresada de manera directa, como ocurre con la segunda recomendación de ambas evaluaciones, bien de manera indirecta, tratando de establecer o de fortalecer algunas condiciones necesarias o favorecedoras de la FCN, tal y como la posibilidad de conseguir información de base a nivel de hogar o con el fortalecimiento del sistema de monitoreo y seguimiento. La incidencia de estas recomendaciones en el trabajo de FCN se analiza en el capítulo de hallazgos de esta evaluación, pero puede adelantarse que varias de ellas fueron recogidas en el nuevo PEP. Por ejemplo, la formulación de un Plan de Fortalecimiento de Capacidades para el Gobierno, el inicio del proceso de graduación de las cooperativas o la implementación del piloto para la producción y consumo de semillas biofortificadas en la merienda escolar.

49. Durante el periodo de vigencia del PEP solo se ha realizado en su totalidad la evaluación del proyecto BOOST, cuyas recomendaciones presentan un **marcado vínculo con el FCN**. En el Cuadro de texto 5 se ha incluido su formulación sintética, por lo que solo se explicita en dos de ellas, pero en su formulación completa, el fortalecimiento de capacidades está presente en todas las recomendaciones operativas y en las dos primeras recomendaciones estratégicas. En el capítulo de hallazgos se abordarán algunas cuestiones que se han llevado a la práctica con posterioridad a la fecha contemplada por la evaluación de BOOST lo que indica que se siguieron algunas de sus recomendaciones.

Cuadro de texto 5. Recomendaciones de las evaluaciones realizadas durante la vigencia del PEP 2019-2023³⁴

- c. La **evaluación intermedia del proyecto BOOST** (agosto 2018 a junio 2021) en las zonas de Nueva Segovia, Madriz, Estelí, Matagalpa, Jinotega y la RACCN, realizó un total de seis recomendaciones, las tres primeras operativas y el resto estratégicas:
- Reforzar el apoyo del BOOST a la resiliencia y a la reducción de la vulnerabilidad de los PP ante el cambio climático.
 - Capitalizar las inversiones del BOOST en las *capacidades tecnológicas* de las cooperativas y avanzar hacia la reflexión sobre el rol de la digitalización en los sistemas agroalimentarios (incluyendo PP con una perspectiva de género).
 - Intensificar la *capacitación sobre temas relativos a la nutrición* en las actividades llevadas a cabo con las personas beneficiarias del BOOST e integrar un enfoque de pueblos indígenas en el componente de merienda escolar.
 - Avanzar hacia el empoderamiento económico de las mujeres con un enfoque más transformador e integrar el tema de género de manera transversal en las actividades de sensibilización destinadas a los integrantes de los CAE.
 - *Acompañar a las OPR hacia una mayor autonomía* en sus procesos financieros y de refuerzo de capacidades.
 - Acompañar a las OPR para que se apropien de una estrategia orientada a reducir la vulnerabilidad en las comunidades en las que están implantadas, llevando a escala la actividad de huertos familiares.

Fuente. Informe finales de la Evaluación Intermedia del Proyecto BOOST.

³⁴ Además de la evaluación del Programa BOOST, se encuentra en desarrollo la evaluación intermedia del proyecto Resiliencia climática de los hogares rurales del corredor seco en Nicaragua (Nueva Segovia, Madriz y Estelí) desde agosto 2020 hasta agosto 2022, pero no se incorporan sus recomendaciones ya que aún no se encuentran disponibles.

1.4. METODOLOGÍA, LIMITACIONES Y CONSIDERACIONES ÉTICAS DE LA EVALUACIÓN

Enfoque metodológico

50. Se consideraron **dos enfoques metodológicos complementarios** que permiten resultados de mayor calidad, al aplicar una doble mirada. Por un lado, se planteó una evaluación **centrada en el uso**³⁵, que busca maximizar la utilidad de los resultados para sus usuarios principales. Para ello, se identificaron desde las fases iniciales del proceso los usos que las partes interesadas desean dar a los resultados, para que puedan guiar las decisiones metodológicas. Además, en distintos momentos del proceso se contrastaron algunas decisiones con integrantes de la Oficina País, fundamentalmente con el gerente de la evaluación, pero también con una representación más amplia, con quienes igualmente se realizó la co-creación de las recomendaciones de la evaluación.

51. Se planteó también una **evaluación criterial**, dado que los TdR ya asociaban las preguntas de evaluación con parte de los criterios de evaluación definidos por el Comité de Ayuda al Desarrollo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (CAD-OCDE). En concreto con los definidos en la Tabla 6.

Tabla 6: Criterios de evaluación aplicables al fortalecimiento de capacidades

Criterios	Concepto
Pertinencia	Modo en el que se diseñaron y gestionaron las operaciones de FCN, para facilitar el logro de lo pretendido en el PEP y ajuste de estas acciones a las necesidades existentes y a las prioridades del país.
Eficacia	Análisis de los resultados obtenidos, para conocer el grado de logro de los objetivos vinculados al FCN y el modo en el que se alcanzaron. Está vinculado también a la contribución del cumplimiento de los ODS e incluye resultados diferenciados entre grupos.
Eficiencia ³⁶	Valora si el funcionamiento, la organización interna en la implementación de las actividades y las relaciones estratégicas con organizaciones y socios externos son adecuados para lograr los resultados obtenidos en términos de FCN. Por ejemplo, la capacidad del WFP para adaptarse a los cambios o el ajuste del sistema de monitoreo.
Impacto	Grado en el que las acciones de FC han generado, se espera que generen o tienen capacidad para generar efectos significativos (positivos o negativos, previstos o no previstos) sobre los niveles con los que no se trabaja directamente, especialmente sobre la población.
Sostenibilidad	Probabilidad de que los resultados de FCN se mantengan en el tiempo a nivel institucional o de las cooperativas.

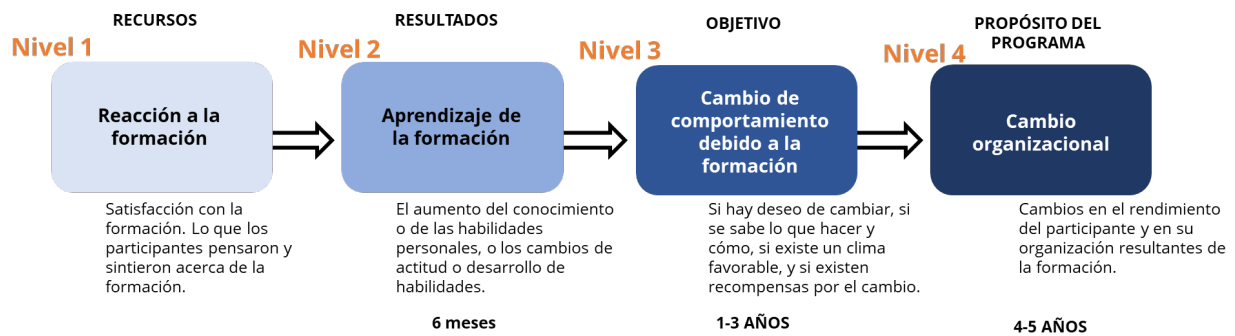
52. En el caso concreto de las actividades formativas (capacitaciones) se tomó como referencia general el **modelo de evaluación de Kirkpatrick** y sus cuatro **niveles de resultados**: reacción (nivel 1), aprendizaje (nivel 2), comportamiento (nivel 3) y resultados (nivel 4), prestando una mayor atención a los dos últimos. Desde un punto de vista temporal, esto hace referencia a los resultados intermedios (que conducen a un cambio de comportamiento, resultado de la aplicación práctica de lo aprendido o de una apropiación tecnológica) y a los resultados a largo plazo (entendidos como los cambios sociales, económicos o ambientales que se buscan en un momento posterior y se reflejan en un cambio en el estado o las condiciones del participante del programa³⁷). Esta perspectiva se refleja en la Ilustración 3.

³⁵ Patton, Michael Q. 2008. Utilization-Focused Evaluation. Thousand Oaks: SAGE.

³⁶ Dado el modo en el que se plantea la pregunta de evaluación, se ha entendido que adecuación se encuentra incluido en el criterio de eficiencia.

³⁷ Adaptado de "Development of Framework for Evaluating Capacity Development Initiatives in International Development" (Kotvojs, Fiona). SAGE, 2009

Ilustración 3. Representación gráfica adaptada del modelo de cuatro niveles de Kirkpatrick, alineado con niveles de resultados



53. En consecuencia, la indagación se centró fundamentalmente en la aplicación del aprendizaje generado (tercer nivel) y en los posibles efectos derivados de esa aplicación (cuarto nivel). La estrategia seguida consistió en introducir preguntas específicas en las herramientas dirigidas a personas que participaron en acciones de formación, especialmente en las encuestas planteadas en las Actividades 2 y 4³⁸. No se dispuso de mediciones sistematizadas de la satisfacción de las personas participantes, ni del nivel de aprendizaje obtenido, por lo que no pudieron incorporarse al análisis.

54. Finalmente, la evaluación incorporó el **enfoque de género** transversalmente, en su diseño e implementación, más allá de la pregunta específica que se refiere a esta cuestión: en el análisis del contexto inicial, incluyendo datos desglosados por sexo; en la operacionalización de las preguntas de evaluación, incorporando indicadores destinados a informar sobre la situación específica de las mujeres; al plantear el contenido de los instrumentos de recogida de información; al definir el perfil de las personas que participaron en cada técnica, buscando lograr un equilibrio por sexo y en el análisis posterior, tratando de destacar los avances en la situación de las mujeres, así como las limitaciones de las actuaciones de FC para tratar estas cuestiones. Igualmente, la mirada incluyó otros **derechos humanos**, sobre todo en la operacionalización de las preguntas y en su aplicación, lo mismo que en el análisis, tratando de tener en cuenta en todo momento las posibles fuentes de discriminación de los titulares de derechos.

Preguntas de evaluación

55. Las preguntas de evaluación en los TdR incluían aspectos referidos al diseño de las intervenciones, a su implementación y a sus resultados. En consecuencia, se trata de una **evaluación multidimensional**, que aborda cada una por separado (diseño y formulación, implementación y resultados) y también sus interconexiones, en la medida que expliquen los logros en materia del fortalecimiento de capacidades.

56. Esta evaluación plantea **4 preguntas clave** y **13 subpreguntas**. Unas y otras fueron operacionalizadas hasta su transformación en temas de análisis y en indicadores cuantitativos y cualitativos. Se definieron también las fuentes de información y las técnicas de recogida de datos de cada indicador. Todo ello se organizó en una **Matriz de Evaluación** (Anexo 4) que permite conocer también el modo en el que se pasará desde los datos a los hallazgos y, de ahí, a las conclusiones y recomendaciones.

57. Las preguntas de evaluación se clasificaron según la dimensión o dimensiones a la que hacen referencia (diseño, implementación y resultados) y al criterio de evaluación mencionado en los TdR. Algunas subpreguntas hacían referencia al PEP en su conjunto,³⁹ por lo que fueron adaptadas a la temática de FCN. En sentido contrario, se desdoblaron dos subpreguntas de evaluación (3.2 y 4.1) y se incluyó una pregunta adicional, sobre los factores que favorecieron u obstaculizaron el logro de resultados en el ámbito del FCN. Todo ello se resume en la Tabla 7.

³⁸ Como se verá, la respuesta a las encuestas prácticamente ha impedido la realización de este análisis en el caso de estas dos actividades.

³⁹ Las preguntas 1.1, 1.3, 3.1, 3.2 parte de la 4.1, 4.2 y 4.3.

Tabla 7: Preguntas de evaluación por criterios y dimensiones

Pregunta de evaluación	Criterios	Dimensión
PE1. ¿En qué medida las actuaciones de FCN del PEP y la contribución específica del WFP responde al contexto de Nicaragua, a las prioridades del país y a las necesidades de las personas?		
1.1 ¿En qué medida las acciones de fortalecimiento de capacidades del PEP están alineadas y son relevantes para las políticas y los planes y prioridades nacionales establecidas en el PNLPDH?	Pertinencia	Diseño
1.2 ¿En qué medida las acciones de fortalecimiento de capacidades son relevantes para el logro de las metas de país de los ODS?	Pertinencia	Diseño
1.3 ¿En qué medida las acciones de fortalecimiento de capacidades abordan las necesidades de la población más vulnerable del país, incluyendo los jóvenes, las mujeres y los grupos indígenas, para asegurar que nadie se quede atrás?	Pertinencia	Diseño
1.4 ¿Cuál ha sido el rol y posicionamiento del WFP en torno al tema de fortalecimiento de capacidades en Nicaragua?	Pertinencia	Implementación Resultados
PE 2. ¿Cuál es el alcance y la calidad de la contribución específica de WFP en fortalecimiento de capacidades en Nicaragua?		
2.1 ¿Cuáles son los principales resultados obtenidos a través de las actividades de fortalecimiento de capacidades, más allá de lo reportado a través de los indicadores corporativos?	Eficacia	Resultados
2.2 ¿En qué nivel ha contribuido el WFP al FC del Gobierno a distintos niveles (nacional, territorial y local)?	Eficacia	Resultados
2.3 ¿En qué medida el FC institucional ha permeado hasta las poblaciones y cuál ha sido el impacto obtenido (i.e. cambios de comportamientos y prácticas, mejoras en condiciones de vida, etc.), especialmente con jóvenes, poblaciones indígenas y mujeres?	Impacto	Resultados
2.4 ¿Qué otras estrategias alternativas podrían implementarse para lograr los mismos o mejores resultados?	Esta pregunta será respondida mediante las recomendaciones de la evaluación, por lo que no será operacionalizada	
2.5 ¿En qué medida los resultados alcanzados son sostenibles?	Sostenibilidad	Resultados
PE3. ¿Cuáles son los factores internos y externos al WFP que han contribuido u obstaculizado la consecución de los objetivos programáticos previstos en el ámbito del fortalecimiento de capacidades?		
3.1 ¿Qué tan adecuados y flexibles han sido los procedimientos, sistemas y la estructura de la OP para adaptar las acciones de fortalecimiento de capacidades a las emergencias y las necesidades cambiantes del Gobierno y la población del país?	Adecuación / Eficiencia	Implementación
3.2 ¿En qué medida los sistemas de monitoreo y reporte han sido útiles para hacer el seguimiento y demostrar los avances hacia los efectos previstos en materia de fortalecimiento de capacidades, así como para informar las decisiones de gestión en este ámbito?	Eficacia	Implementación
3.2b. ¿Cómo pueden mejorar?	Esta pregunta será respondida mediante las recomendaciones de la evaluación, por lo que no será operacionalizada	
3.3. ¿Pueden identificarse otros factores que hayan facilitado u obstaculizado la consecución de los objetivos en FCN?	Esta es una pregunta exploratoria y, por tanto, no será operacionalizada	
PE4. ¿En qué medida ha contribuido el WFP en Nicaragua a promover la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer a través de sus acciones de FCN?		
4.1 ¿En qué medida el enfoque de género y equidad ha sido incorporado de manera transversal durante la implementación de las acciones de fortalecimiento de capacidades?	Eficacia	Implementación
4.1b. Desde el punto de vista del FCN, ¿qué tan útil ha sido la incorporación en el PEP de un objetivo exclusivo de género?	No se considera factible responder esta cuestión desde una evaluación temática de FCN. Se acordó su eliminación.	
4.2 ¿En qué medida ha contribuido el WFP a reducir las brechas de género a través de sus acciones de FC en el país?	Eficacia	Resultados
4.3 ¿Cuál es la percepción de la población objetivo sobre la contribución del WFP a la igualdad de género y empoderamiento de la mujer a través de sus actividades de FCN?	Eficacia	Resultados

Métodos de recopilación de datos

58. Se planteó una evaluación con métodos mixtos, que permite obtener resultados más sólidos, integrando técnicas cuantitativas, cualitativas y participativas. En la práctica, sin embargo, apenas se obtuvieron datos de las técnicas cuantitativas, por lo que esta evaluación utilizó fundamentalmente técnicas cualitativas y participativas. Con las técnicas participativas se buscó incorporar al análisis las percepciones y valoraciones de los actores que afectaron o se vieron afectados por la intervención: las personas con responsabilidades en el programa, las instituciones contrapartes y las personas o grupos “beneficiarios” de la acción, tanto en las instituciones del gobierno de Nicaragua, como en las organizaciones de productores⁴⁰.

59. Esta evaluación ha recurrido extensivamente a fuentes secundarias, en particular a las generadas por el programa. La Tabla 8 indica cuáles fueron las **técnicas de recogida de datos primarios** que se utilizaron en la evaluación, cuál fue su alcance deseado y logrado (muestra) y, en la medida en que se encuentra disponible, su distribución por sexo y edad. En el Anexo 11 se incluyen los soportes utilizados para la aplicación de los distintos instrumentos.

60. El contenido de los instrumentos se elaboró a partir de los indicadores definidos en la matriz de evaluación. Si se hace correctamente, eso supone que si la matriz incorpora el **enfoque de género y derechos humanos**, los instrumentos también lo harán, lo que puede constatarse en el Anexo 11 citado. Además, las guías de aplicación de las técnicas incluían los perfiles deseados de las personas participantes, para que pudiesen ser incluidos adecuadamente en la convocatoria. Por ejemplo, en el caso de los grupos focales, se mencionaba lo siguiente: “Los participantes deben ser entre seis mujeres y seis hombres socios institucionales territoriales y técnicos de campo⁴¹ de los territorios que recibieron conocimientos, aprendizajes mediante las capacitaciones recibidas y buenas prácticas.” En cuanto a los talleres, las orientaciones mencionaban que debían ser mixtos, “buscando que la participación sea equilibrada entre sexos (con una presencia de 40-60%). Para ello, la convocatoria deberá dirigirse a un número similar de hombres y mujeres, que estén situados habitualmente a una distancia similar del lugar de celebración. Por lo demás, se buscará que exista variedad en relación con el tipo de beneficios recibidos.”

61. En la aplicación de técnicas dirigidas a instituciones se buscó la representación institucional y la presencia de personas que contasen con conocimiento de las actuaciones de FCN desarrolladas en el PEP. Para ello, se llevaron a cabo entrevistas con todas las instituciones que colaboran de forma recurrente con WFP en el marco del PEP. En el resto de técnicas cualitativas y en las participativas se buscaba una representación lo más variada posible de las poblaciones que habían sido beneficiadas. Para construir la muestra, se contó con la ayuda de WFP, que guio al equipo evaluador en la selección de las cooperativas, los CAE, los COMUSAN y los GEEM a ser entrevistados, basándose fundamentalmente en criterios de conveniencia y factibilidad.

62. Si bien en uno y otro caso no siempre se lograron los resultados pretendidos, en general se considera que el volumen de información logrado fue suficiente. Únicamente en el caso de las encuestas los resultados han quedado muy lejos de lo previsto.

63. Aunque no es propiamente una técnica de recogida de datos, mencionar que se realizó un **taller participativo final** con el equipo de la Oficina País y representantes de la Oficina Regional de Panamá, con el fin de co-construir las recomendaciones de la evaluación. Tuvo lugar en Managua, el día 23 de enero, con la participación de 21 personas, 11 mujeres. Este tipo de talleres permiten incrementar la pertinencia y utilidad de las recomendaciones y mejoran la apropiación de los resultados.

⁴⁰ Aunque participen y reciban la acción, el funcionariado que participa en actuaciones de FC no es considerado por el WFP como beneficiarios de la acción, de ahí el entrecomillado.

⁴¹ El grupo concreto variaba en función del perfil al que se dirigiese cada técnica.

Tabla 8. Técnicas de recogida de datos utilizadas en la evaluación y alcance logrado

Técnica	Nº de aplicaciones	Nº de participantes (muestra)	Mujeres (%)	Edad	Alcance deseado y logrado
Encuesta virtual a participantes en actividades de FCN del gobierno nicaragüense	2	41	87,8%	---	Encuesta censal a personas de SINAPRED (Actividad 2) y MINIM (Actividad 4) participantes en actuaciones de FC, bien a cargo directamente del WFP, bien como consecuencia del proceso de cascada posterior (según los ACR, 2.507 y 5.861 respectivamente). La encuesta de SINAPRED no obtuvo ninguna respuesta, la de MINIM solo obtuvo 41 respuestas válidas.
Entrevistas presenciales					
Con persona de la Oficina País (individuales y grupales)	10	24	54%	---	Se realizaron a las gerencias de las cinco actividades programáticas y de otras unidades (RAM y Supply chain). Se mantuvo una entrevista con la Responsable de Programas, con la Responsable de la Unidad de Alianzas y Gestión de los Programas y se celebraron tres sesiones grupales: una con las gerencias y otra con las responsables del WFP en el país (<i>briefing y debriefing</i>).
Con personal de Oficina de Campo del WFP (grupales)	2	18	27,7%	30 a 39 7 40 a 55 11	Se plantearon, y se celebraron, entrevistas grupales con las Oficinas de Campo de Nueva Segovia y de Jinotega, las regiones finalmente visitadas.
Con puntos focales de los socios de gobierno y con sus equipos a nivel nacional (individuales y grupales)	8	30	53%	---	Inicialmente se planteó realizar dos rondas de entrevistas, una con puntos focales y otra con el equipo. En la práctica, ambas entrevistas se unieron en una. Se mantuvieron entrevistas con las siguientes instituciones: MINIM, MINED, SINAPRED, INETER, INTA y MEFCCA.
Con representantes de los socios de gobierno en los territorios visitados (MINED y MEFCCA) (grupales)	2	7	0%	---	Se deseaba recoger información de todas las entidades con representación territorial. En la práctica, solo fue posible en el caso del MINED y MEFCCA en Jinotega y Ocotal.
Con representantes en Managua de ONG internacionales (grupales)	1	2	50%	---	El WFP apenas ha trabajado con ONG en el ámbito de FCN. En otras actuaciones del PEP se colaboró con CRS, <i>We World-GVC</i> , <i>World Vision</i> , PCI y Acción Contra el Hambre. Se pudo mantener una entrevista conjunta con personas representantes de CRS y de <i>World Vision</i> .
Con donantes de recursos dirigidos al FCN (individuales, una virtual)	2	2	50%	---	Se planteó una sesión grupal con los cinco donantes más relevantes para el país. Por dificultades de agenda fue necesario sustituirla por entrevistas individuales con la cooperación canadiense la Unión Europea. Tampoco fue posible reunirse con representantes de otras agencias y programas de NNUU.
Con integrantes de los CAE (grupales)	4	25	48%	---	En 4 centros educativos del municipio del Cuá (Jinotega). No hay merienda escolar en Nueva Segovia.

Técnica	Nº de aplicaciones	Nº de participantes (muestra)	Mujeres (%)	Edad		Alcance deseado y logrado
Grupos focales						
Con organizaciones de productores/as (Juntas Directivas, gerentes y personal técnico)	5	37	32,4%	31-40	14	Se planteó la realización de una reunión en 2 municipios de cada región visitada, en cada uno de los cuales participasen representantes de diversas cooperativas. En la práctica se realizaron grupos en 5 municipios, con presencia de 8 cooperativas (en Jinotega solo dos, ya que en cada grupo solo hubo una cooperativa). En Ocotral participaron.
				41-50	13	
				51-60	5	
				61-70	5	
Con participantes en los Grupos de Empoderamiento Económico de Mujeres (GEEM)	5	42	100%	21-30	6	Las mujeres provenían de 8 cooperativas, como en el caso anterior.
				31-40	8	
				41-50	13	
				51-60	7	
61-70	8					
Otras técnicas						
Sesiones grupales con miembros de COMUPRED ⁴²	4	94	44,7%			Se celebraron en las cabeceras departamentales de las regiones visitadas.
Talleres participativos con personas productoras	4	30	36,6%	21-30	1	En 4 municipios diferentes.
				31-40	6	
				41-50	7	
				51-60	6	
				61-70	8	
				71-80	1	
81-90	1					

Fuente. Elaboración propia.

⁴² Comité Municipal de Prevención, Mitigación y Atención de Desastres.

64. De cara al **trabajo de campo**, se organizaron **dos agendas** (Anexo 5): una se desarrolló en Managua e incluyó a personas informantes de ámbito nacional con sede en la capital. La otra buscaba recoger información de las instituciones y agentes en niveles subnacionales. La duración de ambas agendas fue de dos semanas. Inicialmente, la agenda territorial se planteó visitar cuatro departamentos en los que se desarrollaron las actuaciones de FCN: Nueva Segovia, Jinotega, Estelí y Matagalpa. Se desechó visitar la RACCN por razones de factibilidad en el tiempo disponible. Sin embargo, una vez definidas en su totalidad las técnicas a aplicar, fue evidente que no era posible realizarlas en las regiones seleccionadas. Por esa razón, una vez acordado con el gerente de la evaluación, se decidió visitar únicamente las regiones de Nueva Segovia y Jinotega, donde tienen su sede dos de las Oficinas de Campo del WFP.

65. De este modo se definieron las **muestras cualitativas**⁴³: por la aplicación de las técnicas definidas al número de personas previstas en dos territorios de características diferentes y por los perfiles deseados para los participantes en cada una de las técnicas. Los resultados pueden comprobarse en la tabla 8.

Análisis de datos

66. La información cualitativa fue registrada, transcrita, limpiada y codificada antes de su volcado en matrices de análisis por cada una de las subpreguntas de la evaluación. Una vez completadas, se analizó su contenido, tomando como referencia los indicadores definidos y los temas en los que se estructuraron las subpreguntas de evaluación y revelando los discursos recogidos en relación con cada uno de ellos.

67. A pesar de que la evaluación es eminentemente cualitativa, se utilizó alguna información cuantitativa procedente de fuentes secundarias, sobre todo del propio programa. Además, las escasas respuestas recibidas de las encuestas fueron analizadas utilizando tablas de contingencia, con fines ilustrativos.

68. La respuesta de cada pregunta de evaluación ha sido triangulada a partir de distintas fuentes e informantes, procedentes de diferentes lugares, con el fin de fortalecer la base de evidencia sobre la que construir los hallazgos. A pesar de sus debilidades, se trianguló también la información cuantitativa y cualitativa. Además, se utilizaron diferentes técnicas y se partía de dos diferentes enfoques teóricos. Finalmente, se contó con un equipo de cuatro evaluadoras. Por tanto, se aplicaron los cuatro tipos de triangulación propuestos por Denzin (1973)⁴⁴.

Retos y limitaciones de la evaluación

69. Como ya se mencionó en el análisis de evaluabilidad recogido en el Informe Inicial, esta evaluación se ha enfrentado a algunos retos. Algunos de ellos fueron superados con las medidas de mitigación correspondientes y no tuvieron consecuencias en los resultados obtenidos, pero otros han supuesto algunas limitaciones al análisis. La Tabla 9 los recoge muy brevemente.

Tabla 9. Retos, medidas de mitigación y limitaciones

Retos	Medidas de mitigación y limitaciones
Toda evaluación temática requiere un trabajo cuidadoso de acotación del objeto , especialmente si, como esta, hace referencia a una temática cuyas orientaciones de política por parte del WFP aún no han sido ampliamente implantadas. En consecuencia, la concepción de qué es y no es FCN y del tipo de actuaciones que queda dentro o fuera de su perímetro no es inequívoca.	Se celebró una sesión de contraste con parte del equipo del WFP para que, a partir de la representación gráfica de la política vigente se estableciesen unos límites comunes para el concepto. El resultado no se logró plenamente y a lo largo del proceso de evaluación se constató que seguían existiendo diferentes formas de entender el FCN. Con el fin de establecer con claridad un punto de partida, este informe dedica parte de este capítulo a establecer el perímetro del objeto de evaluación.

⁴³ No se definieron muestras cuantitativas, ya que se planteó que las encuestas fueran censales.

⁴⁴ Denzin, Norman K. (1973). *The research act: A theoretical introduction to sociological methods* New Jersey:Transaction Publishers. En <https://www.betterevaluation.org/methods-approaches/methods/triangulation>

Retos	Medidas de mitigación y limitaciones
<p>El funcionariado que participa en procesos de FCN no es considerado como beneficiario de estas actividades, lo que oculta en parte los productos obtenidos en ellas. No se conoce con precisión cuál fue su perfil y al tener tratamiento de simple producto de la actividad no se realizan ejercicios para evitar el <i>double counting</i>. Además, no se definen objetivos cuantitativos de logro, por lo que el análisis del desempeño se resiente.</p>	<p>Se intentó mitigar esta dificultad mediante el lanzamiento de dos encuestas censales que se dirigían precisamente a este perfil (una para la Actividad 2 y una para la 4). La escasez o falta de respuesta, sin embargo, supuso una limitación para la respuesta de la subpregunta 2.2.</p>
<p>En buena parte de las actuaciones de FCN dirigidas al funcionariado se aplica una estrategia de aprendizaje en cascada, de manera que el WFP trabaja directamente con el personal de las instituciones centrales quienes, posteriormente, replican los procesos con grupos institucionales o poblacionales más amplios. En la práctica, ello significa que las instituciones consideran que no existe vínculo entre el WFP y sus beneficiarios, que son los beneficiarios indirectos del WFP, por lo que se dificulta obtener información sobre estas personas.</p>	<p>Las encuestas no obtuvieron respuesta del nivel de la cascada. Para mitigar esta limitación, al menos parcialmente, el equipo evaluador amplió el análisis documental recurriendo a informes elaborados por las gerencias de las actividades 2 y 4. Sin embargo, se considera una limitación para la subpregunta 2.2.</p>
<p>Los indicadores corporativos de producto y el de resultado se limitan al conteo de actividades, personas o productos, por lo que no resultan muy informativos⁴⁵.</p>	<p>Como medida de mitigación inicial se planteó la realización de encuestas que permitiesen llegar a un gran número de participantes. Como se ha mencionado, las encuestas no obtuvieron apenas respuesta. La limitación se produce de manera general, pero incide algo más a la hora de obtener resultados diferenciales por sexo.</p>
<p>Los resultados de los procesos de FCN demoran en el tiempo, ya que no basta con participar en una acción o con recibir una asesoría o un bien, sino que es necesario apropiarse de lo adquirido y llevarlo a la práctica para que la capacidad se refuerce de manera sostenible. Eso significa que parte de los resultados recogidos en la evaluación no necesariamente responden únicamente a las actuaciones realizadas en este PEP, sino que están también dando cuenta de parte del trabajo anterior, especialmente en las actividades en que se ha trabajado desde hace tiempo. La inexistencia de una línea de base en la mayoría de las actividades, tampoco ayuda a delimitar los periodos.</p>	<p>Dado que esta es la primera evaluación temática de FCN que se realiza en Nicaragua, no se consideró que esta circunstancia limitase los resultados obtenidos. Sin embargo, se menciona para que pueda ser tomado en cuenta.</p>

Fuente. Elaboración propia.

70. Existe un déficit de información de datos de personas beneficiarias de actuaciones de FCN, como se explica más adelante en el informe. Se han desagregado los datos por sexo siempre que la información se encontraba disponible.

⁴⁵ Una de las subpreguntas de esta evaluación interroga sobre la capacidad del sistema de monitoreo para proporcionar información sobre los avances en materia de FCN. Por tanto, se proporcionará más información en el apartado correspondiente.

Consideraciones éticas

71. Red2Red es responsable de salvaguardar los aspectos éticos en todas las etapas de la evaluación, siguiendo las normas y estándares éticos del WFP y las [Directrices éticas del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas \(UNEG\) de 2020](#). Esto implica garantizar el consentimiento informado, proteger la privacidad, confidencialidad y anonimato de los participantes, garantizar la sensibilidad cultural, respetar la autonomía de los participantes, velar por que su selección sea justa (incluyendo a mujeres y a grupos excluidos socialmente) y garantizar que los resultados obtenidos no perjudiquen en modo alguno a los participantes ni a sus comunidades.

72. Estas cuestiones éticas se tuvieron en cuenta para el diseño de la evaluación, la recolección y el análisis de datos y la elaboración del informe:

- **Confidencialidad y protección del anonimato de los participantes.** Se garantizó que la participación en las diferentes técnicas fuera voluntaria y anónima.
- **Selección justa e inclusiva de los participantes.** El trabajo de campo incorporó las percepciones de actores en situación de vulnerabilidad ante la INSAN y el cambio climático. Cuando se dirigían a población, las entrevistas, grupos focales y talleres incluyeron una muestra equilibrada en cuanto al género.
- **Respeto a las diferencias culturales.** El equipo de evaluación tenía experiencia en el terreno y en el trabajo con las poblaciones participantes, lo que facilitaba un tratamiento respetuoso.
- **Rigor en el tratamiento de la información,** mediante la triangulación de fuentes y técnicas.

2. Hallazgos de la evaluación

P.E.1. ¿EN QUÉ MEDIDA LAS ACTUACIONES DE FCN DEL PEP Y LA CONTRIBUCIÓN ESPECÍFICA DEL WFP RESPONDE AL CONTEXTO DE NICARAGUA, A LAS PRIORIDADES DEL PAÍS Y A LAS NECESIDADES DE LAS PERSONAS? (PERTINENCIA)

P.E.1.1 ¿En qué medida las acciones de FC del PEP están alineadas y son relevantes para las políticas y los planes y prioridades nacionales establecidas en el PNLDPH?

H1. Existe una intensa coherencia entre las actuaciones de fortalecimiento de capacidades del WFP y las prioridades del GdN, en buena medida por la planificación compartida, que conduce a planes alineados con los intereses del país y con el marco de actuación del WFP.

73. Se han comparado las actuaciones de FCN realizadas por el WFP⁴⁶ con las prioridades del país desde 2017, según se mencionan en los Planes de Desarrollo del periodo, con el fin de valorar su congruencia. Asimismo, se han tenido en cuenta las entrevistas realizadas con diversos informantes del WFP y de las instituciones nicaragüenses. El análisis se realizó según las temáticas que se identificaron en la matriz de evaluación. El resultado se muestra en la Tabla 10.

Tabla 10. Alineación entre los Planes de Desarrollo del Gobierno de Nicaragua y las actuaciones de FCN de WFP

PNLPDH 2017-2021 y PNLDPH 2022-2026	Actuaciones de FCN del PEP 2019-2024 ⁴⁷
Desarrollo humano (educación y salud)	
<ul style="list-style-type: none"> Capacitación permanente de docentes. Continuidad de inversión en infraestructura escolar. Fortalecimiento de servidores públicos y comunidades educativas. 	<ul style="list-style-type: none"> Capacitaciones con la comunidad educativa sobre alimentación escolar y género. Obras de infraestructura en colegios para mejorar las áreas de cocción y almacenamiento de alimentos
Cambio climático	
<p>2017-2021</p> <ul style="list-style-type: none"> Consolidar una cultura de gestión integral para reducir el riesgo frente a desastres. Fortalecer sistemas de vigilancia y alerta temprana. Mejorar la sensibilización y la capacidad humana e institucional sobre mitigación del cambio climático, reducción de sus efectos y alertas tempranas. <p>2022-2026</p> <ul style="list-style-type: none"> Satisfacer estas necesidades mediante capacitaciones técnicas y entrega de equipos que hagan más eficientes los sistemas nacionales. 	<ul style="list-style-type: none"> Fortalecimiento de sistemas de vigilancia y alerta temprana. Apoyo a la promoción y preparación ante las emergencias climáticas. Asistencia alimentaria a poblaciones que han sido afectadas por desastres naturales (resiliencia).
Seguridad alimentaria y nutricional	
<p>2017-2021</p> <ul style="list-style-type: none"> Incrementar la producción, productividad, calidad y valor agregado de las cadenas productivas en condiciones de sostenibilidad. Fomentar la asociatividad y el cooperativismo, con especial atención a pequeños y medianos productores. 	<ul style="list-style-type: none"> Acciones de capacitación de pequeños/as agricultores/as para la diversificación productiva o la promoción de buenas prácticas agrícolas. Dotación de insumos agrícolas y de equipamientos a los productores/as.

⁴⁶ Extraídas de los ACR y de la revisión de medio término (Anexo 8).

⁴⁷ Se incluyen únicamente algunos ejemplos, que permiten hacerse idea del tipo de actuaciones desarrolladas.

PNLPDH 2017-2021 y PNLDPH 2022-2026	Actuaciones de FCN del PEP 2019-2024 ⁴⁷
2022-2026 <ul style="list-style-type: none"> Necesidad de digitalización y de introducción de herramientas más eficientes para asegurar la productividad y sostenibilidad de cultivos agrícolas. 	<ul style="list-style-type: none"> Fomento de vínculos entre organizaciones de pequeños agricultores y compradores formales para promover opciones de mercado. Introducción de métodos más eficientes en las organizaciones de productores.
Género <ul style="list-style-type: none"> Promover el liderazgo femenino en todos los ámbitos. Capacitar a servidores/as públicos/as en la elaboración, implementación y seguimiento de políticas, planes, programas, proyectos, presupuestos e instrumentos que contribuyan a la equidad de género 	<ul style="list-style-type: none"> Un objetivo estratégico específico de género. Lo transversaliza en el conjunto de su acción. Capacitaciones a las instituciones para la transversalización de género. Promoción del enfoque de género en la merienda escolar, en la gestión de riesgos e incluso en la atención a emergencias tras desastres naturales. Impulso del liderazgo de las pequeñas productoras.

74. Como puede verse, **las acciones de FC desarrolladas por el WFP en el periodo son congruentes con las prioridades nacionales e incluso con las vías propuestas para alcanzar los objetivos.** Esta fuerte coherencia se encuentra directamente relacionada con los mecanismos de coordinación y planificación compartida. La mayoría de los informantes de WFP y de las instituciones nicaragüenses indicaron que las prioridades se definen periódicamente de manera conjunta a través de Planes Operativos Anuales (POA). Los POA recogen las necesidades y prioridades de cada institución, que se encuentran alineadas con el PNLDPH. La participación del WFP garantiza también que las acciones sean coherentes con sus objetivos y con los de sus donantes. Como mencionaron algunas de las personas informantes:

"Entonces, acá, obliga también a nosotros, como funcionarios del PMA, podernos adaptar a esas realidades y lograr las metas que se tienen previstas. Y me parece que es un trabajo mucho más igualitario, por así decirlo, porque digamos, estamos acompañando, estamos aportando y a la vez nosotros en cierta forma aprendemos de estos procesos." (Informante WFP)

"El PMA siempre es respetuoso en cuanto a plantear, ¿verdad? los planes de acuerdo a su quehacer, pero en sintonía con también los lineamientos de desarrollo del país." (Informante institucional)

P.E.1.2 ¿En qué medida las acciones de fortalecimiento de capacidades son relevantes para el logro de las metas de país de los ODS?

H2. Las acciones de fortalecimiento desarrolladas contribuyen claramente al avance para el logro de las metas del país en los ODS de Hambre cero (ODS 2), el establecimiento de alianzas (ODS 17) y la igualdad de género (ODS 5). También realiza algunos aportes a otros ODS, como el de Educación de Calidad (ODS 4) y al de Acción por el Clima (ODS 13).

75. Se ha analizado la alineación y complementariedad entre las acciones de FCN de WFP entre 2019 y 2022 y el Primer Informe Nacional Voluntario (PINV) de Nicaragua, publicado en 2021, único disponible en la actualidad, respaldando el análisis mediante entrevistas a informantes del WFP. Se han considerado, en primer lugar, los ODS mencionados por el WFP: ODS 2 (Hambre Cero) y ODS 17 (Alianzas para lograr los objetivos), pero también el ODS 5 (Igualdad de género), dada la relevancia de esta temática en el PEP.

76. Las actividades de FCN del PEP han sido especialmente relevantes para el avance en las metas del **ODS 2**. En el PINV, Nicaragua destaca el importante papel del PINE para lograr este objetivo, por lo que el fortalecimiento de este Programa es particularmente pertinente. También son relevantes las actuaciones de fortalecimiento realizadas con organizaciones de productores y con sus miembros, destinadas a mejorar la productividad y sostenibilidad de las explotaciones agrarias, lo que se encuentra alineado con la política de

productividad en el sector agrícola, pecuario, minería, pesca, acuicultura y silvícola/forestal, que se menciona en el PINV⁴⁸.

77. Las actuaciones de FCN también son relevantes para avanzar en las metas del **ODS 17**. Por ejemplo, el WFP promovió alianzas entre diferentes instituciones (SINAPRED, MINIM, MINED, MEFCCA...) para la consecución de objetivos ligados a la adaptación al cambio climático, la reducción de las desigualdades de género o la mejora de la seguridad alimentaria y nutricional. También con otras instituciones, como universidades, cooperativas y organizaciones de productores y con agentes de desarrollo a nivel nacional e internacional. Todas estas alianzas consolidan la relación del país con otros actores internacionales, que es una de las metas de Nicaragua para el ODS 17.

78. El WFP acompaña el proceso de transversalización del enfoque de género en las políticas e instituciones nicaragüenses, de manera coherente con el **ODS 5**. Asimismo, realiza cursos y capacitaciones para el personal del MINIM y de otras instancias. Todo ello complementa la labor del GdN que, según el PINV ha venido trabajando para aumentar el número de instrumentos legales y normativos que respaldan la restitución de los derechos para la igualdad de género. Por otra parte, el trabajo de WFP con mujeres indígenas y con mujeres productoras complementa los esfuerzos del Gobierno en la prevención de la violencia de género y el fomento del empoderamiento de las mujeres. Como señalan informantes del WFP, habría una contribución directa a este ODS pese a que el marco estratégico no la recoja.

79. El trabajo de FCN relacionado con la merienda escolar contribuye a alcanzar las metas de país para el **ODS 4** (Educación de calidad). Actuaciones como las capacitaciones a los miembros de los CAE en materia de género son muy relevantes para contribuir a garantizar una educación inclusiva e igualitaria. Asimismo, actuaciones como la rehabilitación de las escuelas o el fortalecimiento del PINE refuerzan la lucha del GdN contra el abandono escolar. Algunos informantes del WFP mencionaron que las actuaciones de FCN tuvieron alguna contribución al avance de otros ODS, como el 13, acción por el clima o el 10, de reducción de desigualdades.

P.E.1.3 ¿En qué medida las acciones de fortalecimiento de capacidades abordan las necesidades de la población más vulnerable del país, incluyendo los jóvenes, las mujeres y los grupos indígenas, para asegurar que nadie se quede atrás?

H3. El trabajo que desarrolla el WFP en Nicaragua se concentra en la población más vulnerable: población infantil y mujeres, fundamentalmente, pero también grupos indígenas. Parte de su trabajo se desarrolla en zonas de difícil acceso o geográficamente alejadas.

80. Esta pregunta de evaluación trasciende en parte las actuaciones de FCN, ya que las necesidades se plantean globalmente en el PEP, siendo el FCN solo una de las estrategias de atención. Para responder a esta pregunta se consideraron fuentes documentales, del proyecto y externas a él, así como entrevistas con los las instituciones y con el WFP, grupos focales con GEEM y talleres con productores y productoras.

81. El PEP menciona con claridad y de manera explícita las necesidades de grupos poblacionales que se encuentran en situación de vulnerabilidad. Menciona que **las mujeres** se enfrentan a problemas como la violencia de género y que se encuentran en una peor situación en términos de pobreza, nivel educativo, situación de empleo, tenencia de la tierra o que sufren en mayor medida los efectos del cambio climático. También se reconoce la importancia de su rol en algunos de los ámbitos en los que trabaja el WFP, como la SAN o la prevención de los efectos de desastres.

82. La acción del WFP en el periodo se ha dirigido muy especialmente a la **población infantil**, donde se concentra la mayor parte de la pobreza del país. La actividad de merienda escolar es la que individualmente concentra un mayor número de beneficiarios. Esta atención se refleja también en el análisis inicial de los problemas y en los datos de monitoreo, que se presentan, siempre que es relevante, desagregados por edad, además de por sexo.

⁴⁸ Un aporte clave al ODS 2 son las actuaciones desarrolladas como respuesta a las emergencias. Sin embargo, cuentan con una menor relevancia en el ámbito del FCN.

83. En cuanto a la **población indígena**, el documento de diseño reconoce su mayor vulnerabilidad ante los eventos climáticos, así como su mayor nivel de pobreza y menor nivel de desarrollo, reflejado, por ejemplo, en un menor periodo de escolarización o en la mayor concentración de casos de desnutrición crónica. Igualmente, la población indígena vive en zonas más alejadas y peor comunicadas, en particular en la RAACN, donde esta población es prevalente.

84. En la práctica, **la acción del WFP se concentra en la población más vulnerable del país. Geográficamente**, trabaja fundamentalmente en la Costa Atlántica y en el Corredor Seco, ambos muy afectados por la pobreza, la INSAN y los eventos climáticos (huracanes e inundaciones y periodos de sequía, respectivamente). Ahí es donde se desarrolla la mayor parte de entrega de alimentos, la merienda escolar, buena parte del trabajo de prevención y gestión de emergencias y el trabajo con pequeños productores en situación de subsistencia.

85. Como indican informantes institucionales, con frecuencia, el **trabajo con mujeres ha sido interseccional**. Se ha trabajado con mujeres con discapacidad, afrodescendientes y de pueblos originarios, en zonas especialmente alejadas y de difícil acceso a las que el MINIM no llega con sus propios recursos. Esta prioridad de la población con mayores dificultades de acceso también se ha dado en otras actividades: en la merienda, que atiende a escuelas más alejadas o en la entrega de comida tras una emergencia climática, que llega incluso por vías acuáticas. Finalmente, se han traducido materiales formativos y de sensibilización a lenguas de poblaciones originarias con el objetivo de que el idioma no constituya una barrera para el acceso. Esto no ha podido realizarse en todos los casos, pero se encontraron ejemplos en la prevención de emergencias o en el trabajo en género.

86. Como se apuntó por informantes de WFP, quizá la única actividad que no se centra en todos los casos en la población más vulnerable es la que trabaja con cooperativas, que deben cumplir ciertos requisitos, como la capacidad de producción de excedentes comercializables⁴⁹. Sin embargo, los beneficiarios últimos de estas actuaciones son sus miembros: pequeños agricultores y agricultoras, con frecuencia en situaciones de vulnerabilidad.

P.E.1.4 ¿Cuál ha sido el rol y posicionamiento del WFP en torno al tema de fortalecimiento de capacidades en Nicaragua?

H4. El WFP es considerado un socio estratégico por el nivel técnico de sus socios institucionales a nivel central, aunque no tanto en los territorios, donde la visibilidad de su trabajo es menor. Se reconoce su valor agregado en el acompañamiento a las instituciones y a la población, y su aporte para lograr un mayor alcance de la acción en el país.

H5. Durante este periodo, el trabajo del WFP en fortalecimiento de capacidades ha mostrado sobre todo un perfil técnico y centrado en la mejora de la acción.

H6. El WFP en Nicaragua no cuenta con un concepto claro y compartido del fortalecimiento de capacidades institucionales. Sin embargo, su forma habitual de trabajo contribuye al fortalecimiento de capacidades de las personas y organizaciones con las que se relaciona.

En las instituciones del país

87. Los socios de gobierno a nivel central muestran una **valoración unánime y declaran al WFP como un socio estratégico**. Esta consideración se refiere a su acción general y no necesariamente a la de FCN. De hecho, cuando se pregunta explícitamente por su valoración de las actuaciones de FCN, algunos matizan su respuesta para resaltar que sus instituciones también llevan a cabo actuaciones de este tipo y limitan el aporte del WFP a temáticas concretas (según la institución, seguridad alimentaria, nutrición, género o cambio climático).

"El PMA es un socio clave para nosotros como país. Es un aliado en las estrategias de garantizar seguridad alimentaria. Eso nos ha ayudado siempre a buscar [...] nuevas estrategias en conjunto, con su asesoramiento [...]". (Informante institucional)

⁴⁹ Aun así, ya se mencionó que las del Corredor Seco se encuentran prácticamente en una situación de autoconsumo de la producción.

“El PMA ha sido un aliado estratégico [...] de diversas instituciones. [...] El PMA ha venido contribuyendo muy efectivamente a los logros de nuestro Gobierno y ampliando la cobertura en llegar directamente a nuestros protagonistas hasta cada uno de los municipios a nivel nacional.” (Informante institucional)

88. Esta diferencia entre la valoración de la acción general del WFP y de la de FCN tiene que ver con que **no hay una comprensión clara** de lo que significa, limitándola con frecuencia a actuaciones de capacitación y sensibilización. Sin embargo, cuando se habla de manera más general, surgen otros ejemplos, muy valorados por las instituciones, que deberían considerarse FCN según la concepción del WFP, como el acompañamiento en determinados procesos o la provisión de material tecnológico y de comunicaciones que facilita y mejora su trabajo.

89. Aun así, los socios de gobierno mencionan que la acción del WFP cuenta con **rasgos específicos que** la diferencian de otras agencias o instituciones y que **constituyen su valor agregado**. A continuación, se sistematizan los mencionados más frecuentemente:

- El WFP muestra una gran capacidad para acompañar a las personas en sus espacios, especialmente después de una emergencia: *“estar donde la gente lo necesita”*.
- Es una institución flexible, que se adapta a las necesidades percibidas por el socio y no necesariamente a las percibidas por el propio WFP, siempre que puedan encajarse en el marco general de actuación pactado.
- Son especialmente reconocidos en algunas temáticas, como la preparación y respuesta a emergencias, la seguridad alimentaria y nutricional o la resiliencia climática. Y ello incluso cuando existen otras agencias que trabajan en temáticas similares.
- Cuentan con las instituciones de gobierno en todo el proceso, comenzando por la definición estratégica de los periodos. Para la preparación del nuevo PEP se han celebrado talleres con las diversas instituciones de gobierno para poder recoger sus consideraciones sobre el trabajo futuro.
- El equipo técnico de la Oficina de País y de las oficinas de campo es personal muy cualificado técnicamente y cuenta con un gran conocimiento de los desafíos locales y de los matices culturales. Se valora mucho su presencia en el terreno, que le permite contar con redes de trabajo más eficaces e influyentes.
- La valoración del trabajo de recogida de evidencias para sustentar el trabajo es desigual, con instituciones que lo valoran mucho y que se apropiaron de los resultados obtenidos y otras que prefieren dedicar fondos únicamente a la intervención directa.
- Algunos socios mencionan que la tramitología del WFP no es tan cargada como la de otras instituciones, de manera que puede dedicarse un mayor volumen de recursos a la acción.
- Se percibe una evolución del WFP, desde posiciones más centradas en atención a emergencias o a merienda escolar, a la realización de una acción más integrada, que busca favorecer los aprendizajes y las capacidades del país a partir de las dificultades que se les presentan a los socios de gobierno.
- En particular, algunos socios institucionales destacan que el WFP les permite un mayor alcance de su acción, pudiendo llegar a lugares que habrían quedado desatendidos si se hubiese contado únicamente con los recursos estatales.

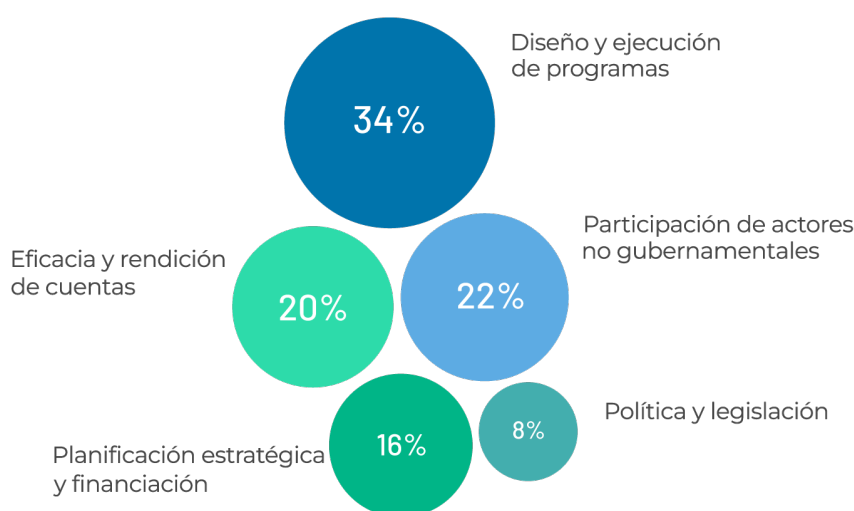
90. Esta valoración mayoritariamente muy positiva **no es completamente homogénea entre las instituciones de terreno**. Algunas afirman desconocer que el WFP realice actuaciones que supongan una contribución palpable en sus territorios, no solo en el ámbito del FCN, sino en ningún otro. Aunque pueden existir otro tipo de razones, se detectó cierta desinformación respecto de la acción del WFP, ya que mencionaban como actuaciones propias algunas apoyadas en el marco del PEP. A modo de hipótesis, la comunicación no parece estar fluyendo con toda claridad desde los niveles centrales a los territoriales o, dicho de otro modo, cuando se llevan a cabo réplicas o procesos en cascada puede **estar perdiéndose la información del apoyo prestado por el WFP**.

En el WFP en Nicaragua

91. Como ya se vio a la hora de acotar el perímetro de esta evaluación, si se clasifican las actuaciones de FCN desarrolladas durante el periodo según la vía de cambio de capacidades con las que se relacionan

más directamente, se comprueba cuál fue el **perfil de la acción del WFP**. Como muestra el Gráfico 3, este perfil puede considerarse fundamentalmente **técnico y centrado en la mejora de la acción** que se desarrolla en el país, buscando un mejor diseño y ejecución de los programas, el fomento de la eficacia y la rendición de cuentas a escala institucional y la mejora de la organización de la acción y la utilización de los recursos (la suma de las tres vías supone casi un 74 por ciento del total de las acciones). La vía relativa a la participación de actores no gubernamentales representa algo más de un quinto del total y ha sido concebida de manera muy amplia, incluyendo cualquier relación con actores no institucionales, ya que en este periodo el trabajo con ONG, por ejemplo, ha sido solo incipiente. Finalmente, el trabajo en el ámbito de la política y la legislación ha sido casi marginal, fundamentalmente porque no se percibió como una necesidad por parte de los socios institucionales, pero también porque el personal del WFP considera que no forma parte de su mandato. Algunos informantes de la Oficina país, sin embargo, perciben **una mayor apertura de cara a los próximos años** y la posibilidad de incrementar el trabajo en esta vía, tan importante en términos de incidencia.

Gráfico 3. Distribución de las actuaciones de FCN por vía de cambio



Fuente. Elaboración propia a partir de la revisión de políticas y actuaciones de WFP.

92. El concepto de fortalecimiento de capacidades, tal y como es definido en la actualización de la política del WFP **aún no ha calado entre el personal de la Oficina País**. En general se conoce su existencia, pero no hay claridad plena sobre el modo en el que se puede traducir en acciones concretas. En palabras de una de las personas entrevistadas:

“Siendo muy, muy general no dice nada. [...] O sea, es tan general que [...] creo que sería bonito tener como guías más aterrizadas.” (Informante WFP)

93. La política cuenta con un buen número de ideas sugerentes, pero queda demasiado espacio para las dudas. Ya se cuenta con algunas herramientas y orientaciones sobre cómo realizar una aplicación práctica de la política, pero aún no se han distribuido, o al menos no a todo el personal. Desde la Oficina Regional se reconocía que esta política aún no había sido implantada de manera efectiva, lo que es coherente con la **inexistencia de un concepto compartido de FCN o de sus límites**. Se reconoce, por ejemplo, que el acercamiento a este trabajo es “muy empírico”, que tiene que ver con la experiencia de cada persona de la organización, pero se expresa también el deseo de que el trabajo se realice de manera más ordenada y estructurada.

94. En las entrevistas mantenidas con el personal de la Oficina País, se constata que trabajar en FCN se considera deseable y todos los departamentos defienden que su acción contribuye directamente a él. **El modo de trabajar instalado en la Oficina País**, y según la información recopilada, también en las oficinas de campo, **facilita y promueve un “fortalecimiento de capacidades diario”**, a pesar de que no sea ese el

resultado que se busca. En consecuencia, en esta evaluación se ha optado por no considerarlo como FCN. A continuación se muestran algunos ejemplos que sirven para ilustrar este punto.

- El trabajo en Cadena de Suministros (*Supply Chain*) **busca la satisfacción de las necesidades del WFP**. Sin embargo, cuando se trata de compra de alimentos y los proveedores son algunas de las cooperativas beneficiarias del programa, se produce todo un acompañamiento para incrementar la formalidad en su respuesta, mejorar su control de calidad y garantizar la inocuidad del producto, para facilitar su comprensión de las especificaciones técnicas y las cláusulas de los contratos, del modo de almacenar el producto o de mantener limpios los medios de transporte, el funcionamiento de la plataforma de contratación... Todo este trabajo contribuye al aprendizaje y al fortalecimiento de sus capacidades y les sitúa en mejores condiciones para competir en el mercado.
- La respuesta tras un desastre: la provisión de alimentos o de algunos insumos para la recuperación rápida, incluso aunque se acompañe de capacitación o de asistencia técnica para su utilización adecuada y sostenible, **busca contribuir a la supervivencia**.
- Actividades como los huertos escolares o de patio **buscan mejorar el acceso individual o familiar a alimentos nutritivos**, aunque puedan contribuir a un mayor conocimiento nutricional que ayude a las personas a tomar decisiones informadas sobre su dieta.

95. Sería quizá más preciso decir que **en Nicaragua el WFP contribuye a dos tipos de fortalecimiento de capacidades: el que se dirige explícitamente a lograrlo** (formación, sensibilización, acompañamiento, generación de evidencias, provisión de activos que permiten una mayor o mejor aplicación de las nuevas capacidades...) y el que busca un fin distinto, pero logra también un fortalecimiento de capacidades como subproducto de la acción o como **"efecto no previsto"**. A lo largo de este informe se mencionarán sobre todo ejemplos del primer tipo, pero hay que dejar constancia también de la existencia de los segundos.

PE 2. ¿CUÁL ES EL ALCANCE Y LA CALIDAD DE LA CONTRIBUCIÓN ESPECÍFICA DE WFP EN FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES EN NICARAGUA?

P.E.2.1 ¿Cuáles son los principales resultados obtenidos a través de las actividades de fortalecimiento de capacidades, más allá de lo reportado a través de los indicadores corporativos? (eficacia)

H7. Se han identificado resultados producto de las acciones de FCN en todas las vías de cambio identificadas por la política, incluso en aquellas que se trabajaron en menor medida. Destaca, sin embargo, la consolidación de prácticas de planificación, la mejora de la acción y su monitoreo y el fortalecimiento de relaciones institucionales.

96. La respuesta se ha limitado a los **resultados en el ámbito organizativo**: aquellos que promovieron cambios en las instituciones de gobierno o en otras organizaciones apoyadas por el WFP. Se han organizado por tipo de vía de cambio, según el modelo de FCN (Ilustración 1). Los resultados en el ámbito individual serán analizados en la subpregunta 2.2.

Políticas y legislación

97. **Los resultados** obtenidos a este nivel **son limitados**. Por una parte, según informantes de WFP, no ha existido demanda de estas actuaciones por parte de los socios institucionales y, por otra, la Oficina País no cuenta con tradición en este tipo de trabajos, ni con personas con experiencia en incidencia política y legal. Existen, sin embargo, algunos ejemplos de resultados, como el apoyo a la puesta en marcha de la Política Nacional de Gestión de Riesgo y la Política Nacional de Género en el año 2022.

98. Aunque se trate de una vía incipiente, existe cierto acuerdo entre las personas informantes del WFP en que la evolución de su rol y posicionamiento en el país hace pensar que en el próximo periodo puede haber una mayor atención a este tipo de actividades, ya que **se ha pasado de un rol de proveedor de servicios, al de acompañante técnico de los procesos**. Como ejemplo, se ha empezado a hablar de la

conveniencia de plantearse una ley de merienda escolar, de la que no se ha dispuesto hasta el momento y que podría desarrollarse en los próximos años.

"Si yo pienso en cómo, cuando entré y cómo estamos ahora, es totalmente diferente. El nivel de diálogo es súper diferente, la confianza que tenemos... Muchas cosas es diferente y el compromiso que tiene el [socio] de cambiar cosas y de mejorar muchas cosas es fuerte." (Informante WFP)

99. Otro resultado en este ámbito es que **se ha posicionado la temática de SAN en diferentes niveles institucionales**, donde antes no se encontraba presente o lo estaba de manera muy débil. Por una parte, se ha extendido el conocimiento de la existencia de la Ley de Soberanía y Seguridad Alimentaria, y se han comprendido los vínculos de esta temática con el trabajo de las instituciones, fundamentalmente del MINIM, pero también del SINAPRED y en parte también del MINED. Este es un resultado concreto al que las actuaciones de FCN han contribuido de manera clara.

"Esto se brindó a nivel del conocimiento de la situación [...]. Esto nos dio una gran oportunidad [...] para introducir el tema de la seguridad alimentaria y nutrición en situaciones de emergencia." (Informante WFP)

"Con el MINIM, fue un proceso casi de dos años de abogacía para lograr integrar el tema de nutrición y ahora, dentro de su POA, lo integran y solicitan [...]. Entonces eso ha sido una puerta." (Informante WFP)

Planificación estratégica y financiación

100. Se ha producido una **sólida mejora en las prácticas de los socios** institucionales con los que se ha trabajado, derivada de la utilización sistemática de la planificación anual de la acción (POA), promovida por el WFP. Esto ha sucedido tanto con los socios institucionales como con las organizaciones de productores.

"No es que nosotros instituimos la práctica de planificar, pero con nosotros reforzaron. Y a raíz de hacer año a año un POA, la práctica de planificar, establecerse metas, etcétera y diseñar por ejemplo estos programas como la estrategia de comunicación, es como mejora al diseño de sus programas." (Informante WFP)

Existen también ejemplos referidos a instituciones concretas que muestran la extensión de la práctica de la planificación y su materialización. Se puede mencionar el Plan de Desarrollo de Telecomunicaciones de SINAPRED para un periodo de cinco años, por ejemplo, que se deriva del trabajo de mejora realizado junto con el WFP en el periodo actual. Nicaragua es un país en el que el funcionamiento de las telecomunicaciones es una limitante de cara al trabajo con poblaciones afectadas por desastres naturales. Este plan puede ser clave para la mejora del trabajo de SINAPRED en el próximo periodo.

101. Otra mejora que se ha producido de manera bastante general es la **introducción del enfoque de género en la planificación**, lo que favorece que se tenga en cuenta durante la materialización de las actuaciones. De nuevo, puede mencionarse el ejemplo de SINAPRED, que lo ha incorporado también a su Plan Nacional de Capacitación.

102. Finalmente, las personas informantes mencionan que, como resultado del prolongado trabajo con algunos programas como el PINE, se cuenta con **mayor claridad** respecto de su evolución y se ha incorporado una **visión más abierta**, que contempla la posibilidad de abordar temas innovadores, como el *homegrown school feeding*, promovido por el WFP.

Diseño y ejecución de programas

103. Con carácter general, los socios institucionales del WFP se encuentran en mejores condiciones de cara a mejorar el diseño y ejecución de sus programas, así como, en algunos casos, para **ampliar su alcance**. Por ejemplo, como se indica en el ACR de 2022, gracias a las actividades de FCN realizadas se impulsó una **red de técnicos calificados** en todos los municipios del país y en las dos regiones autónomas, con conocimientos, habilidades, herramientas y metodologías sobre gestión integral del riesgo para salvar vidas en situaciones de emergencia. Este fortalecimiento general se complementa con uno específico en el caso del MINIM quien, con el apoyo del WFP, ha podido **ampliar su red de atención de 33 a 50 municipios**, 13 en la Costa Atlántica, donde no estaban trabajando. Como resultado, el MINIM estima que asistió a 1.300 personas indígenas y afrodescendientes (85 por ciento mujeres), que supuso un 200 por ciento más que en el año anterior (ACR22). También se comenzó a trabajar específicamente con personas con discapacidad,

104. Otro aspecto de mejora es la contribución al **establecimiento y fortalecimiento de relaciones** entre distintas instituciones de gobierno, entre las que destacan las del MINIM con el SINAPRED o con el MEFCCA, donde se han “abierto puertas” para la colaboración. Como mencionaba una de las personas informantes entrevistadas:

“Era un ministerio con pocos recursos. Tiene poco presupuesto, tiene poco personal [...]. Pero logramos, logramos fortalecer esa relación con ese otro ente [...].” (Informante institucional)

105. Desde otros puntos de vista, algunas instituciones cuentan ahora con herramientas que les permiten **ampliar su conocimiento y mejorar, en consecuencia, su acción**. Por ejemplo, se mejoró la capacidad de SINAPRED para estimar los niveles de riesgo de las familias y su funcionamiento en situaciones adversas: se actualizaron y consolidaron metodologías y mapas multiamenaza, se desarrolló e implementó una plataforma de gestión del riesgo y se les dotó de equipamientos informáticos y de telecomunicaciones⁵⁰.

106. El MINIM pudo ampliar su alcance, ya que recibió algunos equipamientos y desarrollos informáticos y se estableció una biblioteca virtual que da acceso a los materiales desarrollados, fundamentalmente materiales formativos sobre género, masculinidad, nutrición y cuidados.

Eficacia y rendición de cuentas

107. Las mejoras se centraron fundamentalmente en avances en los sistemas corporativos de recolecta de datos de los socios de gobierno. Por ejemplo, gracias a las capacitaciones al funcionariado del INTA en materia de digitalización, se integró y se ha institucionalizado el sistema MODA, para la recolecta digital de datos en campo de todas sus intervenciones, sin necesidad de conexión a internet. Esto permite la **agilización de los procesos y una mejora en la rendición de cuentas** de la institución, además de **mejoras en su gestión**. También se fortalecieron las capacidades de los COMUPRED a través de capacitaciones en herramientas de monitoreo.

108. Desde otro punto de vista, las numerosas capacitaciones en gestión de emergencias y el apoyo a nivel material en este ámbito a instituciones como INTA y SINAPRED condujeron a una **mejora de su capacidad de respuesta**, optimizando la movilización de recursos en caso de emergencias de manera rápida, eficiente y con mayor alcance, abarcando zonas de difícil acceso, como indica un informante de las instituciones de Gobierno:

“Y que fue así como les digo, o sea, fue un tema de que hoy nos sentamos y empezamos a llamar y en menos de seis horas teníamos ese quintales, o sea localizados y puestos a disposición, este, solo irlos a retirar para entregarlos a las zonas de emergencia a ese nivel. [...] Todo ese trabajo son, digamos, nos ha permitido ahora digamos, saber que tenemos suficiente capacidad de respuesta y que tenemos un buen nivel organizativo para poder enfrentar crisis como la del Eta e Iota.” (Informante institucional)

Participación de actores no gubernamentales

109. Dado que en el ámbito de FCN apenas se ha trabajado con organizaciones ajenas al GdN, en esta vía el trabajo se concentró fundamentalmente en el trabajo con **organizaciones de productores**⁵¹, que ha tenido múltiples resultados algunos de los cuales han permeado hacia los y las PP. Como este tema se abordará con detalle posteriormente, resaltar que hay tres grandes resultados: mejoras en la producción y la comercialización, que les permitió **llegar al mercado nacional** y, en algunos casos, al internacional; introducción de mejores prácticas agrícolas, **más eficientes y sostenibles medioambientalmente** y **cambio de posición de las mujeres en sus órganos de dirección** y en sus membresías⁵², proceso en el que es necesario seguir avanzando, pero en el que se ha producido un cambio muy significativo.

110. Además de estos grandes cambios, se han producido otros, que también son destacables. Por ejemplo, se ha **fortalecido su capacidad de gestión administrativo-financiera**:

⁵⁰ Estos equipos fueron instalados en Centros de Operación de Emergencia en lugares críticos de la Costa Atlántica, especialmente vulnerables a los desastres.

⁵¹ También podría considerarse a los CAE, pero se tratan en otro lugar de este informe.

⁵² Además de que cuentan con manuales y políticas de género.

- Ahora presentan informes de estados financieros, gracias a que se les ha dotado de sistemas contables que facilitan esta labor.
- Han regularizado su situación administrativa, dándose de alta en la UAG, las que no estaban inscritas.
- Cuentan con manuales y políticas de crédito.

Como ellos mismos mencionan:

...“me acuerdo que los primeros informes, los primeros archivos de rendición de cuentas, nos costaba bastante elaboración y todo porque había que, todo bien soportado ¿verdad? Entonces hemos aprendido mucho de esos procesos que también nos ha capacitado el PMA”. (Representante de cooperativa).

111. Se constató también cierta **mejora de las coordinaciones interinstitucionales**, con el MEFCCA, por ejemplo, para el tema de asociatividad, de la legalidad de las cooperativas o con las Alcaldías e INTA para los aspectos de asistencia técnica agrícola y participación en mercaditos verdes y ferias campesinas.

112. Para terminar, aunque el FC del personal del WFP en el país está fuera del perímetro de esta evaluación, se han recogido varias declaraciones en relación con el **proceso de aprendizaje experimentado por la propia organización**. Este aprendizaje se muestra como motivo de satisfacción, ya que contribuye a fortalecer el compromiso con el trabajo y a mejorarlo.

P.E.2.2 ¿En qué nivel ha contribuido el WFP al FC del Gobierno a distintos niveles (nacional, territorial y local)? (eficacia)

H8. Las capacidades del funcionariado se fortalecieron gracias a las actuaciones del WFP. Las capacitaciones recibidas se adaptaron a sus necesidades y fueron útiles para su trabajo, por lo que aplican lo aprendido. Como consecuencia, se han producido mejoras de carácter técnico.

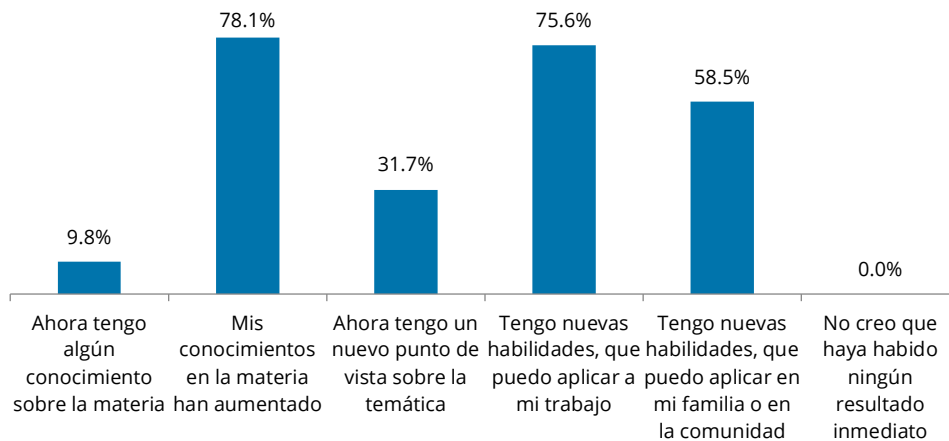
H9. Las capacitaciones en cascada están produciéndose tanto en sentido vertical (a distintos niveles de la misma institución) como horizontal (a otras instituciones), lo que contribuyó a mejorar el desempeño en diferentes materias.

113. WFP trabaja sus actuaciones de fortalecimiento, especialmente las de capacitación, con una **lógica de réplica en cascada**: capacita directamente a un número limitado de servidores y servidoras públicos/as de las instituciones de Gobierno a nivel central, y son estos los que adaptan y replican las actuaciones en otros niveles territoriales y en otras instituciones. La respuesta a esta pregunta descansaba en buena medida en las encuestas virtuales lanzadas a SINAPRED y el MINIM, como socios institucionales de las actividades de modalidad de FC. La encuesta de SINAPRED no obtuvo respuesta. La del MINIM fue respondida por solo 41 personas⁵³. Sin embargo, estas respuestas incluyeron a la totalidad de las 17 servidoras públicas que participaron en las actuaciones que WFP facilitó de forma directa. De este modo, los resultados de encuesta que se presentan en este capítulo se refieren únicamente al MINIM a nivel central, nivel en el que puede considerarse representativa.

114. Casi el 68 por ciento de las personas que respondieron la encuesta habían participado en tres actuaciones de FC o más, lo que indica una cierta continuidad en la participación. En general, las personas consideran que estas actuaciones **fortalecieron sus capacidades previas**, y todas ellas opinan que **se adaptaban a sus necesidades** (la mitad menciona que se adapta mucho y la otra mitad, que bastante). Todas ellas valoran que fueron **útiles para su trabajo** (un 80,5 por ciento muy útiles y un 19,5 por ciento bastante útiles) y, en consecuencia, la **aplicación de lo aprendido** se encuentra **generalizada** (un 25,8 por ciento lo aplica todos los días y un 71 por ciento, con cierta frecuencia). Todas afirman también que **se han producido mejoras** como consecuencia de su participación.

⁵³ Los ACR reportan un total de 5.861 participaciones (dato agregado de los años 2020, 2021 y 2022). No se puede hablar de personas participantes, ya que no se cuenta con criterios sólidos para estimar la multiparticipación.

Gráfico 4. Mejoras a las que se ha contribuido con las actuaciones de FCN



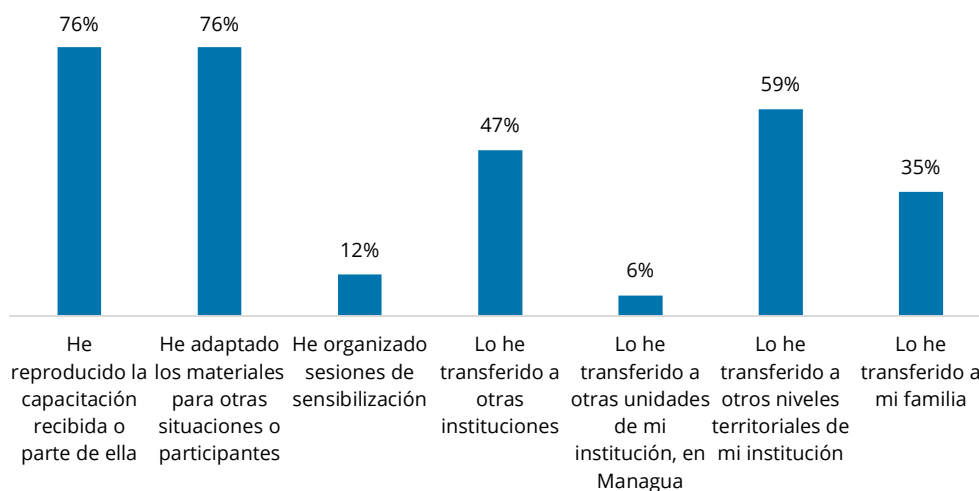
Fuente: Encuesta a servidores/as públicos del MINIM

115. Estas mejoras son, en general, de carácter técnico y se refieren a incrementos del conocimiento o a la adquisición de nuevas habilidades (Gráfico 4). No hay que despreciar, sin embargo, el 30 por ciento que menciona que ahora tiene un nuevo punto de vista sobre la temática, ni tampoco el casi 60 por ciento que afirma que lo aprendido **puede aplicarse a otros entornos**, además del puramente profesional.

116. El resto de las técnicas aplicadas van en la misma dirección, indicando que **las capacidades de los servidores públicos fueron fortalecidas con estas acciones**. Además de los aprendizajes en género, se destacan las mejoras en gestión de riesgos (mejora de manejo de información para incrementar la efectividad de estrategias de prevención y manejo de emergencias y gestión integral del riesgo desde un enfoque integral e incluyente) o en seguridad alimentaria y nutrición.

117. Según la encuesta, todas las personas del MINIM a nivel central que participaron en actuaciones de FC las han replicado posteriormente y lo han hecho de varias formas (Gráfico 5). Las mayoritarias son la réplica de la capacitación recibida o de una parte de ella y la adaptación de los materiales a otras situaciones o participantes. En términos de dónde se produce la transferencia, lo más habitual es que se realice a otros niveles del MINIM, pero casi en un 50 por ciento la réplica se realiza con otras instituciones. Eso significa que **las capacitaciones en cascada se están produciendo en vertical, hacia niveles inferiores, y horizontalmente** hacia otras instituciones. Como en el caso anterior, hay una parte de esta mejora de capacidades que trasciende la institucionalidad nicaragüense, ya que un 35 por ciento de las personas entrevistadas mencionan que lo han transferido a su familia.

Gráfico 5. Vías por las que se han replicado las actuaciones de FCN (nivel central)



Fuente: Encuesta a servidores/as públicos del MINIM

118. Además de la encuesta, diversos informantes indican que **las actuaciones de fortalecimiento en cascada se están produciendo**. Por ejemplo, informantes de WFP resaltan el trabajo de las funcionarias de MINIM en la capacitación a maestros rurales de escuelas de difícil acceso.

“Ellas han logrado capacitar a maestros rurales de las escuelitas más recónditas de este país sobre el tema de derechos [...] o dignidad de las mujeres. [...] Eso es bastante estratégico, porque estas maestras y estos maestros y directores de las escuelitas rurales, eh, tienen [...] muy poca posibilidad para recibir información, entrenamiento de este tipo, así especializado en temas de derechos, temas de género, en temas de empoderamiento de las mujeres. [...] Ellas comenzaron como con tal vez unas 120 maestros y el año pasado llegaron hasta más de 700 maestros.” (Informante WFP)

119. En el caso del SINAPRED, las actuaciones de fortalecimiento también se están replicando y llegando a los niveles territoriales. En la actualidad, por ejemplo, en el nivel territorial, se ha contribuido a la existencia de una red de comunicadores que trabaja en transmitir los conocimientos sobre gestión de emergencias a todas las familias, tales como las brigadas comunitarias, los líderes comunitarios o incluso los maestros, para que el alumnado pueda transmitir los conocimientos al resto de la familia.

“Y a nivel territorial también hay una red de comunicadores que también se une al esfuerzo de transmitir y de pasar el mensaje a toda la familia. Por ejemplo, en la campaña Nacional de actualización de los Planes Familiares, uno de nuestros aliados estratégicos y fuertes y es parte del sistema, obviamente es el Ministerio de Educación, que trabaja directamente con niños. Y qué mejor manera de utilizar esa fuente de información que son los niños que llega directamente a la familia” (Informante institucional)

120. Algo similar ocurre en el caso del MINED, donde tanto las personas informantes del WFP como de las instituciones afirman que el fortalecimiento realizado a nivel central se ha reproducido en los territorios y posteriormente con los docentes.

“Se trabaja en capacitación en cascada, cuando hacen la capacitación a nivel central en Managua, después se replica. (...) Primero se hacen coordinaciones interinstitucionales, lo imparte el PMA y participan todos los técnicos a nivel nacional y luego a nivel departamental. Después (llega) a los directores de núcleo y a los docentes y estos (capacitan) a los padres de familia.” (Informante institucional)

121. **Estas actuaciones en cascada han contribuido a mejorar el desempeño en el nivel territorial** en diferentes materias, como la conciencia de la importancia del monitoreo o el incremento de la coordinación y cooperación en los niveles de las instituciones, en una doble vía: se mejoró el entendimiento de las realidades locales a nivel central y, al mismo tiempo, ahora es más fácil que los niveles territoriales demanden asesoría específica de los niveles centrales.

122. En resumen, puede afirmarse que al menos una parte del funcionariado de los socios institucionales **están recibiendo, incorporando y reproduciendo las capacidades obtenidas a partir de las acciones de FCN impulsadas por el WFP**.

P.E.2.3. ¿En qué medida el FC institucional ha permeado hasta las poblaciones y cuál ha sido el impacto obtenido (i.e. cambios de comportamientos y prácticas, mejoras en condiciones de vida, etc.), especialmente con jóvenes, poblaciones indígenas y mujeres? (impacto)

H10. Se contribuyó a mejorar la situación económica de las y los pequeños productores y de las familias vulnerables, mediante la provisión de insumos, el acceso a crédito, la inserción de las cooperativas a otros mercados o la diversificación de las actividades productivas.

H11. Las y los pequeños productores han introducido buenas prácticas agrícolas en su comportamiento. Con frecuencia utilizan semillas mejoradas y han incorporado prácticas de conservación del agua y gestión del suelo. Además, han diversificado cultivos e implementan ciertos controles financieros.

H12. Las y los pequeños productores reportan un cambio en su percepción de las relaciones de género. Aunque el acceso a la tenencia de la tierra y a la membresía de las cooperativas sigue siendo un reto, muchas mujeres han cambiado su comportamiento en las estructuras de las cooperativas y algunas han llegado a cargos directivos.

H13. Los pequeños emprendimientos constituyen un incentivo para la incorporación de las mujeres a actividades productivas e indirectamente contribuyen a la economía familiar. En paralelo, se percibe un cierto aumento de decisiones compartidas en el seno de las parejas en relación con sus explotaciones agrarias.

H14. La construcción o mejora de la bodega-cocina es percibida por los CAE y por el alumnado como un gran avance de múltiples efectos positivos tanto para niños y niñas como para madres y padres. Además, propician un mayor control sobre las condiciones de higiene en el almacenamiento y preparación de los alimentos.

123. El análisis de los efectos e impacto sobre la población se centró en los pequeños agricultores que integran las cooperativas y en las personas que participan en los CAE. Se mencionan algunas de las actuaciones desarrolladas para poder comprender mejor el modo en el que se produjo el fortalecimiento. A la hora de hablar de las y los PP, se han identificado tres grupos de resultados: la mejora de la resiliencia económica, los cambios de comportamiento en relación con las buenas prácticas agrícolas y la mejora el empoderamiento.

Mejora de la resiliencia económica

124. Diversos informes de WFP (Taller de Medio Término, ACR 2019, ACR 2021, Evaluación Intermedia de BOOST) dan cuenta de la **contribución a la inserción de cooperativas y PP al mercado financiero**, avanzando además en la certificación de las organizaciones para competir en el mercado de compras y en el proyecto de micro seguros agrícolas. En 2021 se dispuso de financiación destinada a fomentar la resiliencia económica y reducir los efectos negativos de la crisis en la producción y el consumo de alimento, ayudando a los PP a superar los crecientes precios de los insumos agrícolas y el acceso más restringido al crédito. Algunos insumos agrícolas se transfirieron a través de las organizaciones de agricultores en forma de crédito a un coste reducido. Este crédito, reembolsable parcialmente, generó fondos rotatorios que las organizaciones de agricultores han podido seguir utilizando para continuar prestando servicios a más agricultores.

125. Entre los insumos puestos a disposición de las cooperativas y de sus socios/as se encontraban variedades mejoradas de semillas para siembra, aprovechadas para garantizar la seguridad alimentaria familiar y, en el caso de contar con un excedente productivo, para su comercialización, **impactando en la mejora económica de las familias**⁵⁴. Los informantes dan cuenta de "productores semilleros" que se han quedado con la nueva variedad, la han multiplicado y han compartido esa tecnología con otros PP.

"Por lo menos en la vida personal de mi familia hemos cambiado. Nosotros en el 2019 no teníamos las capacidades que tenemos ahora. Nos hemos desarrollado, hemos adquirido otro tipo de conocimiento y hemos alcanzado una economía mejor. Porque [...] antes [...] buscábamos empresas así que distribuían de agroquímicos y andábamos rogándoles que nos apoyaran. Y después del 2019 para acá el PMA nos ha brindado la mano y ha sido un empujón, como un acelerón terrible". (Representante de cooperativa).

La introducción del cultivo del arroz, por ejemplo, dio muy buenos resultados en El Cuá, donde usualmente sembraban otros granos. Algunos productores y productoras aumentaron su producción de maíz de manera significativa, con lo que pudieron pagar sus créditos, reservar para la alimentación familiar y destinar para la próxima cosecha.

126. Algunas cooperativas agrícolas promovieron la introducción de la producción apícola, bien aprovechada por las socias, incluso con más de una cosecha por año. Algunas pasaron de vender no sólo la miel, sino colmenas.

127. **Las pequeñas productoras de familias vulnerables** fueron favorecidas con otros insumos agrícolas entregados en concepto de créditos que pagaban parcialmente, entre los que estaban animales para la crianza (cerdos, gallinas), herramientas (carretillas, bombas de fumigación), abonos, semillas y plántulas para conformar y manejar huertos familiares o patios saludables. No todas las familias aprovecharon estos beneficios, pero muchas productoras cosecharon suficiente para compartir con sus vecinos. Estos créditos en general tuvieron muy buena aceptación y gran impacto entre las pequeñas agricultoras.

⁵⁴ La evaluación de BOOST también detecta un mantenimiento o mejora de la situación económica de las familias.

"Nosotros hemos sentido un cambio muy fuerte, bastante. Porque cuando nosotros entramos que todavía el PMA no nos cubría, nosotros sentíamos que nos costaba más para adquirir tal vez, los insumos para el cultivo, sentíamos que costaba más para obtener las cosas que necesitamos para cultivar la tierra y hoy no. Cuando ya el PMA entró, ya él dijo que va a trabajar de la mano con nosotros, nos entregó la bomba, las herramientas para que cultivemos las tierras, nos entregaban semilla; entonces nosotros ya sentimos un cambio que vamos mejorando y vamos a hacer un ingreso para nuestros niños, para nuestra familia". (Productora)

128. En 2021, tras los huracanes, el WFP introdujo un innovador proyecto piloto de microseguros agrícolas para transferir el riesgo que suponen las perturbaciones climáticas adversas. El proyecto piloto benefició a 400 pequeños agricultores, proporcionándoles un seguro para sus parcelas; estos agricultores suelen tener un acceso limitado a instrumentos financieros y de riesgo que son muy necesarios en tiempos de crisis climáticas.

129. A través de capacitaciones y ruedas de negocios que impulsó el WFP, los socios de las cooperativas han aprendido sobre comercialización y a mejorar la calidad de los granos. Algunas de estas organizaciones han conseguido entrar al roster de proveedores del WFP lo que les da acceso a otros mercados y precios justos. Este resultado es coincidente con lo establecido en la evaluación intermedia de BOOST.

"Con lo de la calidad, pues nosotros hemos estado en capacitación para los estándares de calidad de lo que el PMA compra, [...] cómo es la calidad que ellos mueven, pues, porque nosotros para este próximo año el PMA hizo un roster de proveedores y entonces la cooperativa entró en ese roster de proveedores. Entonces debido a eso hemos estado en capacitación para ver cómo nosotros tenemos que este, cuidar el grano, seleccionar el grano que ellos compran. Entonces para nosotros es importantísimo que podamos, se le ha vendido, pero que podamos seguir en eso". (Representante de cooperativa)

130. Algunas cooperativas con la participación de socias tuvieron presencia en mercaditos verdes y otras ferias, en los cuales exponen y venden sus productos agrícolas, mientras otras organizaciones de PP aprovechan estos espacios para vender otros productos como miel, fogones mejorados u otros productos. En general, la directiva de las cooperativas reconoce que involucrarse en este tipo de actividades genera **más ingresos para las mujeres**, que es utilizado usualmente para la compra de otros productos perecederos en la localidad, lo que eventualmente tiene un pequeño efecto en la **dinamización del mercado local**. Algunas de las organizaciones han participado además en otras ferias en Managua organizadas por el WFP y el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA).

Cambios de comportamiento en relación a las buenas prácticas agrícolas

131. Se han identificado algunos cambios que reflejan la utilización de mejores prácticas agrícolas. La **utilización de semillas mejoradas**, por ejemplo, aumenta el rendimiento productivo de granos y su calidad y se relaciona con una siembra más tecnificada y una mejor preparación de la tierra, gracias a la asesoría técnica recibida en el manejo de huertos y siembra.

132. La **conservación del agua y la gestión del recurso suelo** en la actualidad es percibida como una necesidad por las y los productores, quienes han implementado medidas para la conservación, que incluyen la reforestación. Pequeños productores/as de diferentes lugares mencionan que utilizan barreras vivas y muertas para proteger los cultivos de la erosión y aprovechan los restos de esa barrera para hacer una cadena protectora. Este resultado es coincidente con el obtenido en la evaluación intermedia de BOOST.

"Antes usted cortaba el tallo de guineo y lo volaba al zanjón, ¿verdad? Ahora no, lo cortamos, ponemos una estaca y lo dejamos que él pudra, ahí en el suelo. [...] Entonces nos han enseñado también de sembrar, por lo menos el cacao, dentro del café, eh, sembrar el plátano; así cuestiones pues, que haiga de todo pues". (Representante de cooperativa)

133. En otras cooperativas mencionaron que se implementó el uso de diques para evitar la erosión, el manejo adecuado de recipientes de herbicidas o el uso de herbicidas y abonos orgánicos, si bien algunos PP mencionaron que el uso de herbicidas ecológicos tiene sus limitaciones⁵⁵. También se encontraron ejemplos

⁵⁵ Este resultado remite al obtenido en la evaluación intermedia del proyecto BOOST, en el sentido de que "la costumbre" es un factor que dificulta su implementación generalizada. Esta evaluación ha encontrado ejemplos de utilización de buenas prácticas agrícolas, pero no dispone de evidencias suficientes sobre la extensión de su adopción. La evaluación final de BOOST podrá profundizar en esta cuestión.

de buenas prácticas como la **cosecha de agua** con la que aseguran la producción cuando las lluvias son irregulares. Con cierta frecuencia, los PP asociados a las cooperativas transmiten estas nuevas prácticas agrícolas a otros que no lo están.

134. La comunidad de agricultores y agricultoras se ha abierto a la **diversificación de cultivos** más resistentes a la sequía (yuca, piña, pitahaya) y saben en qué momento suministrar agua a sus cultivos. Los y las PP **siembran de manera más consciente según la variabilidad climática** y hacen uso de los pluviómetros allá donde se instalaron o reciben información meteorológica desde las cooperativas a las que pertenecen. En general, **se sienten más preparados** para enfrentar sequías, lidiar con mucha lluvia o enfrentarse a otro tipo de eventos, como huracanes.

135. Gracias a la capacitación en estos aspectos, en la actualidad una amplia cantidad de los PP consultados **implementan ciertos controles financieros** relacionados con los ciclos productivos, llevan un mejor control de la inversión, la compra de insumos, de las ganancias y los precios de venta de su cosecha o, incluso, de sus ahorros.

Mejora del empoderamiento

136. La mayor parte de los/as PP que participaron en la evaluación reportan **cambios en relación con su percepción de las relaciones de género**. Algunas pequeñas productoras valoran que el aprendizaje recibido contribuyó a lograr cierta independencia económica de sus parejas, aprendizajes que luego transmiten a otros miembros de su familia.

137. De ser productoras que con dificultades sacaban adelante sus cosechas, **algunas mujeres** luego de formar parte de los GEEM y ser capacitadas, **lograron cargos directivos** en las **cooperativas**.

"Ella comenzó, así como el grupo y se fue empapado y se fue empapando. Ella hoy tiene ese cargo de presidenta allá en la cooperativa... Ella es bien reconocida así bastante por todos los que vienen del PMA, de este, dicen ellas que como ven, pero no fue ni estudiada. Y en Managua le dieron un buen reconocimiento y hoy es agricultora, como le quiero decir, trabaja a la par del hombre [...]. Es un ejemplo a seguir". (Productora. Integrante de GEEM).

138. Otras mujeres **han cambiado su comportamiento en las estructuras de las cooperativas** en las que se encuentran, reportando mayor confianza. Una gran parte de las mujeres que participan en los GEEM han perdido la vergüenza y el temor de expresarse públicamente. Algunos miembros de juntas directivas de organizaciones de productores reconocen que las mujeres ahora son menos manipulables y ellos han aprendido también a respetar las opiniones, obligaciones y derechos, tanto de las mujeres como de los varones.

"[...] Yo he visto mujeres que antes eran muy pasivas, que no hablaban, pero ahora sí ¿verdad? Estamos participando y también estamos decidiendo ¿verdad? Porque antes tal vez sólo los varones eran los productores y las mujeres no, pero ahora sí ¿verdad?, que las mujeres estamos, eh, integradas ahí en lo que es la producción y también tienen que aprender o aprendernos". (Productora. Integrante de GEEM).

139. Algunas cooperativas lograron una mayoría femenina entre sus asociados, pero para la mayoría de ellas **la membresía sigue siendo un reto**⁵⁶. De hecho, algunos informantes institucionales mencionaban la importancia de tener en cuenta también la participación de las mujeres al nivel de presocias, dado que es muy difícil incidir en la membresía de las organizaciones. Algunas mujeres, muy pocas, han comprado su propia tierra o les han pedido a sus compañeros de vida, que les cedan una parte para su propio manejo.

140. Algunos cambios también **incidieron a nivel familiar**. Aunque según la información recogida, la incorporación de los hombres a los trabajos del hogar es aún minoritaria, sí perciben un aumento en la toma de decisiones compartida entre los dos miembros de la pareja. De hecho, mediante las capacitaciones recibidas y el uso de la Cartilla de Educación Financiera, un importante número de mujeres productoras considera que han aprendido no sólo a administrar el huerto y su parcela, sino también su hogar.

141. Finalmente, existen también algunas experiencias de pequeños emprendimientos. Por ejemplo, con la dotación de hornos mejorados, algunas agricultoras iniciaron la producción de pan para su comercialización y "*viven haciendo el billete*". Con el impulso de políticas de género y de crédito a nivel de

⁵⁶ Por razones como su bajo nivel educativo, el difícil acceso a la tierra e incluso la prohibición por parte de sus esposos.

cooperativas agrícolas, las mujeres reciben beneficios, como herramientas o la reducción de las tasas de interés o de los precios de los insumos, lo que resulta un **incentivo para su incorporación a las actividades productivas e, indirectamente, un aporte a la economía familiar.**

"Eso en el beneficio de mis herramientas ¿verdad? y entonces ya yo me siento empoderada. Y sí, en la cosecha me ha ido bien. He pagado mi jarana como dicen ellos, y tengo mis silos metálicos, tengo dos y sí, tengo mis bombas de fumigar, ahí las tengo y las estimo". (Productora)

Cambios en CAE

142. La intervención del WFP **más identificada y reconocida por parte de los CAE** es la **construcción o mejora de la bodega-cocina** en 8 escuelas de Jinotega y 50 escuelas de la Costa Atlántica Norte. La valoran porque reduce el esfuerzo físico principalmente de las mujeres, que deben cargar grandes cantidades de comida preparada desde sus hogares hasta la escuela. Tampoco el alumnado tiene que cargar sus trastes ni las madres los calderos desde casa para recibir o preparar la merienda, ya que las escuelas y familias los han ido adquiriendo (algunos fueron donados por el WFP).

143. Según afirman, la merienda ahora se sirve caliente y apetecible al alumnado y la población estudiantil, al contar con la ingesta de la merienda escolar a media mañana tiene más concentración y conserva energía para finalizar su jornada escolar. Además, les motiva a mejorar su asistencia y algunos miembros de los CAE afirman que hasta puede incidir en la aprobación de materias y en la permanencia escolar.

144. En las escuelas donde se brindó una **ración adicional de merienda** durante casi un año (las afectadas por los huracanes Eta e Iota⁵⁷), el alumnado llegaba más temprano a la escuela para recibir el desayuno. Se declara que se sienten alegres y seguros de recibir los alimentos, ya que es menos probable que falten que cuando los cocinaban en casa.

145. Las personas miembros del CAE están más atentas a la **higiene en el almacenamiento de los alimentos y en su preparación**. Antes de contar con las bodega-cocina, los alimentos se almacenaban en casa de las familias del alumnado donde no se tenía control de su manejo, ni de su exposición a contaminantes o roedores. Los CAE cuentan con recipientes para almacenar cada tipo de producto y quienes cocinan aplican protocolos y utilizan algunos elementos de vestuario para garantizar la preparación higiénica de los alimentos.

146. También perciben una **mayor integración y colaboración de los padres** en la **merienda escolar**, sobre todo para transportar leña y los productos alimenticios desde el punto de acopio a la escuela. El cocinado o la recogida de agua sigue siendo asumida principalmente por las madres.

"Como ya tenemos casi más de dos años, casi más de tres años de estar en [...] estas comisiones, ya los padres como que se sienten un poco más familiarizados... Entonces más que una comisión es como un núcleo de amistad. Entonces digo yo ¡qué bonito cómo esto ha venido a que logremos la integración de los padres y a reconocer, verdad, que el rol de la educación no solamente depende de las mujeres!" (CAE)

147. Algunos alimentos se siguen preparando en las casas de las familias, como cocer los frijoles o elaborar tortillas, porque lleva mucho tiempo hacerlas. En este sentido, según los padres y madres de familia, la **dotación de harina** como parte de los productos de la merienda escolar **incrementa el gasto de las familias**, ya que, al no haber horno en la escuela, tienen que proporcionar su propio gas y resto de ingredientes para elaborar pan o galletas (huevos o azúcar, por ejemplo).

148. Según los CAE, **se ha incrementado la aceptación de vegetales y verduras por parte de la niñez**. Estos grupos de alimentos son una contribución voluntaria de las familias ya que la merienda se reduce a frijoles, maíz, arroz, aceite y cereal y, por tanto, las familias en mayor situación de pobreza no pueden aportarlas. Finalmente, según los padres y madres entrevistados, la buena práctica del lavado de manos que el alumnado aplica en la escuela antes de la toma de la merienda, se traslada con frecuencia a sus hogares.

⁵⁷ Un total de 2.500 escuelas en todo el país.

P.E. 2.5 ¿En qué medida los resultados alcanzados son sostenibles? (sostenibilidad)

H15. Diversos factores limitan la sostenibilidad de los resultados obtenidos. En el caso del trabajo con socios institucionales, aunque se han producido importantes avances, persisten necesidades desatendidas para las que resulta muy difícil obtener financiación externa, aunque guarda una relación directa y evidente con el logro de beneficios para la población.

H16. Hay factores que favorecen la sostenibilidad de las organizaciones de pequeños y pequeñas productoras: se desarrollaron actividades percibidas como necesarias por ellos y ellas, lo que ha contribuido al aprendizaje colectivo. Existen otros que amenazan la sostenibilidad futura de los resultados, como las crecientes exigencias administrativas, la emigración, la eventual resistencia al cambio de los nuevos dirigentes de las cooperativas o la falta de relevo generacional.

Sostenibilidad político - institucional

149. En algunos de los programas, como el de merienda escolar, las partes interesadas perciben que se avecina una reducción de las contribuciones del WFP quien, según los actores, es la única organización que ha acompañado con carácter permanente al GdN. En consecuencia, se están utilizando varias fuentes de financiamiento para darle continuidad a esta estrategia.

150. En el caso del trabajo con organizaciones de productores, el **marco legal** que establece las reglas del juego que les afectan, puede suponer una amenaza para su estabilidad, ya que cuenta con multitud de requerimientos. Por ello, las cooperativas demandan más acompañamiento en esta línea.

"En la actualidad el MEFCCA está más riguroso con todo el seguimiento de la parte legal de las cooperativas, igual la DGI, UAF." (Informante WFP. Nivel territorial)

151. Una dificultad que ya se mencionó es el **reto que supone para el WFP la obtención de financiación externa para cubrir las actividades de FCN**, especialmente en el caso de las instituciones del GdN. Estas dificultades suponen una cierta incertidumbre al comienzo de cada ejercicio, ya que no se cuenta con una previsión cierta del alcance de los fondos disponibles.

Sostenibilidad técnica

152. En el caso de las cooperativas y los PP, un factor que favorece que las nuevas habilidades continúen aplicándose, una vez que finalice la financiación, es que **las actividades** en las que participaron, y en concreto las capacitaciones, **respondieran a las necesidades percibidas por ellas**.

153. Se está produciendo una transferencia de aprendizajes, desde las estructuras centrales de las instituciones a los funcionarios de instituciones en el terreno. Del mismo modo, desde el nivel técnico de las cooperativas a los PP. **Este aprendizaje colectivo y progresivo favorece grandemente la sostenibilidad de los resultados del FCN**.

"Incluso hasta con las escuelas nos organizamos y en las escuelas establecemos huertos escolares. Le damos, capacitaciones sobre elaboración de bioinsumos orgánicos, de cómo hacer repelentes naturales y de cómo extraer la semilla de manera artesanal". (Informante institucional. Nivel territorial)

"Hemos trabajado mano a mano con los pequeños productores [...] a través de la asistencia técnica aplicada a los pequeños productores, ¿verdad? Para generar ese cambio de actitudes, porque eso también ha dado el proyecto, el cambio de actitudes". (Representante de cooperativa)

154. La **emigración** es un tema sensible en el área rural y ha afectado de manera general, tanto a nivel de cooperativas, que han perdido personal técnico, como en la disminución de la mano de obra disponible para las labores del campo. Los y las PP intentan poner en marcha **estrategias de adaptabilidad** para enfrentarse a esta situación. Tampoco el **relevo generacional** se está dando fácilmente.

"¿Cuántos jóvenes, realmente la juventud que se ha ido, sólo los viejos hemos quedado! Sólo mayores estamos quedando en las cooperativas". (Representante de cooperativa)

"El problema es el café, está maduro, está haciendo esto y el problema es la mano de obra. No hay, no hay porque muchos se han ido, la mayoría. Entonces, ¿qué es lo que estamos haciendo? [...] Es que, eh, hacemos una, un corte familiar, primero corto yo, mientras esté cortando el mío el tuyo se está madurando y después vamos al tuyo". (Representante de cooperativa)

155. La sostenibilidad también se ve afectada en las organizaciones de PP porque los **órganos de gobierno son cambiantes o están incompletos** y se requiere que las nuevas estructuras den continuidad a los programas iniciados y tengan visión de futuro⁵⁸. El relevo generacional también afecta en esta cuestión, lo mismo que los bajos niveles de escolaridad, que es una limitante para el aprendizaje y el crecimiento de las capacidades.

"Y ustedes saben que la Junta Directiva, los órganos de gobierno son cambiantes en las cooperativas, verdad. Entonces uno hay un reto, una dificultad sería la voluntad, digamos, de los tomadores de decisiones en las cooperativas a continuar, dar seguimiento a lo que se ha venido haciendo con el proyecto una vez que el Programa Mundial de Alimentos quizá ya no esté con el programa en la cooperativa. [...] porque esto requiere inversión ¿verdad? Tanto en la parte técnica como inversión en los insumos, como inversión en todo lo que se trabaja con los productores, entonces esta parte darle continuidad también es un reto". (Representante de cooperativa)

"Y los factores determinantes son los que los que mencionaba: la gerencia. Eh, una gerencia visionaria con visión empresarial, ese es un factor determinante. Capital de trabajo. Sí. Fidelidad de la membresía para todas las actividades que hacen que desarrolla la cooperativa..." (Representante de cooperativa)

156. Ha mejorado la organización y el trabajo conjunto en las cooperativas agrícolas. Entre sus miembros coinciden en que sólo así pueden enfrentar los desafíos planteados. Pero, a pesar de los avances a nivel de cooperativas, **aún queda bastante por hacer en el tema de ampliación de las alianzas con otras organizaciones**, especialmente de cara a los canales de comercialización.

"Trabajábamos como individual cada quien, vos hacé lo tuyo o lo mío. [...] Este, nosotros realmente hemos tomado esa importancia en el crecimiento que es una alianza, que nosotros vamos a mantener y la alianza es la que nos hace fuerte a nosotros, porque [...] si cada quien anda por su camino, esto obviamente se debilita." (Representante de cooperativa)

157. **Por la diversidad y niveles de desarrollo y experiencia** de las cooperativas agrícolas, **demandan aún apoyos diferenciados**. Mientras algunas pueden estar próximas al proceso de graduación, otras requieren que se mantenga la ayuda.

Aceptación social

158. En general **hay una amplia aceptación de las actividades de fortalecimiento de capacidades brindadas por WFP**. Las y los beneficiarios son escuchados y tienen poder de elección sobre algunos beneficios, lo cual es positivo y aminora las posibilidades de rechazo. En consecuencia, los y las PP han interiorizado ampliamente que tienen que producir no sólo para el sustento del hogar y solucionar el problema momentáneo de la alimentación de su familia, sino que, por ejemplo, deben considerar la conservación de semillas para sembrar en el siguiente ciclo productivo. De esta manera se puede decir que **van avanzando en el mejoramiento de sus medios de vida**.

"Sí, yo le dije porque me pidieron que iba a querer, que si la cerda o el horno. Entonces yo opiné que el horno, porque por una parte yo dije si agarro la plata tenía una, naranjilla ahí, entonces la cerda me la iba a molestar. Entonces opiné que me dieran el horno y ahora pues que tengo el horno. Sé que sí me está generando muchas ganancias" (Productora).

"Hemos aprendido a llevar el mejor control al invertir para comprar los insumos y controlar las ganancias y saber cómo vamos a vender. Y gracias al apoyo del PMA que nos ha facilitado la manera de cómo trabajar y ahorrar el dinero con apoyo de las herramientas en insumos". (Productor)

159. Pero **aún existe resistencia al cambio**, la poca flexibilidad de los actores puede ser una limitante para los procesos de instauración de capacidades y los tiempos que exigen. La resistencia al cambio también se refleja en el machismo prevalente con mayor fuerza en las comunidades rurales, que sigue siendo un impedimento para la participación e integración de las mujeres en actividades que han sido reconocidas tradicionalmente como masculinas, como la agricultura, y para que puedan desempeñar roles de liderazgo.

"En esta zona en el municipio [nombre], sin molestar a los muchachos hay bastante lo que es el machismo ¿verdad? Entonces a veces no les gusta dejarlas ir a participar a capacitaciones a algunas mujeres... Esa es

⁵⁸ Por ejemplo, para continuar con los seguros agrícolas, que tuvieron buena aceptación, pero que son muy costosos para los y las PP, por lo que dejan de utilizarse cuando cesa el apoyo.

una limitante grande y tal vez son buenos elementos ellas, sí se les nota con platicar y sería bueno que sean socias de una cooperativa, pero no es así. Entonces esa limitante es bien delicada porque es un, es algo que tiene que ver con la parte familiar". (Representante de cooperativa)

160. Pero, finalmente, los **pequeños agricultores y agricultoras organizadas tienen sueños** y eso mantiene latente el interés de una preparación y desarrollo continuo.

"Ojalá el día de mañana estemos exportando jengibre, estemos exportando papa, estemos exportando... Esos son desafíos que se tiene que, que, que, que hay que soñar, sí, pero que esos sueños no sean, no sean pesadillas, ¿verdad? sino que sean sueños que realmente se puedan cumplir. (Representante de cooperativa).

PE3. ¿CUÁLES SON LOS FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS AL WFP QUE HAN CONTRIBUIDO U OBSTACULIZADO LA CONSECUCCIÓN DE LOS OBJETIVOS PROGRAMÁTICOS PREVISTOS EN EL ÁMBITO DEL FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES?

P.E.3.1 ¿Qué tan adecuados y flexibles han sido los procedimientos, sistemas y la estructura de la OP para adaptar las acciones de fortalecimiento de capacidades a las emergencias y las necesidades cambiantes del Gobierno y la población del país? (adecuación / eficiencia)

H17. El WFP ha sido ágil en sus decisiones para adaptar las actuaciones a las emergencias o las demandas de sus socios, siempre que estuvieran en consonancia con sus acuerdos-marco. En este periodo se adaptó el presupuesto, los recursos humanos, las actividades y la forma de prestarlas. Los socios institucionales perciben el esfuerzo de adaptación y lo valoran, lo mismo que el propio equipo del WFP.

161. La flexibilidad es una de las notas distintivas del WFP, en opinión de sus socios. Durante la vigencia el PEP se han producido una serie de fenómenos externos que han incrementado las necesidades existentes o que han cambiado su naturaleza, al menos en parte. **El WFP ha sido ágil en los procesos de toma de decisiones para la adaptación**, junto a sus socios de gobierno. Ha adaptado sus recursos humanos y presupuestarios, aumentándolos, para responder a las nuevas necesidades y también las actividades planificadas, en su contenido o en su forma, para poder continuar con el trabajo. Las evaluaciones realizadas con anterioridad, y muy especialmente la del Proyecto BOOST, inciden también en la flexibilidad como uno de los valores de la actuación del WFP y en su capacidad de adaptación oportuna a los factores externos

162. Desde el punto de vista de los **procesos de toma de decisiones**, la existencia de Planes Operativos Anuales (POA) que se construyen y/o negocian con los socios con los que se trabaja, **constituye un mecanismo de flexibilidad**, ya que se parte de los resultados del ejercicio anterior, pudiendo incluir necesidades emergentes. Además de este mecanismo estable de revisión, en los momentos en los que ha sido necesario el WFP ha validado planes de respuesta específicos con el GdN, para garantizar que las comunidades y territorios afectados recibieran asistencia hasta recuperar sus medios de subsistencia.

163. Ello se ha reflejado, como se decía, en la **adaptación de los recursos a disposición del Plan**. Se han producido 5 ampliaciones presupuestarias dirigidas a absorber las necesidades nuevas e incrementadas. Una buena parte de estos recursos se han dedicado a la atención a emergencias, como la COVID-19 en 2020 o los huracanes del mismo año, pero también a atender los compromisos de alimentación escolar, ya que la crisis nacional e internacional derivó en 2022 en una subida de precios del 40 por ciento respecto del momento de la planificación⁵⁹. En relación con la respuesta a emergencias, el equipo de la OP se ha incrementado significativamente, hasta las cinco personas que lo componen en la actualidad.

164. Finalmente, las necesidades cambiantes condujeron a una **adaptación de la acción**. Por ejemplo, durante la pandemia de COVID, el WFP trató de mantener la actividad que se estaba desarrollando,

⁵⁹ Nicaragua Country Office. 2022. Annual Country Report 2022.

priorizando las más relevantes para el contexto y ajustando los mecanismos de ejecución. Actualizó también su registro de riesgos, identificando las consecuencias de la crisis sanitaria en términos de seguridad de las personas, cadena de suministro, actividades de seguimiento, SAN, etc. Además, se elaboraron y difundieron carteles sobre higiene y medidas preventivas ante el COVID, en español y lenguas indígenas, se elaboraron protocolos y medidas de prevención y bioseguridad y material educativo con mensajes de SAN y de higiene y se dotó a las escuelas de materiales específicos de prevención de la enfermedad.

165. Se promovieron también soluciones tecnológicas para que las actividades de FCN pudieran continuar a distancia. Para ello, se proporcionó formación y apoyo a las organizaciones de pequeños productores y a los socios de gobierno para que pudieran adaptarse a esta modalidad de trabajo. En algunos casos, sin embargo, se suspendió parte de las actividades presenciales, ya que se priorizó el apoyo a la producción de alimentos. Pero las actividades de capacitación no se interrumpieron. Por ejemplo, en el caso de las cooperativas, se realizaron a distancia o se organizaron en espacios abiertos, que permitían el distanciamiento físico.

166. En 2020, además de la pandemia de COVID-19 el país sufrió el impacto de dos grandes huracanes. En consecuencia, se ampliaron rápidamente las operaciones de emergencia para atender a las zonas más afectadas. También el monitoreo tuvo que adaptarse a la nueva situación, especialmente en tiempos de pandemia. En el Informe Anual de ese año se dice: “[...] *revisó y adaptó sus procesos de seguimiento sobre el terreno [...]. Esto incluyó reducir el tamaño de la muestra, evitar las zonas más remotas, dar prioridad a los lugares más cercanos a la carretera principal e introducir el uso de encuestas a distancia en lugar de encuestas en persona.*”

167. En 2021 continuaban los efectos de la crisis del año anterior. En consecuencia, se brindó un refuerzo a la merienda regular en distintos lugares, **ampliando horizontalmente la cobertura del programa nacional**. Igualmente, se fue más allá de la asistencia alimentaria tradicional, proporcionando apoyo a los medios de subsistencia para intentar reducir el riesgo de INSAN. En parte, este incremento de la asistencia se logró gracias a su asociación con organizaciones gubernamentales y no gubernamentales, estos últimos un socio no tan frecuente en su actividad.

168. **El equipo del WFP en el país también percibe su acción como flexible**, lo que constituye una fuente de satisfacción. Eso sí, la flexibilidad, mencionan, puede convertirse en una herramienta de doble filo, si se producen peticiones por parte de los socios para financiar actuaciones no pactadas. **El límite**, sin embargo, **son los acuerdos de mayor alcance suscritos entre ambas partes**. Estos límites son conocidos de antemano, lo que facilita la negociación o la negativa en caso de que sea necesario. Sin embargo, la mayoría de las personas entrevistadas reconocen que, en la práctica, es infrecuente tener que negarse a una petición, precisamente porque los límites están claros. Esta opinión es compartida por los informantes institucionales.

“Pero de pronto salen ellos con algunas acciones que no están dentro del marco del proyecto. Y que decimos: bueno, esto está fuera totalmente de proyecto. No, no hay manera. Pero de pronto salen algunas iniciativas interesantes que no están en el marco del proyecto, pero que de pronto vale la pena, como probarlas como iniciativas, ¿no?” (Informante WFP)

“[Es] mucho más [flexible] que cualquier otra institución con la que estamos o socio con el que estamos trabajando. Ahora, claramente tienen que estar sujetas a los acuerdos marco ¿verdad? Si no están dentro de los acuerdos marco [que] firmaron nuestras autoridades, pues entonces no se puede, ¿verdad? Pero siempre y cuando [...] son actividades que estén, digamos, o que [...] vayan en la dirección para la que se firmó el convenio, te soy honesto, no, nunca hemos recibido una negativa.” (Informante institucional)

169. Las personas entrevistadas mencionan que habitualmente los cambios que se proponen son de menor entidad: ampliaciones del alcance o la sugerencia para programar una capacitación utilizando un remanente, por ejemplo.

170. Un caso particular es la respuesta a emergencias, donde las prioridades se definen en cada caso y no cambian, dado que se trata de una actividad intensa en un periodo relativamente corto de tiempo. Es el GdN quien solicita apoyo para complementar su cobertura, por lo que la respuesta del WFP puede ser muy diferente en una emergencia posterior. Hasta el momento, **el WFP ha mostrado una amplia capacidad de adaptación a las demandas**.

171. Los socios institucionales y de las cooperativas mencionan que, **incluso cuando no se dispone de fondos**, si la solicitud realmente responde a una necesidad, **el WFP intenta apoyarles**. También existe la opinión de que el WFP tiene la capacidad de responder a sus necesidades de manera rápida y oportuna

“El POA como tal no nos va mal porque podemos incluir si miramos que es una prioridad, si es algo de emergencia, [...] entonces ellos dicen ok. No, no contamos con los recursos. Ahorita vamos a hacer gestiones, vamos a presentarlos a nuestras autoridades, pero no nos cerramos, pues siempre hay una forma de buscar cómo incluir las actividades. [...] Y ellos son muy transparentes en decirnos: no tenemos recursos, pero vamos a ver cómo apoyamos o vamos a ver qué podemos hacer, si podemos conseguir algún donante para poder este atender esto.” (Informante institucional)

“Fue el PMA el primero que se movió cuando el desastre. El primerito. Ellos estaban súper pendientes. Estaban al día ellos. En comunicación. Estaban en control de lo que estaba pasando, lo que había sucedido, dónde estaba. [...] Estaban bien coordinados. [...] También con el Covid, igualito. Estaba el PMA de cabeza. Sí, eficaces. (Representante de cooperativa)

P.E. 3.2 ¿En qué medida los sistemas de monitoreo y reporte han sido útiles para hacer el seguimiento y demostrar los avances hacia los efectos previstos en materia de fortalecimiento de capacidades, así como para informar las decisiones de gestión en este ámbito? (eficacia)

H18. Los indicadores de monitoreo tienen carácter estándar y son genéricos, lo que impide que la información pueda apoyar adecuadamente la toma de decisiones, ya que no son adecuados para comprender lo que está sucediendo como consecuencia de la acción del WFP.

H19. Los recursos asignados al monitoreo no son suficientes para abordar todas las funciones encomendadas ni para satisfacer las expectativas de información de un equipo de programas creciente, que percibe que el monitoreo no forma parte de su rol. En consecuencia, no es posible completar todas las actividades deseadas.

H20. No contar con información que permita entender la contribución del WFP al fortalecimiento de capacidades y sus efectos sobre la población dificulta la captación de nuevos fondos, especialmente cuando no se dispone de información actualizada sobre el estado de la población en las variables relevantes.

172. Para responder esta pregunta es necesario tener en cuenta dos puntos de vista: por un lado, la **estructura del sistema de monitoreo** y, por otro, su capacidad de respuesta, ya que ambos inciden en el modo en que informan de los avances y sustentan, o no, la toma de decisiones de gestión en este ámbito. Considerando la estructura, el monitoreo del nivel de logro de los productos de FCN se sustenta en 14 indicadores, que se definieron en el Plan Estratégico del País para el periodo y de los que se informa en los sucesivos ACR⁶⁰. La Tabla 11 muestra estos indicadores, así como el periodo en el que fueron utilizados y las actividades con los que se relacionan⁶¹.

Tabla 11. Indicadores reportados en los ACR 2019-2022

Indicador de producto	Periodo de utilización (todas las actividades)	Actividades que lo utilizaron				
		A1	A2	A3	A4	A5
Valor total (USD) de las transferencias de refuerzo de capacidades	2019-2022					
Nº de miembros del personal gubernamental/ /socio nacional que reciben asistencia técnica y formación	2019-2022					
Nº de instituciones nacionales que se benefician de la incorporación o adscripción de expertos como resultado del apoyo del WFP al FC	2019-2022					
Nº de sesiones de formación/talleres organizados	2019-2022					

⁶⁰ El ACR es el principal documento de reporte, de periodicidad anual.

⁶¹ En el Anexo 10 se incluyen también los valores que alcanzaron en el periodo.

Indicador de producto	Periodo de utilización (todas las actividades)	Actividades que lo utilizaron				
		A1	A2	A3	A4	A5
Nº de herramientas de coordinación o implementación desarrolladas	2020-2022					
Nº de herramientas desarrolladas para reforzar los sistemas nacionales de actuación temprana basada en previsiones	2019					
Beneficiarios que reciben transferencias de refuerzo de capacidades (Todos los grupos de beneficiarios) ⁶²	2021-2022					
Nº de organizaciones de agricultores formadas en acceso al mercado y técnicas de manipulación postcosecha	2019-2022					
Nº de productores que contribuyen a la cantidad de alimentos comprados por el WFP	2019-2022					
Nº de pequeños productores apoyados por el WFP	2019-2021					
Nº de mujeres formadas en funciones y responsabilidades de liderazgo	2019-2022					
Cantidad de insumos agrícolas (semillas, fertilizantes) distribuidos	2020-2022					
Nº de socios apoyados	2020-2022					
Nº de participantes en las sesiones de formación de los beneficiarios (medios de subsistencia/ /agricultura y explotación/IGA)	2021					

Fuente. Elaboración propia.

173. Aproximadamente la mitad de estos indicadores han servido para informar a lo largo de todo el periodo, mientras que otros se han utilizado en periodos más cortos, incluso de solo un año. Algunos de ellos son utilizados en más de una actividad de las definidas en el PEP (hasta en tres de ellas), mientras que otros solo son utilizados por una. Adicionalmente, se dispone de un indicador de resultado construido por el departamento de RAM (*Research, Assesment and Monitoring*), definido en 2021 y que se reporta por primera vez en el ACR de 2022⁶³.

174. Todos los indicadores de producto son cuantitativos e informan del nivel de materialización de los productos previstos⁶⁴. Es decir, su naturaleza es la de “contar” la acción, en el sentido de enumerarla y no de narrarla y comprenderla. Por esta razón, estos indicadores **difícilmente pueden sustentar la toma de decisiones**. Es decir, **siendo necesarios, no son suficientes para comprender** lo que está sucediendo con las distintas actividades.

175. La decisión de utilizar estos indicadores se realiza en la fase de diseño del PEP, a partir de los resultados previstos, las actividades definidas y del Marco de Resultados Corporativo del WFP, donde se enumeran y definen los indicadores que se utilizarán en las operaciones del Programa⁶⁵ en todos los lugares donde se desarrolla. No es objeto de esta evaluación el análisis de ese Marco de Resultados, ya que trasciende con mucho su alcance. Sin embargo, tras una somera revisión se identifica que todos los indicadores que contiene son igualmente de carácter cuantitativo⁶⁶, por lo que cuentan con características muy similares.

⁶² Este indicador se refiere a diferentes elementos; entre otros: microseguros/mesoseguros, acciones climáticas, apoyo al mercado agrícola de los pequeños productores o cambio climático y gestión del riesgo.

⁶³ Este indicador es una construcción que integra un total de 38 elementos clasificados según las vías de cambio definidas en la política revisada de FCN y hace referencia a las actividades específicas de FCN (la 2 y la 4).

⁶⁴ Siempre que es relevante, por referirse a población, los indicadores son desagregados por sexo y en algunas ocasiones también por edad.

⁶⁵ En el momento de formulación del PEP se encontraba vigente el Marco de Resultados 2017-2021.

⁶⁶ Como todos los sistemas de indicadores vinculados a resultados corporativos de instituciones que deben agregar la información de una multiplicidad de actividades en una diversidad de países.

176. Si se desea que la información proporcionada permita entender lo que sucede, los resultados a los que se contribuye y las razones que sustentan esa contribución sería necesario definir **indicadores específicos para el país, de carácter cualitativo** y más informativos. Hay que tener en cuenta, sin embargo, que **la recogida, análisis e interpretación** de ese tipo de indicadores **supone una carga de trabajo mucho mayor** que la de los indicadores actuales que, además, sería necesario seguir recogiendo, lo que incide sobre la **capacidad de respuesta** de la Oficina País.

177. En la actualidad, **los datos de monitoreo de actividades provienen** fundamentalmente de **dos fuentes**. Por un lado, **de las Oficinas de Campo**, donde los técnicos recogen información relativa a las actividades 1 y 3, según las actividades pactadas en las planificaciones anuales. Es una información de conteo, que informa de su cumplimiento, sin que exista mayor información al respecto. En algunos casos, como en el trabajo con organizaciones de pequeños productores y productoras, esa información es volcada en una aplicación informática (denominada HAT) que requiere de comprobaciones manuales y que no genera reportes de manera automatizada. Así, cada nueva consulta exige un nuevo cálculo casi manual, con el consiguiente riesgo de generar errores. En el caso de la merienda escolar, se está utilizando la aplicación MODA, para hacer una recogida directa con el celular, con o sin conectividad.

178. **Los socios institucionales**, por su parte, **también informan a la Oficina de País** de los avances que se están produciendo anualmente, para dar cuenta del progreso de las actuaciones del POA correspondiente.

179. Estos datos llegan al **equipo de RAM**, quien tiene a su cargo la función de monitoreo de los indicadores corporativos contenidos en el PEP. Así, debe hacer seguimiento de que la información se recoge y debe garantizar que se limpia y se sube a las herramientas correspondientes. Posteriormente debe darle sentido a la hora de consolidar los indicadores.

180. Este no es el único ejercicio de seguimiento que realiza RAM, ya que ha de satisfacer los requerimientos específicos de información que realizan los donantes en relación con las actividades que financian. Un donante como la Unión Europea, por ejemplo, requiere de un informe anual, una evaluación intermedia y una evaluación final, lo que supone una carga de trabajo muy importante. Y cada proyecto conlleva esas obligaciones⁶⁷. Incluso en los proyectos multidonante, cada donante requiere su reporte.

“Por un lado, te permiten una contribución multidonante para llegar al mismo objetivo, [pero] cada uno tiene sus propias exigencias de reportes, de indicadores de proyectos y todo lo demás. Más las visitas, más las evaluaciones, porque también hay visitas, hay de todo. Eso también implica recursos. [...] Te dan plata, pero te exigen todo esto.” (Informante WFP)

181. Existe una **percepción compartida** en el equipo del WFP **de que es necesario ampliar el monitoreo**, incluyendo indicadores más explicativos que den cuenta del cómo y del porqué de los procesos y puedan constituirse en punto de partida para mejorar actividades y resultados. Al comienzo del periodo las expectativas en relación con el monitoreo incluían, entre otras, el desarrollo de indicadores específicos del país, de carácter cualitativo, favorecedores de la comprensión de los procesos y dinámicas y del aprendizaje. Se contaba también con que se pudiese desarrollar una base de datos, al menos de las personas participantes. Además, ante una nueva actividad o el inicio del trabajo con un nuevo socio, se espera que se realicen actividades preparatorias para su puesta en marcha (construir la línea de base, por ejemplo, o realizar estudios de mercado). La carga de trabajo a lo largo del periodo también se ha incrementado de manera muy significativa por el crecimiento de Unidad de Programas, en particular de la Unidad de Emergencias, que ha supuesto necesariamente una mayor atención.

182. En resumen, **el trabajo es intenso y las expectativas amplias**. Sin embargo, el equipo de RAM en la Oficina de País es de tres personas, incluyendo a su responsable, además de una persona en las oficinas de campo, que son supervisadas desde la misma unidad. Según la información recogida, si bien la Oficina en su conjunto ha experimentado un crecimiento relevante, no ha sucedido lo mismo en el caso de **RAM**, que se mantiene en la dimensión inicial del periodo, y que **no logra atender todas las actividades que le son demandadas**. El resto de las unidades no se sienten aludidas por estas dificultades, ya que entienden que el monitoreo no forma parte de su rol.

⁶⁷ Únicamente en la fase de monitoreo y evaluación, ya que además existen otras asociadas a su formulación y diseño.

183. Según el análisis realizado, **esta dificultad no es nueva**. Entre las recomendaciones de la evaluación del Plan País anterior al PEP actual, se incluía la siguiente: “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.” No se conoce con precisión cuál era la dotación de recursos previa al periodo actual, ni cuál el sistema de monitoreo actualizado, pero según esta evaluación, ya en el periodo anterior los recursos dedicados al monitoreo no eran suficientes para poder desempeñar su cometido.

184. De cara al siguiente periodo, si se desea generar evidencias, entender los procesos de transformación a los que se está contribuyendo para cambiar la vida de las personas e intensificar la comunicación con los beneficiarios, será necesario introducir cambios. Esta escasez de información significativa supone, además, la **pérdida de una oportunidad en términos de construcción del relato de la contribución del WFP** a los resultados que se logran. En un contexto en el que se depende de recursos externos y donde existen dificultades para obtener evidencias en términos de situación de la población, poder construir este relato puede ser muy relevante de cara a la consecución de nuevos fondos.

185. Dos últimos comentarios, que no tienen que ver con el monitoreo del PEP de Nicaragua, sino con criterios generales del WFP. En primer lugar, el documento de orientaciones para estimar y contar beneficiarios directos⁶⁸ indica que el funcionariado que participa directamente en procesos de FCN no es beneficiario de la acción, ya que el objetivo de su participación es únicamente mejorar su desempeño, del que se beneficiarán personas que constituyen beneficiarios indirectos del Plan. En consecuencia, son reportados en un indicador de producto (ver Tabla 11. Indicadores reportados en los ACR 2019-2022 y no se realizan previsiones respecto del volumen de personas que serán atendidas. Así, no es posible valorar si el nivel logrado fue satisfactorio o si, por el contrario, quedó lejos de lo esperado.

186. La segunda cuestión tiene que ver con los beneficiarios indirectos de nivel 2⁶⁹. Dado que buena parte del FCN en este PEP se ha realizado de manera indirecta⁷⁰, el WFP **no cuenta con acceso directo a sus datos**, por lo que los eventuales procesos de monitoreo y, especialmente, de evaluación, se ven dificultados, ya que se depende de la institución intermedia para poder llegar a ellas o ellos. Además, frecuentemente estas personas, que son beneficiarias directas del socio institucional, no se encuentren registradas, lo que, de nuevo, dificulta el acceso. Siendo la estrategia elegida muy positiva en términos de apropiación, supone un **obstáculo de cara a la generación posterior de evidencias**.

P.E.3.3. ¿Pueden identificarse otros factores que hayan facilitado u obstaculizado la consecución de los objetivos en FCN?

187. En este apartado se pasa revista a los factores que facilitan o dificultan el logro de los objetivos de FCN que han sido mencionados por diferentes informantes. Algunos de ellos ya aparecieron en otros lugares del documento, pero se ha optado por recogerlos también aquí, a modo de resumen.

H21. Los dos factores que más han contribuido al logro de los objetivos de FCN son la filosofía y forma de trabajar del WFP, que facilita la toma de decisiones compartida y ayuda a construir relaciones de confianza, y la reputación de la institución y de su equipo, conocido por sus sólidas competencias y su conocimiento del contexto.

H22. Los factores que más dificultaron su logro son la dificultad de percibir con claridad resultados, que son de mediano y largo plazo, la escasez de evidencias disponibles y las dificultades para construirlas, además de la carencia de financiación previsible. La necesidad de un apoyo continuado para fortalecer las capacidades institucionales, la situación económica del país y su contexto y la concentración de adversidades no previstas también dificultaron el logro de los resultados.

⁶⁸ WFP. 2019. Tier 1. Guidance Note on Estimating and Counting Beneficiaries.

⁶⁹ WFP: 2020. Interim Guidance on Tier 2 and Tier 3 Beneficiaries.

⁷⁰ Apoyando directamente a un pequeño número de personas de las instituciones públicas quienes, a su vez, apoyarán a muchas otras personas de otros territorios u otras instituciones.

Factores facilitadores

Filosofía y forma de trabajar del WFP

188. No solo en términos de flexibilidad, sino también de **trabajo compartido** con sus socios desde las primeras etapas. La identificación conjunta de las necesidades de fortalecimiento de capacidades o la priorización de las actuaciones que se plasman anualmente en Planes Operativos con ministerios y cooperativas agrícolas son un ejemplo de esta forma de trabajo. Otros ejemplos incluyen la existencia de líneas de comunicación bien definidas y, en general, de una **comunicación abierta y franca** con el funcionariado, dando espacio a la negociación y al reconocimiento de los diversos puntos de vista de las instituciones nacionales y facilitando la ejecución de las actividades.

"Yo creo los esfuerzos de coordinación, por ejemplo, que se hace con el PMA, son constantes también, o sea, a nivel de coordinación de jefa a jefe pues, o sea, aquí estamos ya constante, eso facilita las cosas y nosotros que somos una entidad [...], lo venimos notando". (Informante institucional)

"Pues fíjese que ha sido bastante positivo por la coordinación, la comunicación. Yo creo que eso es muy importante a todos los niveles [...]. Entonces existe aquella comunicación, conexión para que las actividades logremos y la logremos con el resultado esperado". (Informante institucional)

189. Esa forma de trabajo genera una **confianza mutua** entre las partes interesadas, incluidos los donantes y un **respeto** que facilita mucho el trabajo cuando se producen dificultades, ya que se generan **alianzas fuertes con sus socios**. Los donantes en particular han reconocido la capacidad del WFP en la **preservación de sus principios** (neutralidad, imparcialidad e independencia) aún en los contextos más difíciles.

190. Una consecuencia de lo anterior es que se considera al WFP como un **facilitador de la comunicación interinstitucional** de diferentes sistemas. Por ejemplo, el MEFCCA y el MINED comenzaron a comunicarse después de que el WFP facilitase la coordinación. Y algo similar ha sucedido entre el MINIM y el SINAPRED.

191. Finalmente, la **relación con los gobiernos regionales** de la Costa Atlántica, Norte y Sur y contar con oficinas del WFP en la zona, han sido muy estratégicas para ampliar la cobertura del programa (Actividad 4) y para facilitar la sostenibilidad de las acciones que se desarrollan.

"[...] Tener presencia en el terreno, tener equipos en el terreno, que saben y que conocen técnicamente bien y que conocen cómo funcionan las cosas, cómo están funcionando, que cosas positivas y negativas hay en, sucede en el terreno, eso es súper importante." (Informante WFP).

Reputación del WFP

192. El dominio temático del WFP y sus años de trabajo en el país es conocido y reconocido, lo que facilita el punto de partida y el desarrollo de las actividades. Además, las instituciones mencionan que el WFP cuenta con un **sólido equipo multidisciplinario** con alta capacidad operativa, de articulación y de apoyo para responder de manera ágil a las demandas de los socios, tanto en la oficina central como en las de campo.

"Yo creo que la capacidad de los técnicos, yo creo que los técnicos locales que se conocen a la gente, que logran crear todas estas redes de confianza, eh, [...] que te visitan comunidades que están a cuatro o cinco horas en moto. Eso para mí, la voluntad de ellos, el compromiso de estos muchachos y muchachas. Sobre todo, me parece que es la principal ventaja que se tiene, es el principal factor que hay". (Donante).

Factores limitantes

193. **Los resultados de FCN son de mediano y largo plazo.** Se requiere un esfuerzo sostenido para que sean claramente perceptibles y un cambio de orientación o de contexto puede ponerlos en riesgo, porque su mantenimiento a lo largo del tiempo requiere recursos. Por otra parte, las necesidades son tan grandes que los esfuerzos realizados, siendo muy importantes, son mucho menores que las necesidades que no se atienden.

"Entonces, considero que además de cumplirse lo que ya existe como objetivo, ampliarlo en el futuro. Ya que no sea de cinco años sino de diez. Porque cada vez nosotros requerimos de mayores fortalezas en este ámbito, porque hay estructuras que hay que construir, hay equipamientos que hay que brindarle a los

territorios y acompañado de un proceso de capacitación para hacerlo sostenible.” (Informante institucional)

“Hay territorios donde todavía la población lo recibe como algo que requiere más tiempo, es donde están todavía las brechas más marcadas. Estamos hablando de Jinotega, estamos hablando más del Caribe Norte. [...] Bueno, esto requerimos: que le dediquen más tiempo.” (Informante institucional)

194. **Hay escasez de evidencias.** No hay acceso a información y datos recientes y de calidad y las estadísticas y reportes oficiales son antiguos (2011, 2016). Por otro lado, la carencia a nivel de país de un Registro Único de Personas, dificulta la tarea de monitorear cambios, por ejemplo, a nivel nutricional. Sucede algo similar con los datos que se recogen de las actuaciones de FCN: es poco informativa. Incluso la recogida de valoraciones de reacción, recién finalizada la acción de capacitación, queda a discreción de la persona que las organiza. Finalmente, el WFP no cuenta con autonomía para acercarse a sus beneficiarios, realizar diagnósticos, seguimiento y generar evidencias, lo cual dificulta la movilización de recursos. Algunos de los socios institucionales ven con interés la generación de evidencias, pero otros muestran escasa apertura para la realización de estudios, investigación o sistematización.

195. Hay una **escasez de financiación estable o predecible** para implementar procesos de FCN a mediano y largo plazo, especialmente cuando se dirigen a la institucionalidad pública. De hecho, algunos donantes aceptan trabajar en FC de la población, pero no cuando las y los destinatarios son funcionarios del GdN. La consecuencia es que estas actuaciones se encuentran siempre infra financiadas, de modo que no es posible materializar todas las previstas inicialmente.

“Terminar [...] lo que es el funcionamiento de un sistema de alerta temprana. [...] No se logró el objetivo [...] y también por la falta de fondos. Necesitamos contratar un especialista internacional en sistema de alerta temprana ante sequía. Pero los fondos no eran, eh, lo suficiente. Entonces se quedó cortado eso”. (Informante institucional).

196. Sigue existiendo una **necesidad permanente de fortalecimiento de las capacidades institucionales nicaragüenses.** La toma de decisiones es habitualmente vertical, lo que deja poco margen a la participación. En ocasiones, la base de conocimientos técnicos del personal no es tan sólida como se desearía, lo que se ve favorecido por la alta rotación del personal. Cuando esto sucede, es necesario volver a iniciar los procesos de capacitación o negociación, dificultando los avances. Finalmente, no disponen de recursos económicos para fortalecer sus equipos y tampoco para dotarse de equipamientos necesarios para el desarrollo de su acción o para desplazarse por el territorio según las necesidades detectadas. El tejido no gubernamental también se encuentra muy debilitado, con una presencia muy limitada de ONG, lo que debilita el potencial de alianzas y sostenibilidad de acciones en el territorio.

197. En el caso de las cooperativas, la **situación económica** del país y su **contexto** actual no favorece a los pequeños agricultore/as, que deben igualmente enfrentarse a la pérdida de mano de obra calificada como efecto de la migración. Las exigencias en temas de requisitos administrativos, impuestos, controles financieros, de calidad e inocuidad, de oferta laboral y salarios, entre otros, dificultan la labor de productores y organizaciones, que se ven limitados en su acción:

“De igual manera, las organizaciones mismas tienen mucho cuidado para no perder su personería, para no perder su autorización. Entonces van, yo creo que ahí hay, eh, mucha, mucha, se maneja mucha reducción de riesgo, aversión al riesgo, se maneja muy con cuidado todo. Eso te limita un montón de cosas, eh, creo yo, un montón de metodologías”. (Donante)

198. Finalmente, el país tuvo que enfrentarse a importantes **adversidades no previstas**, que también dificultaron la ejecución del PEP, ya que las condiciones climáticas y sanitarias afectaron la realización de actividades programadas.

“[...] Se implementó en un momento con muchos cambios y crisis mundiales, y eso hay que reconocerlo. O sea, hubo huracanes, Eta e Iota, las cosechas se perdieron, hay muchas cosas, insumos que se perdieron, todo eso. Entonces sí, eso impactó a las comunidades con quien hemos trabajado. La pandemia COVID 19. Luego, con la crisis, la guerra en Ucrania, que generó con múltiples factores el aumento de los precios de insumos, entonces todo eso impactó de manera muy importante el que el contexto externo del proyecto en el cual estamos trabajando.” (Donante)

PE4. ¿EN QUÉ MEDIDA HA CONTRIBUIDO EL WFP EN NICARAGUA A PROMOVER LA IGUALDAD DE GÉNERO Y EL EMPODERAMIENTO DE LA MUJER A TRAVÉS DE SUS ACCIONES DE FCN? (EFICACIA)

199. Esta evaluación incorporó el enfoque de género de manera transversal a lo largo de todo el proceso, también para elaborar este informe. En consecuencia, la mayor parte de la información que se contiene en este apartado ya ha sido mencionada en otros lugares, por lo que aquí aparece de manera muy sintética.

P.E.4.1 ¿En qué medida el enfoque de género y equidad ha sido incorporado de manera transversal durante la implementación de las acciones de fortalecimiento de capacidades?)

H23. Los enfoques de equidad, y sobre todo de género, se incorporaron de manera transversal desde la identificación de necesidades y el diseño de las intervenciones, hasta la ejecución posterior de las actividades de FCN, tanto a nivel central como territorial.

H24. La participación de mujeres en el conjunto de las actividades ha sido creciente a lo largo del periodo, salvo en las actuaciones cuyo contenido era el género y la equidad, donde desde el principio la participación femenina fue mayoritaria, ya que aún se entiende que el género es “cosa de mujeres”.

200. El enfoque de género y equidad es central en la acción de WFP, tanto de manera finalista (Actividad 4) como transversalmente en el resto de las actuaciones. Esto es valorado muy favorablemente por los socios institucionales.

“Pues algo que realmente hemos compaginado bastante bien es que el PMA sí tiene el enfoque y la sensibilidad de poder tener la perspectiva de género en cada una de las acciones que desarrolle. Entonces, eso es importante para las políticas gubernamentales. Eso es valioso.” (Informante institucional)

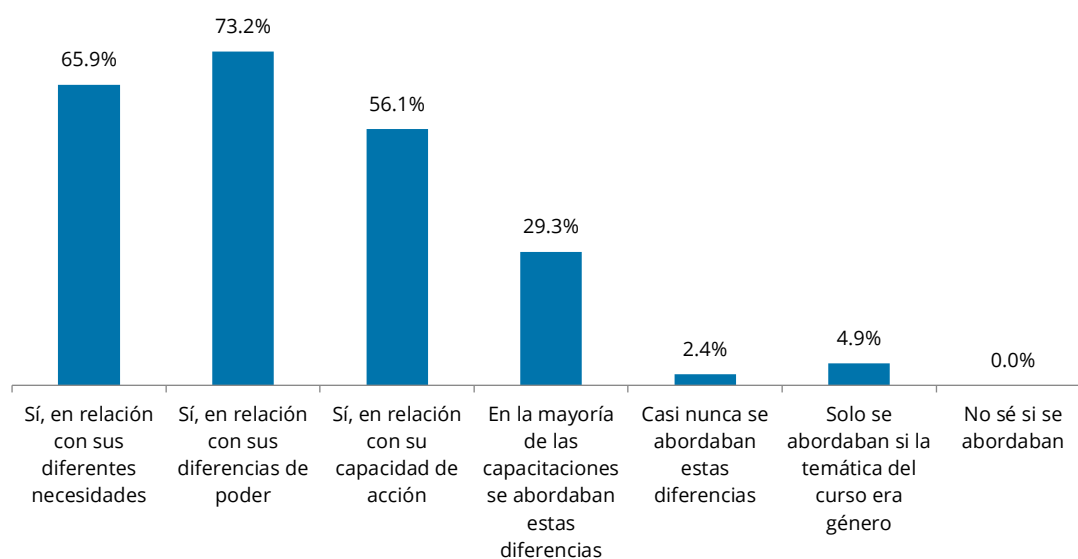
Enfoque de género e inclusión en la detección de necesidades previa y en el diseño de las actuaciones

201. Integrar el enfoque de género e inclusión en todas las actuaciones pasa por **considerar las necesidades y efectos diferenciados** para hombres, mujeres, pueblos y grupos indígenas desde la fase de diseño. En los ACR se indica que el WFP reconoce a las poblaciones indígenas, a las personas con discapacidad, a las y los PP, a las mujeres y a la infancia como sujetos especialmente vulnerables a las crisis climáticas y económicas, así como a la INSAN. Es por ello que, en consonancia con su Política de Protección y Rendición de Cuentas, presta asistencia adaptada a las necesidades de estos grupos más vulnerables. Para ello, como indican informantes de WFP, celebra consultas con las y los PP y respeta el derecho de las poblaciones indígenas a la consulta previa, fundamental para adaptar las actuaciones a sus preferencias y necesidades específicas.

202. El WFP reconoce la especial vulnerabilidad de mujeres y niñas, señalando que viven en desventaja debido a los roles y las prácticas tradicionales respecto al género. Al nivel de comunidad y hogar, las mujeres pueden ver restringida su plena participación en la toma de decisiones. Conociendo esta situación, el WFP **integra el enfoque de género en sus consultas con los diferentes agentes para detectar los retos específicos y las prioridades de actuación de las mujeres**. En su trabajo con mujeres productoras tiene en cuenta sus limitaciones en el acceso a recursos y posiciones de liderazgo, para lo que genera **estrategias diferenciadas** que les ayudan a superarlos. WFP también entiende que mujeres y niñas suelen verse afectadas de manera desproporcionada por las crisis climáticas, por lo que trabajó en colaboración con SINAPRED para **promover un enfoque sensible al género** en los sistemas de alerta temprana, en la gestión de emergencias y en las respuestas de recuperación.

203. Los resultados de la encuesta a personas que participaron en actuaciones de FCN en la Actividad 4, muestran cómo se tuvieron en cuenta las necesidades específicas de las mujeres (Gráfico 6). Las respuestas más frecuentes indican que se tienen en cuenta las diferencias en términos de poder, necesidades específicas y capacidad de acción (por orden de respuesta), lo que indica que **para su diseño se realiza un análisis de género** que toma en cuenta todas estas dimensiones.

Gráfico 6. Tratamiento de las necesidades específicas de las mujeres en las actuaciones de WFP



Fuente: encuesta a servidores/as públicos/as MINIM

204. Aunque se refiere a la ejecución, y no a las necesidades previas, los ACR muestran que el WFP trata de **adaptar los materiales de FCN a las lenguas indígenas**. Por ejemplo, materiales sobre medidas de higiene ante la COVID-19, sobre protección de víctimas de violencia de género, sobre gestión de riesgos o sobre seguridad alimentaria. Asimismo, conociendo la especial vulnerabilidad de las poblaciones indígenas ante estas cuestiones, WFP promovió talleres sobre empoderamiento con mujeres indígenas de la Costa Atlántica y reforzó su acción con las comunidades a través de la creación de bancos de semillas.

Transversalización del enfoque de género a todas las actividades del PEP

205. En el caso de la **merienda escolar** se ha trabajado con los CAE, tratando de promover que los padres de niños y niñas tengan un rol más activo en el programa. Asimismo, se han realizado capacitaciones sobre derechos de las mujeres con maestros y maestras rurales. Varios informantes institucionales indican que estas actuaciones son especialmente relevantes porque llegan al nivel de las familias.

“Lo han trabajado en la parte de los CAE, que es la parte de los padres de familia. Nosotros buscamos una equidad de género [...]. Y eso es lo que incentivamos a los directores cuando hacemos la formación de los CAE.” (Informante institucional)

206. Los ACR y las entrevistas con WFP y con informantes institucionales referencian actuaciones de fortalecimiento en género e inclusión en relación con la **prevención de desastres y gestión del riesgo** y el apoyo para la cooperación entre SINAPRED y MINIM. De hecho, las instituciones de Gobierno indican que los procesos de capacitación que realizan ahora incluyen esta perspectiva.

207. En el trabajo con **organizaciones de productores y productoras** se puso especial foco en actuaciones de fortalecimiento que promoviesen el enfoque de género: capacitaciones sobre igualdad de género, liderazgo femenino y masculinidades. La Estrategia de Empoderamiento Económico de las mujeres y la formación de grupos GEEM contribuyeron a que las productoras vieran fortalecidas sus capacidades financieras, productivas e incluso de liderazgo con el objetivo de mejorar su posición en la familia, la comunidad y la cooperativa.

“La mayor fuerza que hemos empleado en esa estrategia es el fortalecimiento de capacidades de estas mujeres, sistemas de educación financiera, capacitaciones constantes en esa línea, elementos que hoy les permiten a esas mujeres tener emprendimiento o tener en administración, planes de negocio que el programa también les ha venido facilitando y esos planes de negocio están siendo administrados por ellas como a los elementos de fortalecimiento que nosotros les hemos facilitado.” (Informante WFP)

208. La actividad de **respuesta a desastres** también tuvo en cuenta el enfoque de género e inclusión en sus acciones. Ejemplos de actuaciones que buscan promover la inclusión, son el trabajo con comunidades

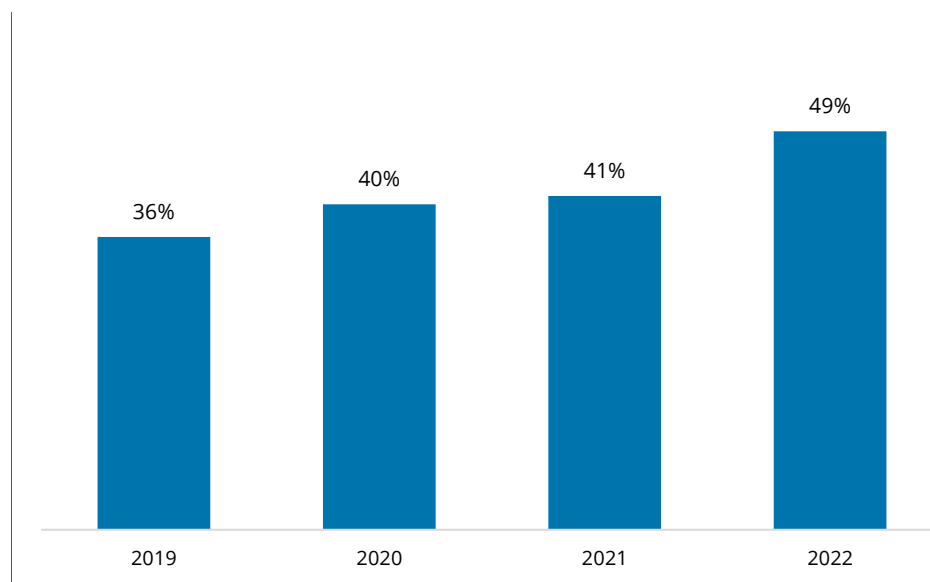
indígenas para instalar bancos de semillas o el apoyo para la recuperación de los medios de subsistencia, en el que se dio prioridad a las mujeres, jóvenes y grupos marginados.

209. Finalmente, las actuaciones sensibles al género y la inclusión también fueron realizadas por los **niveles territoriales** de los socios institucionales, quienes indican que en su trabajo (con CAE o con cooperativas) este enfoque ha estado presente, buscando empoderar a las mujeres en el ámbito doméstico y en el productivo.

Equilibrio en la participación femenina y masculina y de grupos susceptibles de vulnerabilidad

210. El Informe Anual del año 2021 desagrega por sexo los datos de **beneficiarios directos de las actuaciones de FC** y muestra que, se encuentran relativamente equilibrados, con mayor presencia masculina (53 por ciento). En ninguno de los Informes se desagrega este dato por grupo étnico o por discapacidad, lo cual nos impide tener una imagen clara sobre su nivel de participación en las actuaciones de FCN. Por perfiles, se observa una tendencia al alza en la participación de mujeres en las actuaciones de capacitación dirigidas a **pequeños/as agricultores/as**, que se incrementan en 13 puntos porcentuales entre 2019 y 2022, cuando casi se alcanzó la paridad total (Gráfico 7).

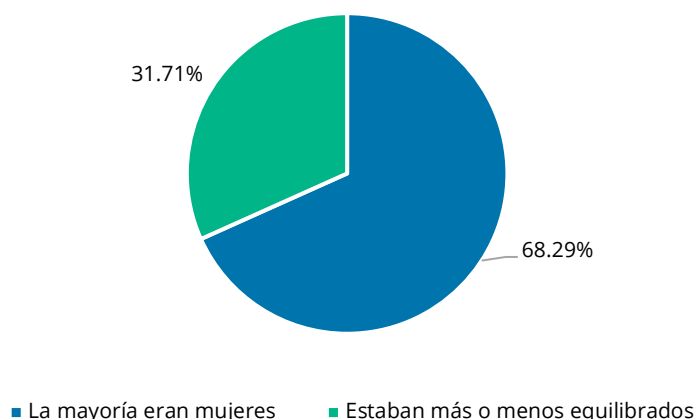
Gráfico 7. Mujeres participantes en actuaciones de capacitación dirigidas a PP



Fuente: ACR 2019, 2020, 2021 y 2022

211. Algo diferente es la participación de mujeres en las **formaciones a maestras y maestros rurales**, donde el 71 por ciento son mujeres, ya que se trata de una ocupación muy feminizada. Algo similar ocurre en la Actividad 4, de género. En 2020, el 83 por ciento del funcionariado que participó en estas capacitaciones fueron mujeres. El WFP atribuye esta diferencia a que **aún se percibe que los temas de género y empoderamiento son "temas de mujeres"**. No se dispone de datos que muestren la evolución de la participación por sexo en años posteriores. La encuesta lanzada a personas participantes en actuaciones de fortalecimiento incluidas en la Actividad 4, muestra un panorama similar, si bien un poco menos desequilibrado (Gráfico 8).

Gráfico 8. Percepción de la distribución por sexo en la participación en las actuaciones de FCN



Fuente: encuesta a servidores/as públicos/as del MINIM

212. Finalmente, se desarrolló una acción específica de FC en derechos humanos y empoderamiento, donde se formó a 150 personas con discapacidad, un 61 por ciento de mujeres. Asimismo, se trabajó con 30 líderes indígenas en gestión de recursos, seguridad alimentaria y nutrición y reducción de riesgos con perspectiva de género, con un 50 por ciento de mujeres participantes.

Fortalecimiento de capacidades de WFP en género y equidad

213. Para una correcta incorporación del enfoque de género e inclusión en las acciones de FC que desarrolla el WFP, se realizaron también **actuaciones de mejora a nivel interno**. Los informes ACR muestran que desde 2019 se realizan capacitaciones internas con este fin, como las sesiones con el equipo del WFP sobre la nueva política de género, los talleres sobre identificación y respuesta a la explotación y abusos sexuales o las alianzas con personas expertas en la temática y con conocimientos en pueblos indígenas para mejorar las estrategias de atención y sensibilización. Se han realizado también otras actuaciones más específicas. Por ejemplo, para que los equipos de campo trabajen de forma más efectiva en las acciones de empoderamiento de las mujeres de las cooperativas.

“Eh, otro tema pues que es bastante sensible es el tema de género, que es un tema bastante transversal que se eh se ve, se aplica pues en todas las demás que implementa el PMA y bueno, nosotros como personal de campo de GEEM también nos hemos visto fortalecidos para poder nosotros como lo dije al inicio, pues dar ese acompañamiento a las cooperativas en el tema de género, sobre todo la autoestima.” (Informante WFP. Nivel territorial)

214. A pesar de la importancia de estas actuaciones, como señala el informe de Revisión de Medio Término, para que los resultados perduren **este tipo de formación debe sostenerse en el tiempo**, por lo que es necesario mantener el esfuerzo y desarrollar más espacios en temas de masculinidad y género.

P.E.4.2 ¿En qué medida ha contribuido el WFP a reducir las brechas de género a través de sus acciones de FC en el país?

H25. El trabajo con el MINIM permitió generar vínculos entre el género y otras temáticas relevantes para el WFP. Además, el discurso de género está presente en las instituciones socias del GdN y el MINIM goza de mayor reconocimiento por parte de otras instituciones.

H26. El trabajo con cooperativas ha permitido grandes avances, pero el machismo sigue muy presente, además de que existen problemas estructurales que requerirán largos procesos de transformación y cambio social.

215. La reducción efectiva de las brechas de género de un país es un proceso largo que implica cambios estructurales en la mentalidad y el comportamiento de las instituciones y de la población. Esto significa que

el impacto de las actuaciones desarrolladas en el PEP, en un periodo máximo de cinco años, **es necesariamente limitado** y necesita de continuidad para contribuir a cambios más profundos. Por otra parte, medir la contribución de las actuaciones de FC en la reducción de estas brechas es complicado, puesto que el WFP es solo un actor entre los muchos que trabajan con este fin en Nicaragua. Por lo tanto, los cambios a nivel institucional y poblacional que se presentarán a continuación deben entenderse como parte de un proceso de cambio del país, que inició antes del periodo actual del PEP y que previsiblemente seguirá avanzando y presentando efectos en los próximos años.

216. **A nivel institucional** no es posible hablar estrictamente de reducción de brechas de género, pero se pueden destacar algunas contribuciones del WFP al FC en materia de género de los socios institucionales. Por ejemplo, **el trabajo del WFP con el MINIM permitió generar vínculos entre el género y diversas temáticas**, incluida la seguridad alimentaria y nutricional, vínculos que pueden ser muy importantes para superar las desigualdades entre hombres y mujeres en todos los ámbitos.

"Hay un fuerte vínculo entre igualdad de género y seguridad alimentaria y luego se cruza con diversas temáticas. En las relaciones de poder de grupo, de individuos y de organizaciones, ¿verdad? Y en temas diversos. Entonces, en temas de cambio climático, en temas de seguridad alimentaria, en temas de participación, de toma de decisiones, etcétera, etcétera. Entonces es como se profundiza en ese análisis y reconocer el vínculo que hay entre una cosa y otra para superar esas desigualdades." (Informante WFP)

217. El trabajo del MINIM con otras instituciones ha supuesto que el enfoque de género se integrase en las actuaciones de SINAPRED, MINED, MIFAM o MEFCCA, quienes tienen hoy mayor conocimiento sobre las necesidades específicas de las mujeres, lo cual es clave para diseñar y ejecutar programas que contribuyan a disminuir las brechas existentes. De hecho, en las entrevistas con socios institucionales se observó que **el género está presente en su discurso**: mencionan la importancia de "empoderar a las mujeres" o de "reducir las desigualdades".

218. Todo ello ha servido para mejorar su posición ante otras instituciones. Hay acuerdo entre los informantes del WFP y de las instituciones de Gobierno en que **el MINIM es ahora un ministerio más fuerte, que goza de mayor reconocimiento** por parte de otros agentes.

"Y el mismo gobierno ahora las llama. Porque era un ministerio que toda la vida ha tenido el presupuesto más bajo, la capacidad de recursos humanos más baja. Entonces... Y ahora con nosotros, hemos empujado y hemos posicionado. MINIM tiene que estar y los invitamos entonces en las mesas de negociación, en toda esta formulación de nuestros procesos, ahí está el ministerio y entonces hay como un cambio de chip, creo yo, también en los decisores de las otras instituciones." (Informante WFP)

219. Gracias al trabajo con **cooperativas** para promover una mayor participación femenina y una mayor presencia en puestos de poder **también se observan cambios**. Las productoras afirman que han pasado de saber muy poco de agricultura o de emprendimientos, a producir y realizar ventas, lo que ha resultado no solo en una mejora de sus ingresos, sino también de su situación dentro del espacio de la cooperativa. Este discurso mayoritario es coincidente con los resultados de la sistematización de los grupos GEEM realizada por el WFP.

"Las mujeres necesitamos tener acceso al crédito. Al inicio teníamos dificultad de estar en la cooperativa porque eran los esposos los que eran socios, y eran ellos los que podían tener el crédito. Desde la conformación de los GEEM, ahora nosotros hemos visto que son las mujeres las que vienen a traer el crédito, ahora son mujeres empoderadas, que a lo largo de estos años han venido ganando espacios en la cooperativa". (Sistematización de los grupos GEEM realizada por el WFP)

220. Estas actividades desembocaron en un **aumento de la participación femenina en las cooperativas**. En el pasado no había mucho interés en participar y las mujeres que se integraban no solían continuar, pero en la actualidad se observa una mayor implicación⁷¹. Por lo tanto, es posible observar un **cambio de mentalidad**, más empoderada. Han decidido mantener las labores del hogar, pero involucrarse en la parte productiva (cosecha, comercialización, etc.). También se observa un **cambio de mentalidad más amplio dentro de la cooperativa**. El machismo ha sido, y sigue siendo, una limitante para la participación de las mujeres en las cooperativas, pero la introducción de Manuales o Políticas de Género ha contribuido a

⁷¹ Este resultado es similar al de la evaluación de BOOST, que reconoce una mayor visibilidad de las productoras y un mayor acceso a diversas oportunidades, pero no encuentran una constancia similar en términos de control de los recursos.

iniciar un cambio de mentalidad que puede favorecer la participación femenina, pero que aún se enfrenta a dificultades.

“Se dio una mayor participación de las mujeres en los procesos productivos, generando en ellas y en los socios hombres, transformaciones significativas permitiendo a las mujeres un reconocimiento de su identidad como productoras agrícolas y el papel beligerante que deben tener en su organización de productoras.” (Sistematización de los grupos GEEM realizada por el WFP)

221. Este cambio se ve reflejado también en el **aumento de mujeres en los órganos de poder de las cooperativas**. Según el WFP y las cooperativas, el número de mujeres que desempeñan funciones decisorias en las organizaciones de agricultores alcanzó el 53 por ciento en 2022, lo que significa que un gran número de cooperativas donde las decisiones eran tomadas únicamente por hombres han comenzado a cambiar. Para algunas cooperativas alcanzar una membresía del 50 por ciento de mujeres no es tema de discusión, pero para otras constituye una meta muy difícil o imposible de cumplir.

“En el caso de la cooperativa [Nombre], en el inicio nosotros en el Consejo Administrativo sólo eran varones. Hoy nosotros logramos meter a la presidencia a una mujer y tenemos que la secretaria es otra mujer. Entonces hemos logrado muchísimo. Entonces, y eso se puede ver en el resto de socias, porque antes no, no continuaban, no teníamos muchas socias porque solo empezamos con una y hoy nosotros tenemos 39 mujeres.” (Productor. Socio de cooperativa)

“No concebimos eso, la participación de 50 y 50, 50 hombres, 50 mujeres. No, no es para nosotros.” (Representante de cooperativa).

222. Pese a que se han encontrado repetidas declaraciones en relación con un aumento en la participación, en la toma de decisiones y en la inclusión de mujeres en las posiciones de gerencia, siguen existiendo algunas limitaciones, como el **problema del acceso a la tierra**, que dificulta el empoderamiento de las mujeres, puesto que, si la tierra no es de su propiedad, siempre va a depender de la decisión de un tercero. Otra limitante es su **bajo nivel de escolaridad**, ya que una buena parte de ellas **no sabe leer y escribir**, siendo estos requisitos indispensables para asumir cargos de las estructuras de las organizaciones de productores/as. Estas mujeres requieren una capacitación especial que está fuera del alcance de lo que pueden ofrecer las cooperativas, con la consecuencia de que van quedando **excluidas o marginadas** de los procesos de desarrollo.

“Entonces ¿qué es lo que se ha hecho? Se ha hecho que se visita esa productora a su casa, se platica con el señor y se le, como que prácticamente como que permita, que permita que ella participe [...]. Nosotros atendemos comunidades que está bien arraigada esa situación y da pesar pues, porque hay mujeres que no, no participan.” (Representante de cooperativa)

223. El **machismo sigue siendo un componente que limita la participación de las mujeres en las cooperativas**. Para combatirlo, desde las cooperativas se incide en la importancia de impulsar procesos de **liderazgo no sólo de mujeres, también de jóvenes**, hombres y mujeres, para poder tener su apoyo para impulsar los procesos que se desarrollan en las organizaciones de productores/as.

P.E.4.3 ¿Cuál es la percepción de la población objetivo sobre la contribución del WFP a la igualdad de género y empoderamiento de la mujer a través de sus actividades de FCN?

H27. Las y los pequeños agricultores consideran que la sensibilización y capacitación recibida han sido fundamentales para poner en marcha los cambios que ya se perciben, si bien es necesario continuar de manera permanente con la sensibilización, si se desea que se consoliden y aumenten.

H28. En los CAE se percibe un mayor involucramiento de los padres en la merienda escolar, aunque la segregación por tipo de tarea se mantiene.

224. Los socios y socias de diversas cooperativas consideran de gran beneficio todas las acciones y el apoyo que recibieron en materia de empoderamiento femenino por parte del WFP y creen que la Política de Género elaborada de la mano del WFP y el modo como las mujeres se han ido empoderando son muy importantes. Además, la **incidencia de las capacitaciones es vista como fundamental para la producción de estos cambios**.

“La capacitación realmente enriquece. [...] Nosotros miramos cuántas mujeres el día de hoy empoderadas y con las cuestiones de las iniciativas... haciendo tamales, haciendo tortillas, vendiendo enchiladas, y en cuanto movimiento, ya andaban, ya andaban la feria ahí con sus productos, ves. Eso anteriormente no se daba, no se miraba ¿por qué? No había capacitaciones, la gente estaba ahí. Yo te digo la capacitación es fundamental, es importantísima”. (Representante de cooperativa).

225. Las mujeres productoras entrevistadas tienen la percepción de que **WFP es una organización inclusiva, que las ha tomado en cuenta y que reconoce su valor**, siendo que en el pasado las actividades de los programas eran dirigidas a hombres. Algunas de ellas afirman que gracias a las capacitaciones sobre género han podido superar otras barreras de tipo comunicacional y de socialización en sus comunidades y familia.

“Ha sido de mucha importancia porque me ha ayudado a, mejor dicho, a superarme, porque antes yo era una mujer callada, yo no platicaba con nadie, era tímida y el día de hoy me siento ya superada, me siento otra mujer, puedo participar. Este, me ha ayudado bastante con los talleres que nos han dado, porque hemos recibido sobre género”. (Productora. Integrante de GEEM)

“El PMA pues nos ha venido a fortalecer a nuestras comunidades, a nuestras familias y a nosotros a darnos el valor como mujeres.” (Productora. Integrante de GEEM).

226. Los **GEEM** han sido espacios propicios para que las mujeres **aprendan** a llevar los **registros contables** de su producción o cómo **establecer su área de cultivo**, prácticas que antes era del dominio exclusivo de los hombres.

“Con las capacitaciones que hemos tenido con el PMA, hemos aprendido cómo llevar un registro, eh, manejar la cartilla. Cómo va a ser el llenado de la cartilla, llevar ese registro de gastos que uno hace, porque ahí uno se está dando cuenta si ganó o perdió, tener ese margen de ganancia [...]”. (Productora. Integrante de GEEM).

227. En algunos casos, se identifica mayor flexibilidad a la hora de que los hombres asuman algunas tareas del hogar, una **mayor aceptación de que son responsabilidades compartidas**. Para que esto crezca y se consolide, sin embargo, **se requiere de una sensibilización permanente**. Para ello, las cooperativas implementan métodos de réplica de las capacitaciones, motivándose unas personas a otras o preparan mujeres promotoras, fortalecidas, para mejorar el sistema. Y es que las estructuras de las organizaciones de PP han identificado como un reto la sensibilización masculina.

“[...] Se crean conflictos más bien porque la mujer verdad, quiere defender sus derechos, pero el hombre no da apertura a eso, no está sensibilizado. Entonces ¿cómo igualar esto, verdad, en procesos de sensibilización, sensibilización, eh a los hombres? y también a mujeres.” (Representante de cooperativa).

228. Desde los **CAE** existe la percepción de que poco a poco los padres se han ido involucrando en las actividades relacionadas con la merienda escolar, persistiendo **una marcada diferencia de tareas exclusivas de las mujeres** (cocinar, por ejemplo) y de los hombres (traslado de leña o de alimentos), aunque hay varones que participan en esas labores culturalmente asociadas a las mujeres, siguen siendo la excepción. Pero, globalmente, consideran que los niveles de machismo han disminuido.

RESUMEN DE RESULTADOS NO PREVISTOS IDENTIFICADOS

H29. Se han detectado algunos efectos de la acción, que no se encontraban previstos. En concreto: el fortalecimiento de capacidades como “subproducto” del modo de trabajo del WFP, la extensión de las capacidades fortalecidas a otras personas ajenas a la acción o la aplicación de lo aprendido a ámbitos diferentes a aquellos en los que se pensaba inicialmente.

229. Como resultado de los análisis realizados para dar respuesta a las preguntas de evaluación, se han encontrado algunos resultados a los que ha contribuido la acción del WFP en Nicaragua a lo largo de estos años, pero que no eran los que se buscaba conseguir, al menos como objetivo prioritario. Se han sistematizado y resumido a continuación.

1. El modo de trabajo del WFP en el país conduce a **resultados** de fortalecimiento de capacidades **en actividades que no tienen ese propósito** o al menos que no son la razón de ser de la actividad. Como ejemplos: el fortalecimiento que experimentan las cooperativas proveedoras del WFP, derivado del cumplimiento de sus exigencias de calidad y formalidad, o la mejora en las prácticas de planificación de los socios institucionales, por la elaboración de programas operativos anuales pactados con el WFP. El objetivo fundamental de esta actividad es la ordenación de la ejecución del PEP y no tanto el fortalecimiento.
2. Se han encontrado algunos ejemplos de **traspaso** de conocimientos e incluso de insumos (semillas) **desde algunos productores asociados a alguna de las cooperativas** beneficiarias **a otros** productores o productoras **ajenos a ellas**. No se cuenta con evidencia sobre la extensión de este efecto, pero muestra un resultado que va más allá de lo pretendido inicialmente.
3. Los conocimientos y habilidades adquiridas en algunas de las actuaciones desarrolladas en las cooperativas se han **aplicado a ámbitos diferentes a los previstos**. Por ejemplo, la educación financiera obtenida en los GEEM se aplica también a la mejora de la administración de los hogares. Algunos de los aprendizajes obtenidos de la formación en género también se llevan a las familias. Finalmente, parte del empoderamiento experimentado por algunas mujeres que les permite expresarse con mayor seguridad, se extiende a otros entornos, como la comunidad o, nuevamente, la familia.

3. Conclusiones y recomendaciones

3.1. CONCLUSIONES

C1. Las actuaciones de fortalecimiento de capacidades del Plan Estratégico País se encuentran alineadas con las políticas y planes nacionales y son relevantes para el logro de sus objetivos. El WFP es considerado un socio estratégico por los equipos técnicos de las instituciones del GdN a nivel central y las organizaciones de pequeños productores y productoras con las que trabaja, quienes valoran su equipo calificado y adaptado al contexto, así como su especialidad en algunas temáticas específicas.

230. Sin perder la alineación con el marco general del WFP, el PEP y las actuaciones de FC, se encuentran **totalmente alineadas** con los Planes de Desarrollo, lo que se garantiza mediante la negociación de las actuaciones. Así, se establecieron **sólidas relaciones de confianza** que se fueron profundizando con el tiempo.

231. Las actuaciones de fortalecimiento de capacidades y el PEP en su conjunto **contribuyen al avance de las metas de ODS**, por su forma de trabajar, que busca establecer relaciones entre las partes (ODS 17) y por el contenido del trabajo (acceso a los alimentos y seguridad alimentaria y nutrición), incluso en condiciones de crisis (ODS 2) o en términos de igualdad de género y equidad (ODS 5).

232. El WFP ha adoptado la estrategia de fortalecer las estructuras centrales para que estas fortalezcan a las territoriales. Esta estrategia fue oportuna, ya que fortalece el aprendizaje, las capacidades del personal del país y la apropiación, **haciéndolos más sostenibles**, pero reduce su visibilidad en los territorios.

233. Esta estrategia y la forma de trabajar del WFP, que busca la integralidad de las acciones condujo a que sea considerado en general un socio estratégico para el GdN. Esta consideración es más sólida cuando se refiere a la acción general del WFP, que cuando hace referencia al FCN, donde los socios institucionales **reconocen su aporte, pero lo limitan a temas concretos** (SAN, cambio climático, género...).

C2. El PEP muestra elementos de eficacia en todas las vías de cambio de la política corporativa de FCN. La dificultad de obtener financiación suficiente imposibilitó abordar todas las necesidades identificadas y aún existen riesgos para la sostenibilidad de resultados.

234. En la Oficina País **aún no existe una idea clara y compartida del alcance y el contenido de las actuaciones de FC**. La política de FCN no se conoce en detalle y se considera que es muy general y existe claridad sobre cómo aplicarla.

235. A pesar de ello, el WFP contribuyó al FCN de manera directa e indirecta a través de sus acciones y forma de trabajar. Se evidencian resultados de FCN en socios institucionales a nivel central, pero la información es insuficiente para afirmar lo mismo en otros niveles territoriales. En las cooperativas los resultados son claros, aunque no se puede asegurar que sean exclusivos del PEP actual.

236. El **trabajo** realizado en este periodo fue **mayoritariamente técnico**, fortaleciendo la capacidad de planificación de instituciones públicas y cooperativas y mejorando el diseño y la ejecución de las intervenciones. Los socios institucionales valoran el acompañamiento, pero **valoran especialmente las inversiones en equipamiento y sistemas**.

237. A nivel institucional, la **estrategia de fortalecimiento en cascada ha funcionado**: las participantes institucionales en el nivel central replicaron las acciones formativas en otros niveles territoriales y con otros actores, permeando incluso a sus familias, por lo que este “desbordamiento” del aprendizaje puede generar algún efecto en otros ámbitos poblacionales.

238. El mayor número de resultados tangibles en FCN se encuentra en las cooperativas y en las y los PP que las integran. Se ha producido una **mejora en su resiliencia económica**, se incrementó el

empoderamiento económico de las mujeres y se han incorporado **buenas prácticas agrícolas, más sostenibles**.

239. Se implementaron estrategias exitosas de mejora de la sostenibilidad de los resultados, pero es necesario **mantener esfuerzos en algunas áreas**. Existen amenazas para la sostenibilidad a nivel institucional, por la dificultad para acceder a financiamiento externo. En las cooperativas, estas amenazas son su resistencia al cambio, la falta de relevo generacional y la necesidad de mejorar el vínculo con el mercado, a pesar de los avances.

C3. El fortalecimiento de capacidades del WFP en Nicaragua contribuyó a promover la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres, aunque aún queda mucho por hacer. En el caso de algunos grupos, como el de las pequeñas agricultoras, los avances son notables.

240. La igualdad de género y el empoderamiento **se han transversalizado y han estado presentes en las actividades de FCN, reforzándose con el tiempo**. Según el MINIM, las actuaciones del WFP tienen en cuenta las necesidades específicas de las mujeres y sus diferencias de poder en relación con los hombres.

241. Los resultados en términos de **empoderamiento son notorios** en el caso de las PP miembros de las cooperativas o presocias que participaron en las actividades. En general, la percepción de las relaciones de género de los hombres y mujeres ha cambiado y se reporta que las mujeres se encuentran más seguras para hablar y expresar su opinión libremente. Algunas han podido acceder como socias a las cooperativas y a sus estructuras y puestos directivos. Además, se ha contribuido su autonomía económica y muchas muestran su satisfacción por su participación en la gestión de la explotación agrícola propia o familiar y por haber comenzado a aportar ingresos a la economía familiar.

242. Siguen quedando **obstáculos para que la posición de las mujeres se consolide**. Aún hay cooperativas donde no se entiende que quieran participar en estas actividades. Aunque el discurso ha cambiado y a pesar de las excepciones, en la mayoría de hogares los papeles siguen siendo los tradicionales. En consecuencia, existe acuerdo en la necesidad de seguir trabajando en la sensibilización de hombres y mujeres en igualdad de género y masculinidades.

243. Desde el punto de vista institucional **se han sentado algunas bases para que el proceso de mejora de la equidad y el empoderamiento prosiga**, incluso en ausencia del soporte directo del WFP. Se han establecido vínculos entre las temáticas en las que trabaja prioritariamente el WFP y el género. Y el posicionamiento del MINIM ante otros departamentos del GdN es ahora mejor y más fuerte.

C4. La Oficina de País ha logrado establecer o fortalecer todas las condiciones necesarias para el cambio definidas en el marco de referencia de FCN, lo que significa que su acción facilita y ha contribuido al fortalecimiento de capacidades. Sin embargo, existen también factores que dificultan el alcance de resultados en FCN.

244. Existen varios **factores que han facilitado el logro** de resultados de la Oficina de País en FCN durante este periodo. Se destaca la **flexibilidad** del WFP y su **capacidad para adaptarse** rápidamente a emergencias, cambios en el contexto y a las necesidades de los socios. Esta adaptabilidad es muy valorada tanto por los socios gubernamentales como por el personal de la Oficina, ya que contribuye a la pertinencia y eficacia de su acción. La flexibilidad no ha afectado la capacidad del WFP de **preservar sus principios, incluso en situaciones adversas**, de manera que mantiene la neutralidad, la imparcialidad y la independencia, lo que refuerza su credibilidad y relaciones de confianza con los socios.

245. El WFP en Nicaragua ha conseguido **fortalecer la apropiación** del trabajo realizado por parte del país, estableciendo **asociaciones sólidas** en las que se aprovechan las capacidades ya existentes y donde existe compromiso y continuidad en el trabajo. De manera general, ha existido una **buena coordinación**, que ha fomentado la transparencia y la **participación de las partes interesadas**. Igualmente, se encontró un **esfuerzo permanente de aprendizaje**, no solo por parte de las instituciones socias, sino también del WFP. La presencia de estas **condiciones para el cambio** facilita el logro de los resultados en relación con el fortalecimiento de las capacidades del país.

246. Existen también **factores limitantes para el logro de resultados en FCN. El monitoreo de los resultados es mejorable**, tanto en el sistema de indicadores como en su capacidad de respuesta, ya que no se cuenta con recursos suficientes para atender el total de la actividad. La información que proporciona es necesaria, pero no lo suficientemente relevante para apoyar los procesos de toma de decisiones. Los indicadores que existen en la actualidad son útiles para conocer el avance de la acción, pero no sus resultados y aún menos las razones que explican esos resultados.

247. De carácter externo, se encuentran factores como la dificultad para identificar los resultados del FC, puesto que son procesos que se materializan en el medio o largo plazo; la limitada disponibilidad de cifras oficiales y de levantamiento de evidencias y la dificultad para obtener financiación estable para el FCN de las instituciones, que requiere un esfuerzo sostenido. Finalmente, también son factores limitantes el contexto de trabajo en términos de situación económica y de exigencias administrativas. Este último elemento es especialmente relevante para las organizaciones de productores.

3.2. LECCIONES APRENDIDAS

248. **Trabajar de manera compartida** con los socios del país, institucionales o no, **y adaptarse a sus demandas** en el marco de los acuerdos plurianuales alcanzados, mejora la apropiación de las actividades y sus resultados e incrementa su probabilidad de sostenibilidad. La planificación conjunta en base anual facilita que la pertinencia se mantenga en el tiempo, incrementando la flexibilidad del trabajo desarrollado.

249. Esta manera de trabajar se establece inicialmente como respuesta a las demandas de los socios. Con el paso del tiempo, sin embargo, **se ha transformado en una filosofía de trabajo**, que es transversal al conjunto de la Oficina País y que tiene una variedad de efectos, como el establecimiento de relaciones de confianza con esos mismos socios. Desde el punto de vista de esta evaluación, el efecto más importante es que **incorpora**, incluso de manera no consciente, **el fortalecimiento de capacidades al trabajo diario**, también en actividades que buscan objetivos diferentes. Esta forma de trabajo permite la generación continua de oportunidades de aprendizaje mutuo y establece una base más sólida sobre la que construir las actividades específicas de FCN.

250. **Recoger información cualitativa sobre los avances realizados y los logros alcanzados** con las actuaciones de FCN permite comprender mejor el valor que se agrega y transmitirlo a otras partes interesadas. Para ello, es necesario contar con recursos suficientes para el diseño del proceso y los instrumentos y para la recogida de esta información, difícilmente automatizable.

251. Es importante que los socios institucionales entiendan el **valor de los procesos en cascada**, fundamentalmente de las capacitaciones, y la incidencia que tiene el nivel inicial sobre los desarrollos posteriores. En caso contrario, se corre el riesgo de que posteriormente el WFP no pueda acceder a las personas beneficiarias en los sucesivos niveles, impidiendo así la valoración de los efectos del trabajo desarrollado.

3.3. RECOMENDACIONES

NOTA. A falta de celebración del taller de co-construcción de recomendaciones, se produjo un cambio de coyuntura en el país, dando lugar a un nuevo contexto. Estas recomendaciones se sustentan en el trabajo realizado, pero se adaptan a este cambio de contexto.

Núm.	Recomendación	Responsabilidad	Otras entidades que contribuyan	Prioridad: Alta/media	Para cuándo
Recomendaciones estratégicas					
1	Transitar desde un enfoque mayoritariamente técnico a uno más estratégico, adaptado al contexto				
	1.1 Definir un plan de acción de FCN, que defina el itinerario hacia el logro de los resultados deseados Definiendo consensuadamente de manera interna a dónde se quiere llegar con los programas de la OP, más allá del próximo CSP; reforzando el trabajo orientado a resultados y definiendo el itinerario para llegar allá	Conjunto de la OP	---	Alta	Diciembre 2024
	1.2 Trabajar a demanda, contribuyendo a generarla Reforzando el trabajo en talleres estratégicos compartidos con los socios; fortaleciendo el trabajo orientado a resultados como palanca para la mejora de la acción; inspirando, proporcionando insumos, compartiendo experiencias externas al país y fomentando que los socios de gobierno entiendan la relevancia de trabajar con otros y pidan hacerlo.	Equipo programático	Dirección de la OP Socios de gobierno	Alta	Diciembre 2025
	1.3 Focalizar la acción en FCN Priorizando la contribución a los resultados del socio y del WFP y sin perder la flexibilidad demostrada en el periodo actual.	Equipo programático	---	Alta	A lo largo de todo el periodo (Hasta junio de 2029)
	1.4 Generar evidencias vinculadas al cambio	Equipo programático	RAM Socios de gobierno	Alta	A lo largo de todo el periodo

Núm.	Recomendación	Responsabilidad	Otras entidades que contribuyan	Prioridad: Alta/media	Para cuándo
	Mediante estudios internos y en análisis junto a los socios de gobierno; buscando entender los factores que los facilitan, dificultan o modifican.				(Hasta junio de 2029)
	1.5 Construir colectivamente un plan de acción para compartir los resultados obtenidos, atendiendo al contexto Hacia dentro, para facilitar el aprendizaje, y hacia fuera, para mejorar la abogacía y el posicionamiento	Equipo programático + Comunicación	Dirección de la OP	Media	2º semestre 2025
2	Ajustar el sistema de monitoreo, para adaptarlo a las necesidades de apoyo a la generación de evidencias y a la toma de decisiones				
	2.1 Co-construir con gobierno un sistema de monitoreo adaptado al contexto, útil para ambas partes Que parta del SIGRUN, pero que incorpore elementos complementarios, algunos cualitativos; aprovechando los ejercicios del gobierno, para incorporar otra información de interés y proporcionando retroalimentación de los avances, con información atractiva (visualización) y segura (digitalización).	RAM	Equipo programático Equipo TEC Socios de gobierno RBP RAM	Alta	1º semestre 2025
	2.2 Reforzar la co-construcción del sistema de información y monitoreo Intensificando el trabajo conjunto entre RAM y el equipo programático, para una mayor comprensión mutua.	RAM Equipo programático	---	Alta	A lo largo del periodo (comienzo: 2º semestre 2024)
	2.3 Racionalizar el trabajo de monitoreo, optimizando las dedicaciones y los tiempos Redistribuir/balancear las dedicaciones del equipo de RAM entre todas las actividades; racionalizando las demandas de datos y realizando una abogacía corporativa, para comunicar que actualmente la	RAM Equipo programático Dirección de la OP	RBP RAM	Alta	1º semestre 2025

Núm.	Recomendación	Responsabilidad	Otras entidades que contribuyan	Prioridad: Alta/media	Para cuándo
	concentración del trabajo se encuentra en la recogida de datos menos informativos.				
	2.4 Reforzar la función de monitoreo en la estructura y funcionamiento de la OP⁷² Dotándola de más recursos humanos y financieros, incrementando y mejorando la socialización de los avances en el logro de los resultados deseados y sistematizando y explotando en mayor medida la información de la que ya se dispone.	Dirección de la OP RAM	Equipo programático	Alta	2º semestre 2024
	2.5 Incorporar la medición y la comunicación de los resultados esperados en todas las estrategias Fortalecer las capacidades del equipo de la OP para pensar y trabajar en términos de resultados.	Conjunto de la OP	---	Alta	1º semestre 2025
Recomendaciones programáticas					
3	Garantizar que se mantiene una intensa presencia del enfoque de género en el PEP y la acción del WFP, en ausencia de un objetivo estratégico				
	3.1 Reforzar la sensibilización y capacitación del personal técnico para incorporar creativamente la igualdad de género y la interseccionalidad en sus actividades y proyectos Fortalecer la capacidad y la apropiación, definiendo un <i>output</i> y un resultado de equidad y género en sus actividades y fomentando la inclusión de acciones transformadoras en los planes de trabajo; garantizar	<i>Activity managers</i> Punto focal de género	Resto de la OP	Alta	Diciembre 2024

⁷² Siguiendo la recomendación 4 de la “evaluación de la política del PMA en materia de planes estratégicos para los países”, presentada a la Junta Ejecutiva del WFP en junio de 2023: es necesario “invertir más en las funciones de seguimiento y evaluación de las oficinas en los países a fin de aumentar su capacidad y garantizar unos presupuestos específicos adecuados para el seguimiento y la evaluación.”

Núm.	Recomendación	Responsabilidad	Otras entidades que contribuyan	Prioridad: Alta/media	Para cuándo
	que el equipo de la OP utiliza un lenguaje común y un enfoque similar al del gobierno.				
	<p>3.2 Mantener la función interna de asesoría en género, que acompañe al personal programático en este trabajo</p> <p>Mantener el punto focal de género y reservar recursos económicos para el trabajo transversal en género.</p>	Dirección de la OP	Responsable de programas	Alta	1 ^{er} semestre 2024
	<p>3.3 Trabajar articuladamente con UNFPA y con UNICEF para dar una respuesta integral en SAN, con inclusión del enfoque de género:</p> <p>En merienda escolar y en respuesta a emergencias.</p>	Equipo programático Punto focal de género	Dirección de la OP	Media	2 ^o semestre 2025
	<p>3.4 Favorecer que los socios quieran incorporar o mantener el trabajo en género</p> <p>Sostener o crear la conciencia de los vínculos entre género y SAN, gestión integral de riesgo y cambio climático, sensibilizando y capacitando al personal técnico e incluyendo acciones sensibles al género en los POA y fomentar el deseo de trabajar conjuntamente con otras instituciones (MINIM y otras instituciones del gobierno).</p>	Equipo programático Punto focal de género	Socios de gobierno	Alta	3 ^{er} trimestre 2025
	<p>3.5. Mantener el trabajo en empoderamiento económico de las mujeres</p> <p>Continuar con el trabajo con GEEM, mantener el esfuerzo para la transversalización del género en las políticas y normas de las cooperativas y favorecer el mantenimiento de acciones transformadoras de género.</p>	Equipo a cargo del trabajo con cooperativas	Organizaciones de productores/as	Alta	Negociación de los POA

Anexos

Anexo 1. Resumen de los términos de referencia

RESUMEN DE LA EVALUACIÓN

La evaluación ha sido comisionada para informar el diseño del nuevo Plan Estratégico de País PEP, que se redactará en 2023 por la Oficina de País OP del Programa Mundial de Alimentos WFP en Nicaragua. Se espera que la evaluación brinde evidencia e insumos sobre los principales resultados y aprendizajes, en particular, en el fortalecimiento de capacidades implementado por la oficina de país.

OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN

Los presentes términos de referencia corresponden a la Evaluación descentralizada de la contribución del WFP en fortalecimiento de capacidades en Nicaragua de 2019 a 2023. Esta evaluación ha sido encargada por la OP en Nicaragua y abarcará el período de marzo de 2019 a marzo de 2023. La evaluación se centrará en los resultados alcanzados y las lecciones aprendidas de todo el trabajo que la oficina de país ha realizado en fortalecimiento de capacidades durante el período cubierto y buscará generar insumos para informar la segunda generación del PEP.

La OP con el apoyo de diversos socios ha fortalecido las capacidades institucionales en temas de Gestión Integral del Riesgo, Cambio Climático, Resiliencia, Nutrición, SAN, Equidad y empoderamiento de las mujeres y Preparación y Respuesta ante emergencias a distintos niveles. Esta evaluación cumple con el doble objetivo de rendición de cuentas y aprendizaje, pero también, al mismo tiempo contribuirá a informar la formulación del nuevo PEP.

SUJETO Y FOCO DE LA EVALUACIÓN

El objeto de esta evaluación es el fortalecimiento de capacidades realizado por WFP en el marco de su PEP 2019-2023, aprobado en noviembre de 2018 con una duración de 4 años y 9 meses. El PEP tiene el fin de abordar las causas subyacentes de la inseguridad alimentaria y nutricional, promoviendo soluciones a largo plazo al problema del hambre y está basado en el examen estratégico nacional de la iniciativa Hambre Cero y en las consultas celebradas con los asociados gubernamentales.

ALCANCE Y METODOLOGÍA

La evaluación abordará las preguntas clave, las cuales se desarrollarán y se adaptarán en una matriz durante la fase de inicio. Las preguntas están enfocadas a resaltar de manera colectiva las lecciones y el desempeño clave del PEP, con vistas a fundamentar las decisiones estratégicas y operativas futuras.

La evaluación debe analizar la forma en que los objetivos de género, equidad e inclusión en sentido más general, así como los principios para la incorporación de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres han sido incluidos en el diseño del PEP, y si WFP y los objetivos en materia de igualdad de género y empoderamiento de las mujeres han servido para orientar el objeto de la evaluación.

El equipo evaluador afinará la metodología durante la etapa de inicio; sin embargo, se prevé una serie de elementos a integrar en la metodología, entre ellos la revisión exhaustiva de la documentación, reconstrucción de la teoría de cambio, diseñar y aplicar la matriz de evaluación, utilizar métodos de recolección de datos cualitativos y cuantitativos de fuentes primarias como entrevistas, grupos focales con personas beneficiarias, organizaciones de productores/as, socios implementadores, instituciones gubernamentales y actores, aplicar métodos de muestreos y herramientas de recolección de datos, utilización de métodos mixtos, adoptar enfoques participativos, incluir revisiones documentales y análisis de fuentes

secundarias y dar respuesta en evidencias creíbles y suficientemente trianguladas, a las preguntas de evaluación.

La empresa de evaluación seleccionada es responsable de salvaguardar y velar por los aspectos éticos en todas las etapas del proceso de evaluación, que incluye sobre todo garantizar el consentimiento informado; proteger la privacidad, confidencialidad y anonimato de las personas encuestadas; garantizar la sensibilidad cultural; respetar la autonomía de los participantes; velar por que su selección sea justa y garantizar no hacer daño a los participantes. PREGUNTAS CLAVE DE LA EVALUACIÓN

Pregunta 1. ¿En qué medida el PEP y la contribución específica del WFP responde al contexto de Nicaragua, a las prioridades del país y las necesidades de las personas?

La evaluación analizará la alineación del PEP a las políticas y planes nacionales, a las necesidades de la población más vulnerable, así como también la relevancia de las acciones de fortalecimiento de capacidades y el rol de WFP en estos procesos.

Pregunta 2. ¿Cuál es el alcance y la calidad de la contribución específica de WFP en fortalecimiento de capacidades en Nicaragua?

La evaluación valorará sobre los resultados principales obtenidos a través de las actividades implementadas en fortalecimiento de capacidades, el nivel en que las actividades implementadas han permeado a las poblaciones, así como también generará recomendaciones sobre estrategias alternativas para implementar los mismos resultados (o mejores) y también analizará la sostenibilidad de los resultados alcanzados.

Pregunta 3. ¿Cuáles son los factores internos y externos a WFP que han contribuido u obstaculizado la consecución de los objetivos programáticos previstos?

La evaluación valorará la estructura interna de la oficina de país relativa a la capacidad para implementar las actividades propuestas y el sistema de monitoreo para dar seguimiento y visibilizar los resultados de estas actividades, así como los principales factores internos y externos contribuyendo a la consecución o no de los resultados.

Pregunta 4. ¿En qué medida ha contribuido WFP en Nicaragua a promover la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer a través de sus acciones?

La evaluación analizará en qué medida las actividades de WFP en fortalecimiento de capacidades han contribuido a la incorporación del enfoque de género y equidad, a reducir las brechas de género y cuál es la percepción de la población meta sobre esta contribución.

ROLES Y ORGANIZACIÓN DE LA EVALUACIÓN

Roles

La **Directora de país** nombra al gestor de la evaluación, al comité de evaluación, grupo de referencia y aprueba todos los productos de la Evaluación. El **gestor de la evaluación** de WFP es responsable de garantizar que la evaluación avance de conformidad con la Guía del proceso sobre el sistema de garantía de calidad de las evaluaciones descentralizadas, así como de realizar un riguroso control de calidad de los productos de la evaluación antes de su finalización.

El **Comité de Evaluación** garantiza el debido proceso en la gestión de la evaluación y a evitar riesgos potenciales, al tiempo que apoya y brinda asesoramiento al Equipo Evaluador y valida los principales productos de la Evaluación.

El **Grupo de Referencia** (GDR) revisará los productos de la evaluación como una salvaguardia adicional contra el sesgo y la influencia, contribuyen desde su propia área de competencia, con representación del Comité de Evaluación, Oficina de País de WFP y la Oficina Regional de Panamá.

El **equipo de evaluación** se espera que esté conformado por al menos tres miembros, incluidos el líder del equipo que puede ser internacional, un evaluador senior nacional y un/a evaluador/a junior nacional. En la medida de lo posible, el equipo que se encarga de realizar la evaluación debe estar

conformado con diversidad cultural y geográfica, y con las habilidades adecuadas para analizar las dimensiones de género. Se espera cuente con conocimiento en fortalecimiento de capacidades, desarrollo rural agrícola, cadenas de valor, trabajo con organizaciones de productores, preparación y respuesta ante emergencias, gestión integral del riesgo y transversalización de género y empoderamiento de las mujeres, equidad e inclusión.

Organización

Se espera que la evaluación obtenga los siguientes productos con el calendario propuesto originalmente.

Fases principales	Calendario indicativo	Tareas y productos finales
1. Preparación	Diciembre 2022 a febrero 2023	Preparación de los términos de referencia Selección y contratación del equipo de evaluación Revisión documental
2. Inicio	Mayo 2023 a junio 2023	Misión inicial Informe inicial
3. Recopilación de datos	Julio 2023	Trabajo sobre el terreno Reunión informativa de fin de misión
4. Elaboración del informe	Agosto 2023 a octubre 2023	Análisis de los datos y elaboración del borrador del informe Proceso iterativo de comentarios Taller de partes interesadas Informe de evaluación
5. Difusión y seguimiento	Octubre 2023	Respuesta de la gerencia Difusión del informe de evaluación

Anexo 2. Calendario

	Julio			Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre.				Enero		Feb.	
Semanas	17	24	31	7	14	21	28	4	11	18	25	2	9	16	23	30	6	13	20	27	4	11	18	25	22	29	4
Fase 2. Inicio (8 semanas)																											
Examen documental de los documentos clave	█	█																									
Entrevistas preliminares		█	█																								
Redacción del borrador del informe de inicio		█	█	█																							
Envío del borrador informe de inicio				█	█	█																					
Aseguramiento de la calidad					█	█	█																				
Revisión del borrador de informe inicial							█																				
Envío del informe de inicio corregido								█																			
Distribución de informe de inicio y revisión Comité Referencia									█																		
Revisar el borrador según los comentarios										█																	
Envío del informe de inicio final											█																
Aprobación del informe de evaluación												█															
Fase 3. Recopilación de datos (3 semanas)																											
Lanzamiento y seguimiento de encuestas													█	█													
Reunión informativa con el equipo de evaluación																											
Recopilación de datos cualitativos																											
Reunión informativa final																											
Fase 4. Elaboración del informe (16 semanas)																											
Redactar el borrador del informe de evaluación																											
Envío del primer borrador del informe de evaluación y presentación de los resultados																											
Revisión y garantía de calidad del informe de evaluación																											
Adaptación y envío del informe final revisado																											
Segunda revisión del informe final																											
Distribución al grupo de referencia																											
Comentarios al borrador de informe final																											
Adaptación de borrador según comentarios																											
Taller con partes interesadas																											
Envío de la versión final del informe de evaluación																											
Revisar la versión final y entregarlo al Comité de Evaluación																											
Aprobación de la versión final del informe de evaluación																											

Anexo 3. Análisis detallado de las partes interesadas

Partes interesadas	Interés y participación en la evaluación
Primarias	
Oficina en el país del WFP en Nicaragua	Responsable de la planificación y ejecución de las intervenciones del WFP a escala nacional. La oficina en el país tiene interés en aprender de la experiencia para tomar decisiones fundamentadas. Además, debe rendir cuentas del desempeño y los resultados de sus programas tanto internamente como ante los beneficiarios y asociados. Tiene interés en la evaluación ya que la oficina en el país participa en el uso de los resultados de la evaluación como insumo para la formulación del nuevo PEP, sistematizar los resultados obtenidos a través de la implementación del PEP y presentar lecciones aprendidas y evidencias. Adicionalmente, la evaluación contribuirá a la movilización de recursos y mejorar el posicionamiento de WFP con donantes.
Oficina de campo de WFP en Nueva Segovia (Ocotal), y Jinotega	Responsable de la ejecución diaria del programa. Las oficinas de campo colaboran con las partes interesadas a nivel descentralizado y tienen contacto directo con los beneficiarios, además están a cargo de implementar las acciones producto de las recomendaciones que surjan de la evaluación.
Oficina regional para América Latina y el Caribe	La gerencia de la oficina regional es responsable tanto de la supervisión de las oficinas en los países como de la orientación y el apoyo técnicos; asimismo, tiene interés en la rendición de cuentas independiente e imparcial del desempeño operacional, así como en aprender de los resultados de la evaluación con el fin de aplicar estos conocimientos a otras oficinas en los países. La oficina regional participa en el diseño del nuevo PEP; por consiguiente, se espera que utilice los hallazgos de la evaluación para respaldar el programa y proporcionar orientaciones estratégicas y acompañamiento. La oficina regional también da seguimiento técnico a los procesos de cada unidad de la oficina de país y brinda asesoría en la implementación de las actividades según es requerido. Adicionalmente, la unidad regional de evaluación brinda apoyo a la gerencia de la oficina en el país u oficina regional con el fin de garantizar que las evaluaciones descentralizadas sean de calidad, fiables y útiles.
Oficina de Evaluación del WFP	La Oficina de Evaluación tiene interés en asegurar que las evaluaciones descentralizadas proporcionen evaluaciones de calidad, fiables y útiles que respeten las disposiciones sobre imparcialidad, así como las funciones y rendición de cuentas de las diferentes partes interesadas en las evaluaciones descentralizadas, tal como se han identificado en la política de evaluación. Puede utilizar los resultados de la evaluación, según corresponda, para incorporarlos a las evaluaciones centralizadas, síntesis de evaluaciones u otros productos de aprendizaje.
Junta Ejecutiva del WFP	La Junta Ejecutiva se encarga de la supervisión final de los programas del WFP y de la orientación de los programas. El órgano rector del WFP tiene interés en mantenerse informado acerca de la eficacia de los programas del WFP.
Gobierno nicaragüense	El gobierno tiene interés directo en saber si las actividades del WFP en el país están alineadas con sus prioridades, si son compatibles con las acciones de otros asociados y si cumplen con los resultados esperados. Las cuestiones relacionadas con el desarrollo de las capacidades, la entrega y la sostenibilidad

	<p>revisten un interés especial a las instituciones vinculadas con las actividades implementadas por WFP, sobre todo el Sistema Nacional para la Prevención Mitigación y Atención a Desastre SINAPRED, Instituto Nicaragüense de Estudios Territoriales INETER, Ministerio de Economía Familiar Comunitaria Cooperativa y Asociativa MEFCCA, Instituto Nicaragüense de Tecnología Agropecuaria INTA, Ministerio de la Mujer MINIM, Ministerio de la Familia MIFAN, Ministerio de Educación MINED y otras. El área de trabajo con cada institución se resume:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ MINED/PINE – redes de protección social, SAN, Nutrición, higiene de alimentos, monitoreo, infraestructura. <p>El Programa Integral de Nutrición Escolar es un programa estratégico del Ministerio de Educación (PINE-MINED). Se ha ampliado el vínculo hacia el Ministerio de la Familia, apoyando con acciones sensibles a nutrición.</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ SINAPRED, INETER – Gestión integral de riesgos, Cambio Climático, Preparación y respuesta ante emergencias, SAN, recolección de datos, telecomunicaciones; ❖ MEFCCA, INTA – Selección y focalización, recolección de datos, SAN, Nutrición; ❖ MINIM – Género (equidad y empoderamiento de las mujeres), Nutrición, SAN; ❖ MIFAN – SAN, Nutrición, selección y focalización.
Beneficiarios y Beneficiarias	<p>Al ser los destinatarios finales de la asistencia alimentaria y del fortalecimiento de capacidades individuales, los beneficiarios tienen interés en que WFP determine si su ayuda es apropiada y eficaz.</p>
Pequeños productores y productoras	<p>WFP fortalece las capacidades individuales de pequeños productores con el fin de mejorar su resiliencia económica y climática, mejorar su nivel de vida y su SAN. A través de las organizaciones de productores, WFP ha provisto capacitaciones, insumos agrícolas, activos a nivel de hogar, acceso a servicios de crédito (y otros) así como también acceso a vender sus granos. Los productores/as tienen interés en la rendición de cuenta y recomendaciones de la evaluación y que WFP determine si su ayuda es apropiada y eficaz.</p>
Beneficiarios de fortalecimiento de capacidades individuales	<p>WFP ha implementado fortalecimiento de capacidades individuales a familias para fortalecer su resiliencia, aumentar su diversidad de la dieta y contribuir a la posible generación de ingresos extra. Además, WFP ha provisto paquetes agrícolas como medio de recuperación a familias impactadas por crisis, como medio de recuperación de medios de vida. Tienen interés en la rendición de cuenta y los resultados obtenidos para evidenciar y potenciar sus aprendizajes.</p>
Organizaciones de productores/as	<p>Las organizaciones de productores/as WFP ha trabajado con las organizaciones en varias fases de colaboración, a través del proyecto P4P, y las actividades del Programa de país 2013 -2018 y PEP 2019 - 2023. La valoración y las recomendaciones obtenidas en la evaluación podrían mejorar la coordinación y la implementación de las actividades, promoviendo mecanismos más ágiles que potencien los resultados obtenidos, así como identificar posibles oportunidades de trabajo cooperativo. Las organizaciones participan como beneficiarias del fortalecimiento de capacidades, pero también como 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 de WFP, en el fortalecimiento de capacidades a las organizaciones. Actualmente WFP atiende 30 organizaciones localizadas en los departamentos de Estelí, Jinotega, Madriz, Matagalpa y Nueva Segovia, con una diversidad de tipos de socios y socias. Las organizaciones recibieron activos, transferencias en efectivo para fondos revolventes, capacitaciones, software y otros. Adicionalmente, también son proveedoras de alimentos, formando parte del roster de proveedores de WFP.</p>

Organizaciones no gubernamentales (ONG)	<p>Informantes clave y parte interesada primaria - Las ONG son los asociados de WFP en la ejecución de algunas actividades, mientras llevan a cabo sus propias intervenciones en simultáneo. Los resultados de la evaluación pueden afectar las futuras modalidades de ejecución, orientaciones estratégicas y asociaciones. Los resultados de la evaluación permitirán a los socios mejorar la ejecución de los programas. WFP Nicaragua tiene vínculos de trabajo con CRS y GVC; además, ha mantenido conversaciones con otras organizaciones como World Vision, PCI, Acción contra el Hambre y otras.</p>
Comités de Alimentación Escolar (CAE)	<p>Los Comités de Alimentación Escolar CAE están formados por padres que tienen niños/as asistiendo a las escuelas y reciben una merienda escolar. Los padres del CAE operativizan la implementación del Programa Integral de Nutrición Escolar, el programa nacional de merienda que atiende alrededor de un millón de niños a nivel nacional. WFP ha fortalecido capacidades del CAE con capacitaciones sobre raciones, nutrición, higiene y otros temas sobre almacenamiento, distribución y organización de las cuotas de alimentación de merienda escolar. Tienen interés en la rendición de cuentas y resultados de la evaluación para potenciar sus aprendizajes.</p>
Donantes	<p>Varios donantes financian de manera voluntaria las intervenciones del WFP. Tienen interés en saber si sus fondos se han usado de manera eficaz y si el trabajo del WFP ha sido eficaz y ha contribuido a sus propias estrategias y programas. Por lo cual tienen interés en la rendición de cuenta y en los resultados y recomendaciones de la evaluación para los proyectos que financian.</p> <p>Relación con los socios Se ha cultivado una excelente relación con el gobierno a través del socio principal SINAPRED y con donantes importantes tales como Gobierno de Nicaragua, Canadá, Unión Europea, Alemania, Japón, Nicaragua (BID), Corea (MOFA), Rusia, Suiza, fondos de Luxemburgo. UN CERF y donantes privados (Cargill, LDS, JAWFP y ADM) tanto para la implementación en los convenios con ONG que trabajan y conocen los contextos de la Costa Atlántica Nicaragüense, como <i>Catholic Relief Services</i> (CRS), <i>We World-GVC</i> Nicaragua y las instituciones de Gobierno como el INTA; así también como para el ejercicio de diseño en conjunto con los socios, que ha sido fundamentales para la expansión programática y resultados de la Actividad de Respuesta a Emergencias de WFP in Nicaragua.</p>
Secundarias	
Divisiones de la sede del WFP	<p>Las divisiones de la sede del WFP son responsables de emitir y supervisar el despliegue de las directrices normativas sobre los temas, actividades y modalidades de los programas institucionales, así como de políticas y estrategias institucionales generales. También tienen interés en las lecciones que surjan de las evaluaciones, ya que muchas de ellas pueden ser relevantes más allá de la zona geográfica de enfoque. Pueden utilizar la evaluación para una rendición de cuentas y un aprendizaje institucional más amplios. Dado al enfoque de la evaluación en fortalecimiento de capacidades, esta evaluación podría ser de particular interés para el Servicio de Asistencia Técnica y Fortalecimiento de Capacidades de País.</p>
Equipo de las Naciones Unidas en el país	<p>La acción armonizada del equipo de las Naciones Unidas en el país debe contribuir al cumplimiento de los objetivos de desarrollo del gobierno. Por lo tanto, tiene interés en garantizar que los programas de WFP contribuyan de manera eficaz a los esfuerzos concertados de las Naciones Unidas. WFP Nicaragua tiene vínculos de colaboración con UNICEF, OIM, FAO y OPS, además de ser asociados directos del WFP en el plano político y de actividad.</p>

Anexo 4. Matriz de evaluación

Subpreguntas	Aspectos, temas de análisis	Indicadores	Fuentes y métodos de recopilación de datos y de información ⁷³
Pregunta 1. ¿En qué medida las actuaciones de FCN del PEP y la contribución específica de WFP responde al contexto de Nicaragua, a las prioridades del país y las necesidades de las personas?			
<p>1.1 ¿En qué medida las acciones de FCN del PEP están alineadas y son relevantes para las políticas y los planes prioridades nacionales establecidas en el PNLDPH?</p> <p>Criterio: Pertinencia Subdimensión: Diseño</p>	<p>Alineación de las actuaciones de FCN con el PNLDPH</p> <p>Relevancia de las actuaciones de FCN para estas políticas</p>	<p>Las actuaciones de FCN se dirigen a los principales problemas y necesidades percibidos por el Estado de Nicaragua.</p> <p>Percepción de los informantes clave sobre la alineación del FC y los objetivos de las unidades administrativas gubernamentales en las que laboran</p> <p>El diagnóstico del PNLDPH u otros documentos de contexto mencionan la relevancia de fortalecer las capacidades del país en general o en relación con los sectores trabajados.</p>	<p>Revisión documental: actuaciones FCN (PEP, informes anuales, informe de medio término), políticas y prioridades nacionales del Gobierno de Nicaragua incluidas en el PNLDPH (en materia de desarrollo humano, adaptación al cambio climático, fomento de la resiliencia y búsqueda de la igualdad de género en el marco de la inseguridad alimentaria).</p> <p>Entrevistas a enlaces institucionales/ministeriales a nivel nacional (socios implementadores).</p> <p>Entrevistas individuales /sesiones productivas con informantes clave de la OP-WFP, donantes y SNU.</p>
<p>1.2 ¿En qué medida las acciones de FCN son relevantes para el logro de las metas de país de los ODS?</p> <p>Criterio: Pertinencia. Subdimensión: Diseño.</p>	<p>ODS 2</p> <p>ODS 5</p> <p>ODS 17</p>	<p>Conexión entre el FCN en el PEP y los ODS en términos de temática y personas o instituciones participantes.</p> <p>Mención de la necesidad de fortalecer las capacidades en las temáticas de análisis.</p>	<p>Revisión documental de los informes voluntarios sobre cumplimiento de los ODS y de los documentos y datos de monitoreo, seguimiento y evaluación.</p> <p>Entrevistas a enlaces institucionales/ministeriales a nivel nacional (socios implementadores).</p> <p>Entrevistas individuales /sesiones productivas con informantes clave de la OP-WFP, donantes, SNU y ONG.</p>
<p>1.3 ¿En qué medida las acciones de FCN del WFP abordan las necesidades de la población más vulnerable del país, incluyendo los jóvenes y las mujeres, para</p>	<p>Por población (jóvenes, mujeres, grupos vulnerables)</p> <p>Por territorios (según vulnerabilidad)</p>	<p>Presencia en el diagnóstico y en la justificación de las actuaciones del FCN del PEP de las necesidades de dichas personas.</p> <p>Grado de correspondencia entre la focalización territorial y poblacional del PEP y las cifras de gobierno sobre población y zonas vulnerables</p>	<p>Revisión documental (PEP, estadísticas de país y datos de monitoreo y evaluación (información de beneficiarios(as), desagregada por variables relevantes).</p> <p>Entrevistas individuales /sesiones productivas con informantes clave de la OP-WFP y Oficinas de Campo.</p>

⁷³ Los métodos se resaltan en negrita.

Subpreguntas	Aspectos, temas de análisis	Indicadores	Fuentes y métodos de recopilación de datos y de información ⁷³
asegurar que nadie se quede atrás? Criterio: Pertinencia. Subdimensión: Diseño		(pobreza, riesgos climáticos, malnutrición, desigualdades de género...). Los criterios para la selección de participantes y personas beneficiarias favorecen la inclusión. Grado en el que las personas participantes y beneficiarias del PEP perciben que las acciones del programa estaban adaptadas a sus necesidades. Las características de las actuaciones (duración, ubicación...) no suponen una barrera para el acceso de la población más vulnerable.	Entrevistas a enlaces institucionales/ministeriales a nivel nacional (socios implementadores). Grupo focal con mujeres participantes en GEEM Talleres participativos con productores y productoras
1.4 ¿Cuál ha sido el rol y posicionamiento del WFP en torno al tema de fortalecimiento de capacidades en Nicaragua? Criterio: Pertinencia. Subdimensión: Implementación/Resultados .	Nivel externo	Valoración de los socios institucionales: Del rol del WFP en el FCN Del ajuste a sus necesidades ⁷⁴ De su utilidad. Del valor diferencial que aporta el WFP ⁷⁵ Expresión del deseo de seguir trabajando en este ámbito. Coincidencia de la visión del FCN de los socios institucionales con la del WFP	Revisión documental de la Política de Fortalecimiento de Capacidades del WFP (2022). Entrevistas a enlaces institucionales/ministeriales a nivel nacional (socios implementadores) y departamental. Entrevistas individuales /sesiones productivas con informantes clave de la OP-WFP, a nivel central y en las Oficinas de Campo. Taller de contraste del marco conceptual. Entrevista grupal con donantes / SNU / ONG.
	Nivel interno	Grado de correspondencia entre las actuaciones de FCN implementadas en el PEP con la Política en Materia de FCN del WFP (2022). Razones que explican el desequilibrio entre las distintas vías y ámbitos de actuación. Grado en que las diferentes unidades de la OP identifican un concepto común sobre "fortalecimiento de capacidades". En la OP-PAM se entiende el FCN de manera coherente con la política.	

⁷⁴ Incluirá el análisis de las razones por las que no se ha trabajado en el ámbito del entorno propicio (por ejemplo, no hay necesidad en el país, no existe demanda o no se dan las condiciones para poder trabajar en este ámbito).

⁷⁵ Por ejemplo, como aglutinador de esfuerzos.

Subpreguntas	Aspectos, temas de análisis	Indicadores	Fuentes y métodos de recopilación de datos y de información ⁷³
Pregunta 2. ¿Cuál es el alcance y la calidad de la contribución específica del WFP en fortalecimiento de capacidades en Nicaragua?			
2.1 ¿Cuáles son los principales resultados obtenidos a través de las actividades de fortalecimiento de capacidades, más allá de lo reportado a través de los indicadores corporativos? Criterio: Eficacia. Subdimensión: Resultados	A nivel organizativo A nivel individual	En relación con la mejora de: Las políticas y la legislación La eficacia y la rendición institucional de cuentas La planificación estratégica y la financiación El diseño y la ejecución de programas La participación de actores no gubernamentales En relación con los ámbitos temáticos principales de la acción: Seguridad alimentaria y nutrición. Resiliencia climática Género y empoderamiento de las mujeres Percepción de los socios de gobierno y personas y organizaciones beneficiarias de los resultados de FCN (esperados y no esperados).	Análisis documental de reportes de monitoreo y revisión. Entrevistas individuales /sesiones productivas con informantes clave de la OP-WFP. Entrevistas a enlaces institucionales/ministeriales a nivel nacional (socios implementadores). Entrevistas grupales/sesiones productivas con equipos de los socios implementadores (Managua) Grupos focales con personal funcionario de los socios institucionales en el terreno. Encuesta a personal funcionario participante en las actuaciones individuales de FCN Entrevistas grupales con integrantes de CAE
2.2. ¿En qué nivel ha contribuido WFP al fortalecimiento de capacidades del Gobierno a distintos niveles (nacional, territorial y local)? Criterio: Eficacia. Subdimensión: Resultados	Nivel nacional	Existencia de una masa crítica de personal funcionario: Que ha participado en la implementación de las actividades o productos. Que ha recibido apoyo individual. Que declara que se han fortalecido capacidades nuevas o existentes en términos individuales u organizativos. Que replica las actuaciones en las que participó (sobre género, nutrición, protección y evaluación de la SAN en emergencias, reducción del riesgo de desastres...) en niveles institucionales inferiores.	Revisión documental (reportes de progreso y revisión intermedia). Encuesta a personal funcionario participante en las actuaciones individuales de FCN Entrevistas individuales /sesiones productivas con informantes clave de la OP-WFP. Entrevistas a enlaces institucionales/ministeriales a nivel nacional (socios implementadores). Entrevista grupal con donantes / SNU / ONG.
	Nivel nacional Nivel territorial	Existencia de personal funcionario: Que ha recibido apoyo individual de los niveles nacionales de sus instituciones. Que ha participado en la implementación de las actividades o productos. Declaraciones del personal de las organizaciones de productores sobre capacidades nuevas o fortalecidas: En su organización. Entre sus asociados.	Revisión documental (reportes de progreso y revisión intermedia). Entrevistas grupales/sesiones productivas personal de las Oficinas de Campo del WFP. Grupos focales con personal funcionario de los socios institucionales en el terreno. Grupos focales con organizaciones de productores y productoras.

Subpreguntas	Aspectos, temas de análisis	Indicadores	Fuentes y métodos de recopilación de datos y de información ⁷³
<p>2.3 ¿En qué medida el fortalecimiento de capacidades institucional ha permeado hasta las poblaciones y cuál ha sido el impacto obtenido (i.e. cambios de comportamientos y prácticas, mejoras en condiciones de vida, etc.), especialmente con jóvenes, poblaciones indígenas y mujeres? Criterio: Impacto. Subdimensión: Resultados.</p>	<p>En organizaciones de productores y cooperativas En productores y productoras En productoras</p>	<p>Mejora de la resiliencia económica: Contribución a la inserción de cooperativas y/o pequeños productores(as) al mercado financiero (préstamos y seguros agrícolas, transferencia del riesgo). Contribución a la participación de pequeños productores(as) y cooperativas en mercados campesinos y eventos similares. Pequeños productores(as) y cooperativas aumentan su producción, por la inversión del WFP para compra de alimentos básicos para la merienda escolar. Cambios de comportamiento en relación con buenas prácticas agrícolas, conservación de agua, cambio climático, empoderamiento femenino, etc. a los que haya contribuido el apoyo recibido. Contribución al acceso de las cooperativas al proceso de graduación.</p> <p>Mejora del empoderamiento: Declaraciones de las productoras participantes en grupos GEEM en relación con cambios de comportamiento experimentados. Mejora de la posición de las productoras en cooperativas y organizaciones de productores. Mejora de la posición de las productoras en sus hogares.</p> <p>Otros cambios</p>	<p>Revisión documental (reportes de progreso y revisión intermedia). Entrevistas a enlaces institucionales/ministeriales a nivel nacional (socios implementadores). Grupos focales con personal funcionario de los socios institucionales en el terreno. Grupos focales con organizaciones de productores y productoras. Grupo focal con mujeres participantes en GEEM Talleres participativos con pequeños productores y productoras. Entrevistas grupales con integrantes de CAE</p>
<p>2.4 ¿Qué otras estrategias alternativas podrían implementarse para lograr los mismos o mejores resultados? Subdimensión: Implementación.</p>	<p>Esta pregunta no se operacionaliza, ya que posee un carácter exploratorio. Será respondida a partir de la información recogida con el resto de las técnicas, probablemente en el apartado correspondiente a las recomendaciones.</p>		
<p>2.5 ¿En qué medida los resultados alcanzados son sostenibles?</p>	<p>Sostenibilidad político- -institucional</p>	<p>Existencia de relaciones constructivas y duraderas del WFP con los asociados, a nivel central y sobre el terreno.</p>	<p>Entrevistas a enlaces institucionales/ministeriales a nivel nacional (socios implementadores).</p>

Subpreguntas	Aspectos, temas de análisis	Indicadores	Fuentes y métodos de recopilación de datos y de información ⁷³
Criterio: Sostenibilidad. Subdimensión: Resultados.		Los actores nacionales y locales (instituciones socias) se han apropiado de las actuaciones y de los resultados obtenidos.	Grupos focales con personal funcionario de los socios institucionales en el terreno. Entrevista grupal con donantes / SNU / ONG.
	Sostenibilidad técnica	Existe personal funcionario en las instituciones y organizaciones de productores(as) que se ha apropiado de las actividades, productos y aprendizajes. Se mantiene personal en los socios institucionales y en las organizaciones de productores(as) que cuentan con capacidad autónoma de transferencia y réplica de las actuaciones.	Encuesta a personal funcionario participante en actuaciones individuales de fortalecimiento de capacidades. Grupos focales con personal funcionario de los socios institucionales en el terreno. Grupos focales con organizaciones de productores y productoras. Entrevistas individuales /sesiones productivas con informantes clave de la OP-WFP.
	Aceptación social	Los agricultores / personal funcionario / integrantes de CAE han aprehendido conocimientos brindados por el componente de fortalecimiento de capacidades y los aplican a su vida cotidiana y laboral.	Talleres participativos con pequeños productores y productoras. Encuesta a personal funcionario participante en actuaciones individuales de fortalecimiento de capacidades. Entrevistas grupales con integrantes de CAE
Pregunta 3. ¿Cuáles son los factores internos y externos al WFP que han contribuido u obstaculizado la consecución de los objetivos programáticos previstos en el ámbito del FCN??			
3.1 ¿Qué tan adecuados y flexibles han sido los procedimientos, sistemas y la estructura de la OP para adaptar las acciones de FCN a las emergencias y las necesidades cambiantes del Gobierno y la población del país? Criterio: Adecuación/Eficiencia. Subdimensión: Implementación.	Cambios de necesidades sobrevenidos por emergencias. Cambios sobrevenidos por variaciones en las prioridades y demandas del gobierno.	OP activa oportunamente nuevas medidas en contextos particulares para asegurar la continuidad de actuaciones de FCN, en términos de: Recursos dedicados (humanos, tecnológicos, de información...). Toma de decisiones Tipo y contenido de las actuaciones a desarrollar Se cuenta con mecanismos de revisión periódica de la adecuación de las actuaciones de FCN. Una vez identificada la necesidad de adaptación, se produce una respuesta que las partes interesadas perciben como rápida y adecuada.	Revisión documental (reportes de progreso, informe de medio término, evaluaciones...). Entrevistas individuales /sesiones productivas con informantes clave de la OP-WFP. Entrevistas a enlaces institucionales/ministeriales a nivel nacional (socios implementadores). Grupos focales con organizaciones de productores y productoras.
3.2 ¿En qué medida los sistemas de monitoreo y reporte han sido	----	La estructura del sistema de monitoreo incluye indicadores cuantitativos y cualitativos para el	Revisión documental (reportes de monitoreo y seguimiento).

Subpreguntas	Aspectos, temas de análisis	Indicadores	Fuentes y métodos de recopilación de datos y de información ⁷³
útiles para hacer un seguimiento y demostrar los avances hacia los efectos previstos en materia de FCN, así como para informar las decisiones de gestión en este ámbito? ⁷⁶ Criterio: Eficacia. Subdimensión: Implementación.		seguimiento del FCN a nivel de proceso, de producto y de resultado. El sistema de seguimiento incluye la recolección sistemática de datos desagregados por variables relevantes (sexo, pueblo, territorio y otras condiciones que pueden incidir en la vulnerabilidad). Nivel en el que WFP y sus socios toman decisiones en base a reportes suministrados por el sistema de monitoreo y seguimiento. Nivel de apropiación del sistema de monitoreo y seguimiento por los socios. Percepción del personal de la OP en sus diferentes niveles sobre utilidad y oportunidades de mejora del sistema de monitoreo y reporte.	Entrevistas individuales /sesiones productivas con informantes clave de la OP-WFP y Oficinas de Campo. Entrevistas a enlaces institucionales/ministeriales a nivel nacional (socios implementadores).
3.3. ¿Pueden identificarse otros factores que hayan facilitado u obstaculizado la consecución de los resultados de FCN? Subdimensión: Implementación.	Esta es una pregunta exploratoria y, por tanto, no requiere de operacionalización previa. De cara a la indagación, se tomarán en cuenta los principios de actuación definidos en la política de FCN del WFP, que identifica como necesarios para mejorar los resultados y sus sostenibilidad. En concreto: La apropiación de los actores nacionales. Construcción de asociaciones sólidas, fiables y eficaces, con continuidad y compromiso y aprovechando los conocimientos existentes. Mecanismos de coordinación que facilitan la transparencia y una gestión ágil. La participación inclusiva de las partes interesadas. El esfuerzo de aprendizaje permanente de todas las partes (sistémico, colectivo, progresivo y basado en evidencias).		
Pregunta 4. ¿En qué medida ha contribuido WFP en Nicaragua a promover la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer a través de sus acciones de FCN?			
4.1 ¿En qué medida el enfoque de género y equidad ha sido incorporado de manera transversal durante la implementación de las acciones de FCN? ⁷⁷	En la actividad 4, que se refiere específicamente a él. En el resto de actividades (fundamentalmente las actividades 1, 2 y 3)	Para la decisión de las actividades a poner en marcha, se consideran previamente las necesidades y efectos diferenciados para hombre, mujeres, pueblos y grupos vulnerables.	Revisión documental (informes de progreso, informe de medio término, evaluaciones, etc.). Entrevistas individuales /sesiones productivas con informantes clave de la OP-WFP. Entrevistas a enlaces institucionales/ministeriales a nivel nacional (socios implementadores).

⁷⁶ La pregunta interroga también sobre posibilidades de mejora, a lo que se dará respuesta en el capítulo de recomendaciones, a partir de toda la información recopilada en las diferentes técnicas.

⁷⁷ Se incorpora también una pregunta sobre la utilidad de incorporar al PEP un objetivo exclusivo de género. Sin embargo, dado que no se refiere específicamente al fortalecimiento de capacidades, sino al PEP en su conjunto, que no constituye el objeto de evaluación, no se incluye en la matriz de evaluación.

Subpreguntas	Aspectos, temas de análisis	Indicadores	Fuentes y métodos de recopilación de datos y de información ⁷³
<p>Criterio: Eficacia. Subdimensión: Implementación</p>		<p>Se realizan actividades de FCN en género y equidad en las actividades que no buscan específicamente este fin.</p> <p>Las representaciones territoriales de las instituciones socias han incorporado acciones que contribuyen a la igualdad de género.</p> <p>Equilibrio en el porcentaje de participación femenina y masculina (40-60%) y grupos susceptibles de vulnerabilidad entre las personas participantes y beneficiarias de actividades de FCN individuales.</p> <p>Se realizan actividades de sensibilización/capacitación en género y equidad para el personal de la OP central y de las Oficinas de Campo.</p>	<p>Grupos focales con personal funcionario de los socios institucionales en el terreno.</p> <p>Encuestas a personal funcionario participante en actuaciones individuales de fortalecimiento de capacidades.</p>
<p>4.2 ¿En qué medida ha contribuido el WFP a reducir las brechas de género a través de sus acciones de fortalecimiento de capacidades en el país?</p> <p>Criterio: Eficacia. Subdimensión: Resultados.</p>	<p>En las instituciones En las organizaciones intermedias y la población</p>	<p>Aumento de la participación femenina en las organizaciones de productores y productoras, especialmente en la toma de decisiones.</p> <p>Las productoras manifiestan que sus aportaciones son más escuchadas y tenidas en cuenta.</p> <p>Hay mujeres productoras en la gerencia de las organizaciones de productores y productoras.</p>	<p>Revisión documental (informes de progreso, informe de medio término, evaluaciones, etc.).</p> <p>Entrevistas individuales /sesiones productivas con informantes clave de la OP-WFP.</p> <p>Entrevistas a enlaces institucionales/ministeriales a nivel nacional (socios implementadores).</p> <p>Grupos focales con organizaciones de productores y productoras.</p> <p>Talleres participativos con pequeños productores y productoras.</p>
<p>4.3 ¿Cuál es la percepción de la población objetivo sobre la contribución de WFP a la igualdad de género y empoderamiento de la mujer a través de sus actividades de FCN?</p> <p>Criterio: Eficacia. Subdimensión: Resultados.</p>	<p>----</p>	<p>La población objetivo percibe que se han producido cambios (ver pregunta 4.3) a los que han contribuido las actuaciones de FCN del WFP.</p> <p>La población objetivo valora positivamente los cambios producidos y la contribución del WFP.</p> <p>La población objetivo identifica aspectos de cambio que no se produjeron y a los que el WFP podría contribuir con sus actuaciones de FCN.</p>	<p>Grupos focales con organizaciones de productores y productoras.</p> <p>Grupos focales con participantes en GEEM</p> <p>Talleres participativos con pequeños productores y productoras.</p> <p>Entrevistas grupales con integrantes de CAE</p>

Anexo 5. Agenda del trabajo en el terreno

Fecha	Lugar	Hora	Actividades	Miembros del equipo evaluador
16-sep-23	Managua		Llegada al país	Victoria, Aura
18-sep-23	WFP	8 - 9 am	Debriefing inicial con Gerencia	Equipo de evaluación
	Managua	9 - 2 pm	Traslado a Ocotal	Equipo 1 (Aura, Orbelina)
	Ocotal	2 - 4:30 pm	Reunión con oficina de Ocotal	Equipo 1
	WFP	9 - 11 am	Reunión con equipo Programas - Actividad 1	Victoria
	WFP	11 am -12 m	Reunión con equipo Programas - Actividad 5	Victoria
	WFP	2:30 - 4:30 pm	Reunión con equipo Programas - Actividad 3	Victoria
19-sep-23	Managua	8 - 10 am	Reunión con equipo Programas - Actividad 4	Victoria
	Ocotal	7 - 9 am	Traslado a Quilalí	Equipo 1
	Quilalí	9 - 12 am	Taller con productores (COMFOC/UGAQ/20 de Abril)	Equipo 1
	Quilalí	1:30 - 3:30 pm	Grupo focal con mujeres GEEM (COMFOC/UGAQ/20 de Abril)	Equipo 1
	Quilalí	3:30 - 5:30 pm	Grupo focal con técnicos/gerente, junta directiva (COMFOC/UGAQ/20 de Abril)	Equipo 1
	Quilalí		Pernoctan en Quilalí	Equipo 1
20-sep-23	Managua	8 - 9:30 am	Reunión con RAM	Victoria
	Managua	9:30 - 10:30 am	Reunión con Supply Chain	Victoria
	Managua	12 m - 1:30 pm	Reunión con Nutrición	Victoria
	Quilalí	7 - 8:30 am	Traslado a El Jícaro	Equipo 1
	El Jícaro	8:30 - 12 am	Taller con productores (Santiago/Nuevo Horizonte)	Equipo 1
	El Jícaro	1:30 - 3:30 pm	Grupo focal con mujeres GEEM (Santiago/Nuevo Horizonte)	Equipo 1
	El Jícaro	3:30 - 4:30 pm	Grupo focal con técnicos/gerente, junta directiva (Santiago/Nuevo Horizonte)	Equipo 1
	El Jícaro	4:30 - 6 pm	Traslado a Ocotal	Equipo 1
21-sep-23	Managua	8 - 10 am	Entrevista con SINAPRED	Victoria
	Managua	10 - 10:30 am	Traslado a INTA	Victoria
	Managua	10:30 am - 12:30 m	Entrevista con INTA	Victoria
	Managua	12:30 m - 01:30 pm	Traslado a MINIM	Victoria
	Managua	01:30 - 3:30 pm	Entrevista con MINIM	Victoria
	Ocotal	7:30 - 9 am	Traslado a Somoto	Equipo 1
	Somoto	9 am - 12 m	Grupo focal con mujeres productoras (UCANS/CONJERUMA)	Equipo 1
	Somoto	1:30 - 2:30 pm	Sesión con CODEPRED /COMUPRED	Equipo 1
	Somoto	2:30 - 4pm	Grupo focal con técnicos/gerente (UCANS/CONJERUMA)	Equipo 1
	Somoto	4 - 5 pm	Traslado a Ocotal	Equipo 1
22-sep-23	Managua	8 - 10 am	INETER	Victoria
	Managua	10 - 10:30	Traslado a WFP	Victoria
	Managua	2-4pm	Grupo focal con ONGs	Victoria
	Ocotal	7:30 - 9 am	Traslado a Telpaneca	Equipo 1
	Telpaneca	9 am - 12 m	Sesión con CODEPRED /COMUPRED	Equipo 1
	Telpaneca	12m - 1 pm	Regreso a Ocotal	Equipo 1

Fecha	Lugar	Hora	Actividades	Miembros del equipo evaluador
	Ocotol	2 - 3:30 pm	Grupo focal con técnicos MEFCCA, MINIM, SINAPRED	Equipo 1
23-sept-23	Ocotol	9 am - 12 m	Traslado a Jinotega	Equipo 1
24-sep-23	Managua	9 am - 12 m	Traslado a Jinotega	Victoria
25-sep-23	Jinotega	8 - 9:30 am	Entrevista con Delegación MINED Jinotega	Equipo de evaluación
	Jinotega	10 am -12 m	Grupo focal con técnicos MEFCCA, MINIM, SINAPRED	Equipo de evaluación
	Jinotega	1:30 - 3:30 pm	Grupo focal CODEPRED/COMUPRED	Equipo de evaluación
	Jinotega	3:45 - 5 pm	Reunión con equipo técnico Oficina WFP Jinotega	Equipo 1
	Jinotega	3.30 - 6.30 pm	Traslado a Managua	Victoria
26-sep-23	Jinotega	7 - 8 am	Traslado a Santa María de Pantasma	Equipo de evaluación
	Santa María de Pantasma	9 - 12 am	Taller con productores (Buculmay)	Equipo de evaluación
	Santa María de Pantasma	1:30 - 2:30 pm	Grupo focal con grupo GEEM (Buculmay)	
	Santa María de Pantasma	2:30 - 4:30pm	Grupo focal con técnicos/gerente (Buculmay)	Equipo de evaluación
	Santa María de Pantasma	4:30 - 5:30 pm	Regreso a Jinotega	Equipo de evaluación
27-sep-23	Jinotega	6 - 8 am	Traslado a municipio El Cuá (merienda escolar)	Equipo 1
	El Cuá	8 - 12	Visita a centros (dos centros, grupo focal CAE, entrevista docente)	Equipo 1
	El Cuá	1 - 4:30 pm	Visita a centros (dos centros, grupo focal CAE, entrevista docente)	Equipo 1
	El Cuá		Pernocta en El Cuá	Equipo 1
	Managua	8 - 10 am	Sesión con equipo UNETE (FAO, OIM, OPS, UNICEF y UN-CERF)	Victoria
	Managua	10 - 10:30 am	Traslado a MEFCCA	Victoria
	Managua	10:30 am - 12 m	Entrevista MEFCCA	Victoria
	Managua	12 - 1:30 pm	Traslado a Ministerio de Gobernación	Victoria
	Managua	01:30 - 3:30 pm	Entrevista Ministerio de Gobernación	Victoria
	Managua		Espacio para reuniones	Victoria
28-sep-23	El Cuá	9 - 12 am	Taller con productores (COSAMESPE)	Equipo 1
	El Cuá	1:30 - 3:30 pm	Grupo focal con mujeres GEEM (COSAMESPE)	Equipo 1
	El Cuá	3:30 - 4:30 pm	Grupo focal con técnicos/gerente (COSAMESPE)	Equipo 1
	El Cuá	4:30 - 6 pm	Regreso a Jinotega	Equipo 1
	Managua	8 a 10 am	Reunión con PINE-MINED	Victoria
	Managua	10:30 a 12 am	Taller con Donantes (UE y Canadá)	Victoria
	Managua	2:00-3.30pm	Taller con actividades 1,2,3,4,5 y nutrición	Victoria
29-sep-23	Jinotega	7 - 10 am	Regreso a Managua	Equipo 1
		10 - 11:30 am	Debriefing oficina de país	Equipo de evaluación
29-sep-23	Managua		Salida del país	Equipo de evaluación

Anexo 6: Análisis de contexto extendido

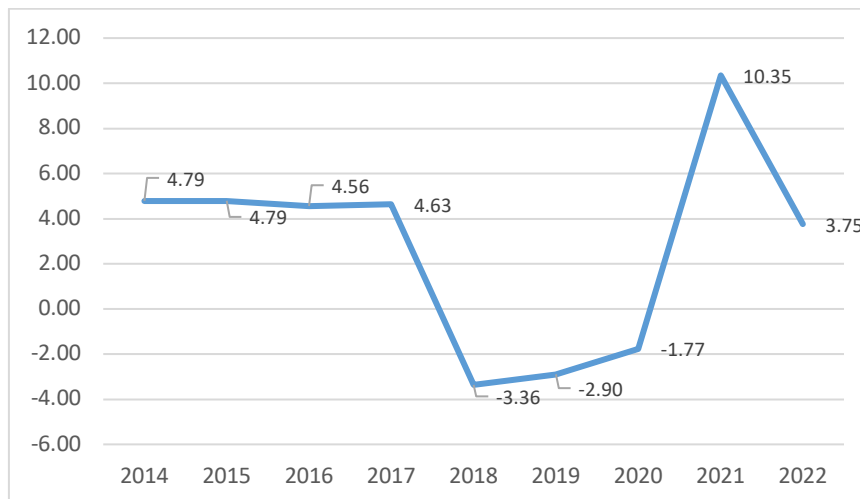
Nicaragua, situada entre el Mar Caribe y el Océano Pacífico, es el país más grande de Centroamérica. Su territorio es de 130.330 kilómetros cuadrados, dividido en 15 Departamentos administrativos y dos regiones especiales⁷⁸. Cuenta con una población total de 6,7 millones de habitantes⁷⁹, con un 42 por ciento en zonas rurales.

La población nicaragüense es étnicamente diversa, con 7 pueblos indígenas que viven en diferentes partes del país. En el territorio del Pacífico y centro-norte, los pueblos Chortega (221.000), cacaopera o Matagalpa (97.500); Ocanxio o Sutiaba (49.000) y Nahora o Nahuatl (20.000). En la costa atlántica habitan los pueblos Mískitu (150.000), Sumu Mayangna (27.000) y Rama (2.000)⁸⁰. El idioma oficial del país es el español, si bien en la Costa Atlántica también se emplea una variante del inglés y otras lenguas indígenas.

El Índice de Competitividad Global del Foro Económico Mundial⁸¹ ubicaba a Nicaragua en el puesto 109 de 141 países en 2019. La economía nicaragüense se caracteriza por el peso de la producción agrícola destinada a satisfacer la demanda local y la exportación (17 por ciento del PIB total), por el aporte significativo del sector servicios y por la alta contribución de las remesas del exterior (20,6 por ciento del PIB total).

Nicaragua es el segundo país más pobre de América Latina por PIB y renta per cápita, con una pobreza que afecta especialmente a los menores de 17 años. Su PIB se situó en 15,67 millones de dólares en 2023 y ha experimentado grandes fluctuaciones a partir de la crisis que vivió el país en 2018⁸², con un crecimiento negativo desde ese año, con la excepción de 2021, cuando aumentó en un 10,35 por ciento. Por su parte, en 2023 la renta per cápita de Nicaragua apenas superó los 2.100 dólares anuales⁸³.

Fluctuación del PIB en Nicaragua (2014-2022)



Fuente: Banco Mundial

⁷⁸ Banco Mundial, 2022. Superficie, Nicaragua.

⁷⁹ INIDE, 2022. Anuario estadístico de 2021.

⁸⁰ IWGIA, 2023. El Mundo Indígena 2023: Nicaragua.

⁸¹ World Economic Forum. 2019. Global Competitiveness Report.

⁸² Banco Mundial, 2022. Datos: Nicaragua, Visión de conjunto.

⁸³ *Ibid.*

Pobreza y seguridad alimentaria

En línea con lo anterior, según el último informe de pobreza FIDEG realizado en 2019⁸⁴, **la incidencia de la pobreza aumentó en Nicaragua** entre el año 2017 y 2019. Para el año 2019 los resultados de la encuesta sugieren que un 44,4 por ciento del país vive en condiciones de pobreza general, y un 8,9 por ciento en condiciones de pobreza extrema. Además, los bajos ingresos, el predominio del empleo informal, la fragilidad socioeconómica, las desigualdades sistémicas de género, el cambio climático y los desastres naturales siguen amenazando la seguridad alimentaria.

En Nicaragua existen grandes **disparidades en términos de pobreza** entre las zonas urbanas y las rurales, puesto que aproximadamente el 70 por ciento de las personas pobres vive en estas últimas. Un 14,8 por ciento de la población urbana se encuentra en situación de pobreza, frente al 50,1 por ciento de la población rural. En términos de pobreza extrema, la proporción urbano-rural es del 2,4 frente al 16,3 por ciento respectivamente⁸⁵. Además, las comunidades rurales, dispersas y aisladas, se enfrentan a la escasez de infraestructuras y a la falta de acceso a servicios de electricidad, abastecimiento de agua y saneamiento. Geográficamente, las tasas de pobreza son igualmente elevadas en la zona central, en la Región Autónoma de la Costa Caribe Norte (RACCN) y en la Región Autónoma de la Costa Caribe Sur (RACCS)⁸⁶. Históricamente, los grupos indígenas también se ven especialmente afectados por los niveles de pobreza, con un nivel de desarrollo menor al resto de poblaciones.

En términos de **seguridad alimentaria**, el suministro de alimentos ha ido mejorando a lo largo de los últimos años. La ingesta calórica diaria por persona ha aumentado de 1.774 kilocalorías en 1990-1992 a 2.649 kilocalorías en 2014-2016⁸⁷. Sin embargo, la falta de acceso a alimentos nutritivos sigue siendo uno de los factores principales de la inseguridad alimentaria, en particular para las personas pobres y extremadamente pobres, cuya ingesta calórica diaria está muy por debajo de la media nacional (2.080 kilocalorías en el caso de las personas pobres y 1.655 kilocalorías en el caso de las extremadamente pobres⁸⁸).

También existen importantes diferencias en términos de **variedad de productos consumidos**. En las zonas rurales, la dieta comprende solo 15 productos alimenticios, frente a 24 en las zonas urbanas⁸⁹. Managua es la región que consume más variedad de alimentos, ya que el 50 por ciento de los hogares emplea 28 productos. La región que presenta menor variedad es la del Atlántico, con sólo 13 productos.

Esta falta de acceso a los alimentos está relacionada con **limitaciones socioeconómicas** como la pobreza, bajos ingresos, bajo nivel de estudios y falta de empleo. El quintil más rico de la población representa el 41 por ciento del consumo total de alimentarios mientras que el salario mínimo ni siquiera cubre el coste de la cesta básica⁹⁰. El sector agropecuario es el que presenta el salario mínimo más bajo: solo cubre el 28 por ciento del coste de la canasta básica y el 43 por ciento del costo de los alimentos que contiene. Aunque el Gobierno garantiza la disponibilidad de alimentos tanto de producción nacional como de importación, los precios de los alimentos son volátiles. En las zonas rurales, el acceso a los alimentos es aún más difícil debido a la distribución geográfica desigual y al escaso acceso a los mercados.

Otros **retos a los que se enfrenta el país** son la desnutrición crónica, que afecta a un 7,8 por ciento de la niñez menor de 6 años y a un 6,7 entre 6 y 14 años. Por otra parte, el sobrepeso afecta a un 51 por ciento de las mujeres y a un 41 por ciento de los hombres, así como a un 4,9 por ciento de la niñez menor de 6 años y a un 4,7 por ciento entre 6 y 14 años⁹¹. Esta doble carga de la malnutrición puede asociarse con las prácticas nutricionales inadecuadas, la falta de diversidad del régimen alimentario y la pobreza. La anemia afecta al 10,5 por ciento de los niños menores de 5 años y al 1,5 % de las niñas y mujeres de 15 a 49 años⁹². Además, las precarias condiciones sanitarias comprometen el uso de los alimentos. Finalmente, solo el 32 % de las

⁸⁴ FIDEG, 2019. Encuesta de Hogares para medir la Pobreza en Nicaragua. Informe de resultados de 2019.

⁸⁵ UNICEF, 2019. Programa de Cooperación Nicaragua 2019-2023.

⁸⁶ INIDE. 2014. Encuesta de Medición de Nivel de Vida – EMNV 2014.

⁸⁷ Instituto de Nutrición de Centroamérica y Panamá (INCAP). 2011. Análisis de la Situación Alimentaria en Nicaragua. No hay publicaciones de INCAP con datos posteriores.

⁸⁸ *Ibíd.*

⁸⁹ *Ibíd.*

⁹⁰ Plan Estratégico de País para Nicaragua del PMA (2019-2023)

⁹¹ Ministerio de Salud de Nicaragua. 2023. Censo Nutricional.

⁹² Ministerio de Salud. 2011. Sistema Integrado de Vigilancia de Intervenciones Nutricionales. Avance de Resultados 2010.

madres practica la lactancia materna de forma exclusiva durante los primeros seis meses de vida de sus hijos.

Acceso a servicios básicos

Con un **coeficiente de Gini de 0,47**, Nicaragua tiene una distribución de ingresos desigual y ocupa el puesto 124 de los 189 países clasificados en el Índice de Desarrollo Humano en 2017. El acceso a bienes básicos es bajo y muy desigual. Según datos del Banco Mundial, en el año 2021, un 86,3 por ciento de los habitantes de Nicaragua tenían acceso a la **electricidad**. No obstante, solo un 66,3 por ciento tenían acceso en las zonas rurales del país. En términos de acceso a **servicios básicos de agua segura**⁹³, un 67 por ciento de la población urbana y un 29 por ciento de la población rural tenía acceso a ella⁹⁴. Por su parte, un 83 por ciento de la población en áreas urbanas y un 61 por ciento de la población en áreas rurales tenía acceso a **saneamiento seguro**⁹⁵.

En términos de **acceso a la educación y tasa de finalización escolar**, Nicaragua está por debajo de la media regional. Un bajo nivel de estudios está profundamente vinculado con cuestiones como la pobreza o la inseguridad alimentaria. De hecho, la desnutrición crónica afecta al 31 por ciento de los niños menores de 5 años cuyos padres carecen de estudios formales, frente al seis por ciento cuyos padres tienen estudios superiores⁹⁶. A nivel nacional, la tasa de matrícula en la escuela es casi del 100 por ciento para la primaria (igual para niños y niñas) y del 76,5 por ciento para la secundaria⁹⁷, pero sigue siendo un desafío la permanencia de los y las adolescentes en las aulas (en ciertas zonas indígenas y apartadas, como la RACCN, el período de escolarización dura de tres a cinco años como media⁹⁸). Las razones del absentismo y el abandono son diferentes por sexo: en el caso de niños y adolescentes varones suele relacionarse con la participación en el trabajo, mientras que en el de las niñas y adolescentes mujeres las razones principales son la participación en el cuidado familiar, las labores domésticas y agrícolas, y el embarazo⁹⁹.

Igualdad de género

Nicaragua cuenta con una ley de igualdad de derechos desde 2008¹⁰⁰, con una Política de Género y con un ente rector específico: el Ministerio de la Mujer (MINIM). Además, la Equidad de Género es uno de los principales ejes del Plan Nacional de Lucha contra la Pobreza y para el Desarrollo Humano 2022-2026 (PNLPDH). No obstante, pese a que el país ha realizado avances significativos en la materia, perviven desafíos que requieren atención.

Nicaragua presenta una de las mayores **tasas de embarazo en adolescentes** de América Latina y el Caribe (uno de cada cuatro embarazos se da en adolescentes), lo que la sitúa en el puesto 102 en el Índice de Desigualdad de Género¹⁰¹. Estos embarazos se relacionan con los altos niveles de abandono escolar, que es mayor en niñas y adolescentes conforme se avanza en los niveles educativos posteriores a primaria.

Además, las mujeres y niñas enfrentan **altos niveles de violencia**. Según datos del Instituto de Medicina Legal (IML) de Nicaragua, en 2022 se registraron 4.416 casos de violencia contra las mujeres, incluyendo violencia física, sexual y psicológica. En cuanto a los feminicidios, el Observatorio de la Violencia registró 57 casos en 2022, concentrados en mujeres de 18 a 38 años (50 por ciento del total), pero puede existir subregistro por la inadecuada identificación de los casos o por falta de denuncia. Finalmente, en 2022 el IML

⁹³ Los servicios básicos de agua potable se definen como agua potable procedente de una fuente mejorada, siempre que el tiempo de recogida no sea superior a 30 minutos en un viaje de ida y vuelta. Las fuentes de agua mejoradas incluyen agua corriente, pozos perforados o pozos entubados, pozos excavados protegidos, manantiales protegidos y agua envasada o suministrada.

⁹⁴ AECID y FCAS, 2021. Ficha País: Nicaragua.

⁹⁵ *Ibíd.*

⁹⁶ INIDE y Ministerio de Salud. 2014. Encuesta Nicaragüense de Demografía y Salud 2011/12 – Informe Preliminar.

⁹⁷ UNICEF, 2019. Programa de Cooperación Nicaragua 2019-2023.

⁹⁸ Plan Estratégico de País para Nicaragua del PMA (2019-2023)

⁹⁹ *Ibíd.*

¹⁰⁰ Ley 648/2008 de Igualdad de Derechos y Oportunidades.

¹⁰¹ Índice de Desarrollo de Género, PNUD, 2023.

realizó alrededor de 4.692 peritajes de violencia sexual contra mujeres, más del 70 por ciento de los cuales se refería a niñas y adolescentes menores de 17 años¹⁰².

Agricultura

En Nicaragua, la agricultura es la **principal fuente de ingresos** para el 80 por ciento de la **población rural**. Junto con la pesca, ocupa al 30 por ciento de la población activa. Los pequeños y medianos productores son responsables de la producción del 90 por ciento de los alimentos básicos que se consumen en el país y del 50 por ciento de los productos agrícolas exportados¹⁰³. Sin embargo, la producción agrícola se ve afectada por diversos problemas.

En términos de **igualdad de género**, las agricultoras representan solo el siete por ciento de las personas empleadas directamente en la agricultura de producción primaria y tienden a desempeñar tareas no remuneradas, incluido el trabajo doméstico. Pese a que realizan labores agrícolas, no se las reconoce como tales y tienen escaso acceso a insumos y servicios y poca capacidad de toma de decisiones.

Por otra parte, la agricultura se ve enormemente afectada por el **cambio climático**, los desastres naturales y la degradación de los ecosistemas. Las proyecciones indican que por estas razones la productividad agrícola se reducirá entre un 9 y un 13 por ciento en 2100. No obstante, los fenómenos climáticos son diferentes según zonas del país: la zona atlántica se enfrenta principalmente a inundaciones y huracanes, mientras que los agricultores del Corredor Seco se enfrentan a escasez de agua y sequías¹⁰⁴.

La **escasez de recursos económicos** para invertir en insumos que contribuyan a mitigar los efectos sobre las cosechas, agrava la situación de los pequeños productores, que acaban sufriendo grandes pérdidas económicas, y limita su competitividad, alejándolos de los mercados estructurados.

Finalmente, la escasez de opciones de empleo e ingresos suficientes para mantener a sus familias obliga a los pequeños agricultores y agricultoras a **emigrar**, inicialmente de manera temporal hacia Costa Rica y después permanentemente a países como España, Estados Unidos y Canadá. Con frecuencia, para pagar los gastos de movilización y estadía, tienen que vender sus bienes y propiedades. Esta situación tiene un impacto negativo en las comunidades rurales de Nicaragua: conlleva la separación familiar, la escasez de mano de obra para las cosechas y la disminución en la dedicación a la producción agropecuaria, a pesar de que el país tiene un gran potencial en este campo.

Cambio climático

Nicaragua se encuentra ubicada en una zona especialmente crítica en relación con el cambio climático: en 2019, sexto país más vulnerable a sus consecuencias, según el Índice Global de Riesgo Climático¹⁰⁵. Además, a nivel mundial, es el cuarto país que más ha sufrido a causa de los fenómenos naturales en los últimos 20 años.

El Quinto informe del Grupo Intergubernamental de Expertos sobre el Cambio Climático (IPCC) muestra que de los 156 municipios de Nicaragua, 21 se encuentran amenazados por huracanes, 48 por sequía, 33 por inundaciones y 9 por el aumento del nivel del mar¹⁰⁶. Aunque esto la coloca en una situación donde las medidas de adaptación y mitigación son esenciales para la supervivencia, Nicaragua cuenta con una baja capacidad de afrontamiento de estos riesgos¹⁰⁷.

Esta situación de alta vulnerabilidad a los desastres naturales y a la variabilidad climática amenaza especialmente a las personas más vulnerables, que no tienen los recursos necesarios para adaptarse a estos

¹⁰² Mujeres activas contra la violencia de género en Centroamérica. 2023. Violencia contra las mujeres en Centro América. N° 4 enero-marzo.

¹⁰³ Plan Estratégico de País para Nicaragua del PMA (2019-2023)

¹⁰⁴ *Ibíd.*

¹⁰⁵ Germanwatch. 2019. Índice Global de Riesgo Climático.

¹⁰⁶ Ministerio del Ambiente y los Recursos Naturales de Nicaragua. 2020. Contribución nacionalmente determinada de Nicaragua.

¹⁰⁷ Universidad de las Naciones Unidas. 2016. 2016. World Risk Report.

fenómenos. En los últimos 45 años, 14.500 personas han muerto debido a los desastres naturales¹⁰⁸. Además, mucha de la población nicaragüense depende de las cosechas para consumo propio o como medio de vida, cosechas que pueden perderse totalmente por este tipo de sucesos.

Sucesos externos clave que han marcado la situación actual de Nicaragua

En términos económicos, la **crisis sociopolítica de 2018** supuso un freno al crecimiento sostenido de Nicaragua durante más de una década. En los tres años posteriores los indicadores macroeconómicos del país se vieron fuertemente afectados.

La **pandemia de COVID-19** desde marzo de 2020, agravó las tendencias negativas ya existentes en el país, afectando a la economía con el freno del turismo, el sector servicios y las remesas.

Finalmente, en noviembre de 2020, el país fue impactado por **dos grandes huracanes**, Eta e Iota, de categorías 4 y 5, que afectaron a más de 3 millones de personas en el país¹⁰⁹ y supusieron pérdidas estimadas del 7,7 por ciento del PIB. Estos huracanes golpearon fuertemente la Costa Atlántica, con una fuerte presencia de comunidades indígenas. Allá se encuentran algunas de las áreas más pobres de Nicaragua, con infraestructuras muy débiles y acceso limitado a servicios básicos. Eta e Iota afectaron los medios de vida de la población, impactando muy negativamente en el ciclo agrícola 2021-2022. En 2022, **un nuevo huracán, Julia**, dejó pérdidas estimadas del 2,6 por ciento del PIB.

Políticas nacionales y prioridades institucionales

El Gobierno de Nicaragua ha puesto en marcha diversas políticas públicas para hacer frente a los retos mencionados en los párrafos anteriores, que se destacan a continuación:

El **Plan Nacional de Lucha Contra la Pobreza y para el Desarrollo Humano 2022-2026** establece las estrategias, políticas y acciones de la acción gubernamental en ese periodo. El plan está cimentado sobre los tres anteriores planes de desarrollo humano y pretende contribuir a la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), encontrándose alineado con la Agenda 2030 de desarrollo. El Plan se estructura en 12 lineamientos estratégicos y destaca el fortalecimiento de capacidades en sus principios rectores, especialmente en el que versa sobre seguridad y soberanía alimentaria y en el que aborda el fortalecimiento de los gobiernos locales para el desarrollo humano.

El plan anterior se denomina **Plan Nacional de Desarrollo Humano “Tiempos de Victoria” para 2018-2021**, también vinculado a la Agenda 2030. Este Plan se estructura en 19 ejes y aborda temáticas como el desarrollo social, la educación, la equidad, el bienestar de las comunidades indígenas y afrodescendientes, el trabajo, el desarrollo socioproductivo, la política medioambiental, la gestión de riesgo frente a desastres naturales o el cambio climático. Las actividades del PEP se relacionan sobre todo con el eje de desarrollo socioproductivo, y más específicamente, agropecuario, y con el eje de desarrollo social, en su apartado sobre salud, que incluye cuestiones relevantes para la seguridad alimentaria y nutricional.

La **Estrategia Nacional de Promoción de la Agricultura Familiar para la Seguridad Alimentaria y Nutricional (2019-2021)** se propone ampliar la producción del sector agrícola para mejorar la disponibilidad de alimentos, promover hábitos sanos y nutritivos de consumo y la generación de ingresos a partir de la comercialización de los excedentes de producción. Las líneas de acción propuestas son: fortalecer la agricultura familiar, diversificando la producción con alimentos nutritivos; la promoción de tecnologías según las zonas productivas; el procesamiento y conservación de cultivos y la promoción del consumo de alimentos sanos y nutritivos. Entre las acciones propuestas destaca el desarrollo de talleres y otras actividades de capacitación sobre nutrición y producción.

La **Estrategia Nacional para el Desarrollo de la Pequeña y Mediana Agroindustria (2020-2023)** tiene el objetivo de implementar acciones que incrementen el procesamiento y agregación de valor a la Producción Agropecuaria de forma sana, reduciendo las pérdidas en los procesos de transformación, con énfasis en la calidad e inocuidad, a fin de contribuir a la seguridad alimentaria y nutricional de las familias. También se

¹⁰⁸ Plan Estratégico de País para Nicaragua del PMA (2019-2023)

¹⁰⁹ Ministerio del Ambiente y los Recursos Naturales de Nicaragua. 2020. Contribución nacionalmente determinada de Nicaragua.

plantea fomentar la promoción de productos agroindustriales y marcas. Entre las medidas propuestas, destaca la capacitación a agricultores y ganaderos y el fortalecimiento de capacidades a las familias productoras.

Para alcanzar sus metas de desarrollo, el Gobierno lleva a cabo **programas de protección social** en los que se aplica un enfoque basado en el **ciclo de vida**. Algunos ejemplos son: el programa “Amor para los más Chiquitos”, el programa de “Casas Maternas” o el PINE. Otros cuentan con **finances productivos**, como el programa “Hambre Cero”, “Patio Saludable”, que fomenta los huertos domésticos o “Usura Cero”, que apoyan la agricultura familiar y otorgan prioridad a la asistencia destinada a las mujeres.

Por su parte, la **Política de Género del Ministerio de la Mujer (MINIM) de 2013** busca incluir la perspectiva de género en las políticas públicas de Nicaragua y establece algunas acciones para el empoderamiento de las mujeres y la igualdad en el país, tales como el impulso de la igualdad en los procesos de reclutamiento y selección, la promoción de programas de capacitación, la asignación de tareas sin estereotipos de género o la supresión del lenguaje discriminatorio, entre otras.

La **Política Nacional de Gestión Integral de Reducción del Riesgo de Desastre 2023-2030**, que está siendo consolidada en la actualidad por el Sistema Nacional para la Prevención, Mitigación y Atención de Desastres (SINAPRED). Esta Política buscará revisar los avances nacionales en esta materia, para lo que se consultará a los diferentes Comités de Prevención, Mitigación y Desastres¹¹⁰. Asimismo, buscará alinearse con el actual Plan Nacional de Desarrollo.

Finalmente, el **Programa Integral de Nutrición Escolar (PINE)** es un programa estratégico del Ministerio de Educación (MINED) que busca mejorar las condiciones de educación, nutrición y cultura alimentaria de los niños, niñas, jóvenes y adolescentes protagonistas en los diferentes centros educativos del país. WFP ha realizado diversas actuaciones de FC bajo la Actividad 1 del PEP para fortalecer este programa.

ODS 2, 5 y 17

Las actividades del PEP 2019-2023 se vinculan especialmente con tres Objetivos de Desarrollo Sostenible. El **ODS 2, Hambre Cero**, busca poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible, focalizándose en la población que se encuentra por debajo de la línea nacional de pobreza general y extrema. Asimismo, incide en la importancia de mejorar la resiliencia ante el cambio climático de los sistemas agrícolas para alcanzar la seguridad y soberanía alimentarias. La relación entre las acciones de FCN de WFP y este Objetivo es evidente, ya que busca contribuir al progreso en el cumplimiento de las metas asociadas a este ODS.

El **ODS 5**, busca lograr la **igualdad de género** y empoderar a mujeres y niñas¹¹¹, lo que constituye una de las prioridades del Gobierno de Nicaragua (GdN), tal y como se muestra en la Política de Género del MINIM. Desde el PEP, la búsqueda de la incorporación del enfoque de igualdad de género es un tema específico de la Actividad 4 y a su vez transversal a todas las Actividades.

Finalmente, el GdN ha creado alianzas con organismos nacionales e internacionales en el ámbito del desarrollo humano, la reducción de la pobreza y la adaptación y mitigación frente al cambio climático y a desastres naturales, en línea con lo establecido por el **ODS 17, Alianzas para lograr los objetivos**.

Otros agentes en la zona

El **WFP** tiene presencia en Nicaragua desde 1971: durante la década de 1980, sus acciones se centraron en la respuesta ante emergencias y la reducción del riesgo de desastres. En los noventa, en apoyar temas de educación y salud y en el restablecimiento de población desplazada y de áreas productivas. El Programa País 2008-2012 se centró en la inseguridad alimentaria y malnutrición crónicas en las zonas más vulnerables. Tras el Programa de País 2013-2018, el Plan Estratégico País (PEP) 2019-2023 vigente trabaja en distintos ámbitos.

¹¹⁰ Los Comités de Prevención, Mitigación y Desastres son estructuras organizativas y operativas establecidas por el gobierno de Nicaragua para abordar la gestión integral de riesgos y desastres en el país.

¹¹¹ Se ha considerado también el ODS 5, dado que la actividad 4 dentro del PEP tiene como objetivo el empoderamiento de las mujeres mediante el fortalecimiento de capacidades.

Además, la Oficina País participa en **proyectos** regionales y diseña otros específicos para su financiación por parte de donantes internacionales. Puede mencionarse el proyecto regional "Respuesta al fenómeno de El Niño en el Corredor Seco", beneficiando a hogares afectados en el periodo 2016-2018, el proyecto de "Resiliencia Climática de los hogares rurales del Corredor Seco" (2020-2024) o el proyecto "*Boosting Rural and Rurban Economy in Times of Crisis and Beyond*" (BOOST) para impulsar la producción de alimentos en áreas rurales y periurbanas afectadas por crisis (2018-2023).

El **Sistema de Naciones Unidas (SNU)** también está presente en el país. WFP se articula especialmente con el Fondo de Naciones Unidas para la Infancia (**UNICEF**), la Organización Internacional para las Migraciones (**OIM**), la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (**FAO**) y el Fondo de Población de las Naciones Unidas (**UNFPA**). En la actualidad no se cuenta con un coordinador residente, lo que influye en la inexistencia de un marco de cooperación conjunta. No obstante, la colaboración entre las agencias se manifiesta en acciones como el fortalecimiento de capacidades digitales al MINED (UNICEF y WFP) o en los programas de nutrición y huertos escolares (FAO, UNICEF, WFP), entre otros.

Además, **ciertos donantes**, entre los que se incluyen la Unión Europea y la Cooperación Canadiense que respaldan a WFP, realizan parte de su actividad en el país. Este compromiso se extiende también a algunas Organizaciones No Gubernamentales (ONG) internacionales, tales como Catholic Relief Services (CRS), We World-GVC o World Vision, con las cuales el WFP establece vínculos y lleva a cabo proyectos conjuntos. Un ejemplo de esta colaboración es la iniciativa con CRS en la gestión de bancos de semillas con comunidades indígenas. Además, se han establecido relaciones colaborativas con otras ONG como Project Concern International (PCI) y Acción Contra el Hambre, con las cuales el WFP ha participado en proyectos conjuntos.

Trabajo del WFP en Nicaragua

El WFP tiene presencia en Nicaragua desde 1971, pero sus prioridades han ido variando a lo largo del tiempo. Durante la década de 1980, sus acciones se centraron en la respuesta ante emergencias y la reducción del riesgo de desastres. En los noventa, se concentró en apoyar temas de educación y salud y en el restablecimiento de población desplazada y de áreas productivas. El Programa País (PP) 2008-2012 se centró en la seguridad alimentaria crónica y la desnutrición en las zonas más vulnerables.

El WFP desarrolla formalmente trabajo de FCN desde 2004, cuando se publica por primera vez un documento de política sobre la materia: "Fomento de la capacidad nacional y regional". El "desarrollo de capacidades", en la terminología de la época, fue un objetivo estratégico específico en los Planes Estratégicos de WFP 2004-2007 y 2008-2013. Con la denominación de "fortalecimiento de la capacidad" se incorpora en el Plan 2014-17. En 2017, el WFP estableció un marco institucional de FCN, centrado en el apoyo a los sistemas y servicios nacionales, la "Política en materia de fortalecimiento de capacidades nacionales". Su actualización en 2022¹¹² muestra el compromiso del WFP en esta temática, que previsiblemente seguirá ganando relevancia en los próximos años.

Sintéticamente, las operaciones de FCN del WFP tienen como objetivo acabar con el hambre mediante el fortalecimiento de los sistemas nacionales relacionados con la preparación y respuesta ante emergencias, la alimentación y la protección social. A través de sus actuaciones de FCN, WFP también busca contribuir a la autosuficiencia alimentaria y la resiliencia en las comunidades que atiende, proporcionando asistencia técnica y capacitación a nivel local para fortalecer las capacidades de las poblaciones vulnerables. Entre estos grupos en situación de vulnerabilidad se encuentran los pequeños y pequeñas productores/as, que son especialmente vulnerables a los efectos del cambio climático; los niños y niñas, especialmente afectados por la pobreza y la malnutrición; las familias afectadas por los huracanes y sequías; las mujeres con un nivel de empoderamiento económico bajo, que enfrentan desafíos específicos; y las poblaciones indígenas, especialmente vulnerables a la pobreza y a los desastres naturales.

¹¹² <https://docs.wfp.org/api/documents/WFP-0000145196/download/>

Anexo 7. Panorámica del Plan Estratégico País

El **Plan Estratégico de País (PEP) 2019-2023**, en el que se enmarcan las actuaciones de FCN que se evalúan, fue aprobado en abril de 2019 hasta diciembre de 2023 y ampliado posteriormente hasta junio de 2024. Está financiado principalmente por la Unión Europea, Canadá, Luxemburgo, Corea, Rusia, Nicaragua y ha tenido contribuciones de Alemania, Suiza, Arabia Saudita, Italia y Japón. La Oficina de País también ha colaborado para la provisión de servicios con instituciones financieras internacionales, otras agencias del SNU y con el Fondo Central para la Acción en Casos de Emergencia de las Naciones Unidas (CERF). Los principales socios institucionales del WFP en la implementación del PEP han sido el MINED, SINAPRED, el Instituto Nicaragüense de Tecnología Agropecuaria (INTA), el Ministerio de Economía Familiar, Comunitaria, Cooperativa y Asociativa (MEFCCA), el MINIM y el Ministerio de la Familia (MIFAN).

La **finalidad del PEP 2019-2023** es abordar las causas subyacentes de la INSAN y nutricional, promoviendo soluciones a largo plazo al problema del hambre. Con él, el WFP busca seguir proporcionando asistencia directa para garantizar que la población más vulnerable pueda acceder a alimentos nutritivos y suficientes, incluso durante los periodos de emergencias. Según se menciona en la documentación analizada, este PEP representa un giro estratégico de la acción del WFP donde toman especial importancia cuestiones como la adaptación al cambio climático, el fomento de la resiliencia y la búsqueda de la igualdad de género como pilares para alcanzar el Hambre Cero.

El PEP se articula originalmente **en cuatro efectos estratégicos**, a los que se agregó un **quinto**, en una revisión posterior. Son los siguientes:

- Efecto estratégico 1. Para 2023, la población de las zonas seleccionadas que vive en situación de pobreza y/o es vulnerable a la INSAN, tiene acceso a alimentos nutritivos suficientes durante todo el año. La Actividad 1 del PEP, dirigida a proporcionar comidas escolares y a reforzar programas nacionales de protección social, se enmarca en este efecto.
- Efecto estratégico 2. Para 2023, las comunidades y los pequeños agricultores vulnerables de las zonas seleccionadas se benefician de sistemas alimentarios sostenibles y disponen de mayor capacidad para hacer frente a las crisis, al cambio climático y a los peligros naturales. La Actividad 2, que busca reducir la vulnerabilidad a la INSAN de las poblaciones propensas a sufrir desastres y la Actividad 3, que trabaja con pequeños agricultores y agricultoras buscan el logro de este efecto.
- Efecto estratégico 3. Para 2023, las instituciones nacionales disponen de mayores capacidades para impulsar la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres y para incorporar en los programas enfoques que propicien la transformación de las relaciones de género, contribuyendo al logro del objetivo del Hambre Cero. La Actividad 4 trabaja específicamente en esta dirección.
- Efecto estratégico 4. Las poblaciones afectadas por crisis tienen acceso a alimentos suficientes y nutritivos durante las emergencias y después de ellas. La Actividad 5 del PEP incluye esta asistencia alimentaria.
- Efecto estratégico 5. Los socios humanitarios y gubernamentales tienen acceso a servicios fiables durante las crisis. La Actividad 6 es la que se relaciona con este efecto estratégico.

El mapa de los efectos estratégicos del PEP, de su relación con las actividades, de su estructura presupuestaria y del modo en el que contribuye a los objetivos estratégicos corporativos se encuentra en la tabla que aparece a continuación.

Línea de visión del PEP

Fin estratégico				
Ayudar a los países a alcanzar el objetivo del Hambre Cero US\$ 83,336,073		Promover las asociaciones para apoyar la implementación de los ODS US\$ 22,851,914		
Objetivo estratégico				
Erradicar el hambre preservando el acceso a los alimentos US\$ 62,079,505		Lograr la seguridad alimentaria US\$ 21,256,568	Respaldar la implementación de los ODS US\$ 1,696,765	Respaldar la implementación de los ODS US\$ 21,155,149
Resultado estratégico				
1. Acceso de todas las personas a los alimentos US\$ 62,079,505		4. Sostenibilidad de los sistemas alimentarios US\$ 21,256,568	5. Mayor capacidad de los países en desarrollo para poner en práctica los ODS US\$ 1,696,765	8. Intensificación del apoyo de las asociaciones mundiales, por medio del intercambio de conocimientos, competencias especializadas y tecnología, a los esfuerzos de los países para alcanzar los ODS US\$ 21,155,149
Esferas prioritarias				
Fomento de la resiliencia US\$ 30,025,732	Intervención ante crisis US\$ 32,053,772	Fomento de la resiliencia US\$ 21,256,568	Eliminación de las causas profundas US\$ 1,696,765	Intervención ante crisis US\$ 21,155,149
Objetivo estratégico				
01. Para 2023, la población de las zonas seleccionadas que vive en situación de pobreza y/o es vulnerable a la inseguridad alimentaria tiene acceso a alimentos nutritivos suficientes durante todo el año US\$ 30,025,732	04. Las poblaciones afectadas por crisis tienen acceso a alimentos suficientes y nutritivos durante las emergencias y después de ellas US\$ 32,053,772	02. Para 2023, las comunidades y los pequeños agricultores vulnerables de las zonas seleccionadas se benefician de sistemas alimentarios sostenibles y disponen de mayor capacidad para hacer frente a las crisis, al cambio climático y a los peligros naturales US\$ 21,256,568	03. Para 2023, las instituciones nacionales disponen de mayores capacidades para impulsar la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres y para incorporar en los programas enfoques que propicien la transformación de las relaciones de género, contribuyendo al logro del objetivo del Hambre Cero US\$ 1,696,765	05 - Los socios humanitarios y gubernamentales tienen acceso a servicios fiables durante las crisis US\$ 21,155,149

Actividad				
<p>Act 01. Proporcionar comidas escolares nutritivas a los escolares (niños y niñas) de las zonas seleccionadas para complementar el programa nacional, y reforzar los programas de protección social nacionales que tengan en cuenta la nutrición y la perspectiva de género y promuevan la seguridad alimentaria.</p> <p>US\$ 30,025,732</p> <p>Modalidades: alimentos, Transferencias Monetarias Condicionadas (TMC), fortalecimiento de capacidades.</p>	<p>Act 05. Prestar asistencia alimentaria a las poblaciones afectadas por crisis.</p> <p>US\$ 32,053,772</p> <p>Modalidades: alimentos, TMC, fortalecimiento de capacidades.</p>	<p>Act 02. Prestar a las instituciones gubernamentales asistencia técnica en materia de reducción de riesgos de desastre y adaptación al cambio climático para reducir la vulnerabilidad a la seguridad alimentaria de las poblaciones que viven en zonas propensas a sufrir desastres</p> <p>US\$ 2,179,461</p> <p>Modalidad: fortalecimiento de capacidades</p>	<p>Act 04. Prestar al Gobierno asistencia técnica para diseñar e implementar intervenciones dirigidas a transformar las relaciones de género, con el fin de promover tanto la igualdad de género como la seguridad alimentaria y la nutrición</p> <p>US\$ 1,696,765</p> <p>Modalidad: fortalecimiento de capacidades</p>	<p>Act 06. Proveer servicios de cadena de suministro bajo demanda a socios humanitarios y gubernamentales</p> <p>US\$ 20,740,278</p> <p>Modalidad: provisión de servicios</p>
		<p>Act 03. Prestar asistencia técnica a los pequeños agricultores con objeto de aumentar su resiliencia, mejorar sus medios de subsistencia y reducir su vulnerabilidad a los fenómenos meteorológicos adversos</p> <p>US\$ 19,077,107</p> <p>Modalidad: fortalecimiento de capacidades</p>		<p>Act 07. Proveer servicios de cadena de suministro a los socios gubernamentales de forma gratuita para apoyar las respuestas de emergencia</p> <p>US\$ 414,872</p> <p>Modalidad: provisión de servicios</p>

Fuente. TdR

252. Se realizaron cuatro revisiones **del presupuesto del PEP**, con el objetivo de adaptarlo al contexto. La primera, en 2021, introdujo cambios para ampliar la respuesta a la crisis provocada por el impacto de los huracanes Eta e Iota. La segunda revisión, también en 2021, incrementó en 3.000 las personas beneficiarias de la Actividad 3. La tercera, que tuvo lugar en 2022, amplió el presupuesto para las actividades 1 (Merienda Escolar), 5 (Atención a crisis) y 6 (Provisión de servicios). Esta revisión introdujo las modalidades *Raciones para llevar a casa* y *programas de recuperación con paquetes agrícolas*. Con las tres revisiones, el presupuesto pasó del monto aprobado de USD 68.370.439 a un total de USD 122.479.599, ampliando también las personas beneficiarias. Posteriormente se realizó una cuarta revisión y actualmente se está trabajando en la quinta para extender el PEP hasta junio de 2024.

Anexo 8. Actuaciones de FC llevadas a cabo por WFP

La tabla que se incluye a continuación ha sido elaborada a partir de la revisión de la información contenida en los ACR y de la revisión de medio término del PEP. Se estructura en función de la institución o grupo poblacional principalmente afectado por la actuación, el año y la vía de implementación.

Acciones	Institución/actor	Año	Vía de implementación
Asistencia técnica al PINE-MINED para la promoción de enfoques sensibles a la nutrición y al género.		2019	Planificación estratégica
Apoyo al PINE-MINED para realizar el monitoreo del Programa.		2019	Efectividad y rendición de cuentas
Distribución de material informativo en las escuelas.		2019	Diseño y ejecución de programas
Obras de infraestructura. Se realizaron en ocho escuelas de Jinotega con el objetivo de mejorar las áreas de cocción y almacenamiento para generar ambientes seguros para la preparación y almacenamiento de alimentos.		2019	Diseño y ejecución de programas (Recursos)
Visitas semanales a las escuelas para realizar sesiones informativas.		2019	Participación de actores no gubernamentales
Asistencia técnica al PINE-MINED para fortalecer la calidad del programa de alimentación escolar. Promoción de enfoques sensibles a la nutrición y al género.		2020	Planificación estratégica
Formación a más de 300 miembros de los CAE, incluidos los maestros, en coordinación con PINE-MINED.		2020	Participación de actores no gubernamentales
Junto con PINE-MINED, se diseñaron recursos de aprendizaje electrónico para educar al personal técnico y a los miembros de los CAE.		2020	Efectividad y rendición de cuentas
Apoyo para mejorar las capacidades tecnológicas y las tecnologías de la información y la comunicación del MINED.		2020	Efectividad y rendición de cuentas
Realizar una Evaluación de Impacto del PINE		2020	Efectividad y rendición de cuentas
Sistematizar la labor del PINE, con énfasis en la participación social.		2020	Efectividad y rendición de cuentas
Desarrollo de una estrategia de SBCC junto con PINE-MINED en género y nutrición.		2020	Diseño y ejecución de programas
Fortalecer el sistema de información del PINE (registro, monitoreo y seguimiento)		2021	Efectividad y rendición de cuentas
Junto con PINE-MINED, se impartió capacitación a 1.035 directores de escuela y padres de alumnos para garantizar la inocuidad y la calidad de los alimentos.		2021	Participación de actores no gubernamentales
El WFP distribuyó en las escuelas 12.000 carteles y folletos informativos sobre la prevención del COVID-19, la seguridad alimentaria y la nutrición, y la higiene.		2021	Diseño y ejecución de programas
Obras de infraestructura. Se rehabilitó diferentes infraestructuras en 50 escuelas, desde cocinas de bajo consumo de combustible, estaciones de lavado de manos y sistemas de recogida de agua; se mejoraron los espacios de almacenamiento y cocina; y se entregaron 600 kits para la preparación higiénica de las comidas escolares.		2021	Diseño y ejecución de programas (Recursos)
Asistencia técnica al PINE-MINED sobre prácticas de almacenamiento y transporte de alimentos.		2022	Diseño y ejecución de programas
Capacitación sobre nutrición, igualdad de género y almacenamiento y preparación de alimentos a 774		2022	Participación de actores no gubernamentales

Acciones	Institución/actor	Año	Vía de implementación
personas, incluidos padres y maestros miembros de los comités de alimentación escolar.			
Junto con PINE-MINED, se elaboraron videos animados instructivos e inclusivos sobre los huertos escolares.		2022	Efectividad y rendición de cuentas
Se reforzaron las capacidades de MIFAN para llegar a familias vulnerables cuyos hijos están dentro y fuera del sistema escolar público.		2022	Diseño y ejecución de programas
Implementación de dos talleres sobre nutrición y uno sobre igualdad de género para funcionarios públicos.		2022	Diseño y ejecución de programas
Entrega de 300 recetas basados en vegetales y 300 afiches sobre nutrición.		2022	Diseño y ejecución de programas (Recursos)
Diseño e implement. de sist. de alerta temprana, entrega y mejoras equipos de telecomunicaciones y centro de datos móviles		2019	Efectividad y rendición de cuentas
Cartografía geográfica de las zonas con riesgo de inundaciones		2019	Efectividad y rendición de cuentas
Dotación de equipamiento de respuesta a emergencias		2019	Efectividad y rendición de cuentas
Desarrollo e implementación de una plataforma para la gestión del riesgo		2019	Efectividad y rendición de cuentas
Asistencia técnica para llevar a cabo tres consultas sobre la programación estacional de los medios de subsistencia en el norte del país		2019	Planificación estratégica
Apoyo al Gobierno en la promoción de la concienciación y la preparación ante los riesgos, respaldando una campaña de SBCC		2019	Planificación estratégica
Realización de cuatro simulacros nacionales de emergencia para fortalecer la preparación ante emergencias		2019	Participación de actores no gubernamentales
Se realizaron sesiones de trabajo entre SINAPRED y la coordinación de las actividades 2,4,5 del WFP, con el fin de elaborar un Plan de trabajo estratégico conjunto de apoyo a las contrapartes en fortalecimiento de capacidades institucionales para la gestión integral del riesgo, la integración del género y atención a emergencias.		2020	Planificación estratégica
82 sesiones de capacitación a las instituciones nacionales y los ministerios en materia de gestión de riesgo de desastres, preparación para emergencias y adaptación al CC		2020	Diseño y ejecución de programas
Se implementaron cuatro diagnósticos de medios de subsistencia en la Costa Atlántica, para comprender y analizar mejor los roles de género, las prácticas tradicionales, los medios de subsistencia y los riesgos.		2020	Planificación estratégica
Primer diagnóstico a nivel de país de los Centros de Operaciones de Desastres del SINAPRED		2020	Planificación estratégica
Suministro de equipos para producir programas de televisión y boletines mensuales con una visión general de las condiciones climáticas y sus impactos en la agricultura		2020	Efectividad y rendición de cuentas
Revisión de Planes de respuesta al primer período lluvioso: Granada, Matagalpa, Jinotega, El Cuá, Masaya, Somoto, Ocotal y Jalapa a través de encuentros departamentales. Este plan se institucionaliza a nivel municipal.		2021	Política y legislación
Apoyo al SINAPRED en la actualización de mapas multiamenaza de 13 zonas geográficas altamente vulnerables.		2021	Efectividad y rendición de cuentas
Consultas sobre la programación estacional de medios de subsistencia (PST) en las regiones autónomas del Caribe Norte y Sur y en siete municipios (Bonanza, El Rama,		2021	Planificación estratégica














Acciones	Institución/actor	Año	Vía de implementación
Nueva Guinea, Rosita, Siuna, Prinzipolka y Waspam) tras el impacto de los huracanes Eta e Iota			
Diagnóstico de las telecomunicaciones nacionales para emergencias, tras los impactos de los huracanes Eta e Iota.		2021	Planificación estratégica
Elaboración de un plan quinquenal de telecomunicaciones en coordinación con el SINAPRED		2021	Planificación estratégica
Asistencia técnica para el diseño de un sistema nacional de alerta temprana de sequías		2021	Efectividad y rendición de cuentas
Política Nacional de Gestión de Riesgo		2022	Política y legislación
Acompañamiento en la realización de simulacros nacionales multiamenaza, un ejercicio de preparación ante catástrofes para ensayar protocolos de respuesta ante 5.000 escenarios de emergencia.		2022	Participación de actores no gubernamentales
Capacitaciones a 40 instituciones nacionales y organizaciones sociales en materia de gestión del riesgo de catástrofes, adaptación al cambio climático, preparación y respuesta ante emergencias vinculadas a la seguridad alimentaria y la nutrición.		2022	Diseño y ejecución de programas
El WFP reforzó la aplicación de 13 políticas nacionales, componentes de programas y sistemas, principalmente en torno a la gestión del riesgo de catástrofes.		2022	Política y legislación
Promoción del enfoque de género en la gestión del riesgo, realizando acciones de sensibilización con instituciones, promoviendo la inclusión del análisis de género y facilitando la coordinación interinstitucional entre el Ministerio de la Mujer y el SINAPRED.		2022	Diseño y ejecución de programas
			Diseño y ejecución de programas
Capacitaciones a 400 mujeres servidoras públicas y líderes, organizadas en comités locales de prevención y mitigación de desastres y en brigadas, en gestión integral de riesgos y cambio climático con enfoque de género.		2022	Diseño y ejecución de programas
Acciones sensibles a la nutrición para mejorar el comportamiento nutricional y dietas más balanceadas		2022	Diseño y ejecución de programas
Brindar apoyo técnico concreto en el manejo del presupuesto e incluir en POA un presupuesto para la contratación de un recurso humano en SINAPRED		2022	Planificación estratégica
Abogacías con SINAPRED para incluir CC en currículo		2022	Planificación estratégica
Diseño de la estrategia de servicios climáticos con INETER		2022	Política y legislación
Entrega de activos, insumos y equipos agrícolas		2019	Diseño y ejecución de programas (Recursos)
Capacitaciones para promover las buenas prácticas agrícolas, la conservación del agua y el suelo, la gestión de las cosechas y la diversificación de cultivos.		2019	Participación de actores no gubernamentales
Capacitaciones a organizaciones de agricultores en materia de análisis de costes, fijación de precios y negociación		2019	Participación de actores no gubernamentales
Capacitaciones sobre registros financieros, controles internos y presentación de informes financieros		2019	Participación de actores no gubernamentales
Capacitaciones sobre manipulación y el almacenamiento de alimentos		2019	Participación de actores no gubernamentales
El WFP fomentó los vínculos entre las organizaciones de pequeños agricultores y los compradores formales para promover más opciones de mercado		2019	Participación de actores no gubernamentales
Conformación y capacitación de Grupos de Empoderamiento Económico de las Mujeres (GEEMs)		2019	Participación de actores no gubernamentales
El WFP trabajó con mujeres y hombres para reforzar la participación de las mujeres en las funciones decisorias de las organizaciones de agricultores		2019	Participación de actores no gubernamentales

Acciones	Institución/actor	Año	Vía de implementación
El WFP proporcionó a las organizaciones de agricultores recursos para invertir		2020	Participación de actores no gubernamentales
El WFP apoyó las obras de conservación del suelo y el agua para permitir el consumo humano y apoyar la producción agrícola		2020	Diseño y ejecución de programas (Recursos)
El WFP apoyó la diversificación productiva ayudando a los pequeños agricultores a introducir nuevos cultivos agrícolas, como el café y el cacao		2020	Participación de actores no gubernamentales
Capacitación en materia de género.		2020	Participación de actores no gubernamentales
Dotación de herramientas e insumos agrícolas		2020	Diseño y ejecución de programas (Recursos)
WFP mejoró el acceso al crédito a través de fondos rotatorios creados para las mujeres		2020	Participación de actores no gubernamentales
Capacitaciones para diseñar y aplicar políticas de género, promover la concienciación sobre cuestiones de género y fomentar modelos saludables de masculinidades		2020	Participación de actores no gubernamentales
WFP inició actividades preparatorias para prestar asistencia a unas 2.500 familias de bajos ingresos y ayudarlas a mitigar los efectos combinados de la crisis económica y la COVID-19 mediante asistencia técnica e insumos para establecer huertos en pequeñas parcelas		2020	Participación de actores no gubernamentales
Construcción y rehabilitación de 35 instalaciones		2021	Diseño y ejecución de programas (Recursos)
Promover intercambios entre cooperativas para su expansión			Participación de actores no gubernamentales
Documentar experiencia de cooperativas que elaboran bio-insumos		2021	Efectividad y rendición de cuentas
Proyecto piloto de microseguros agrícolas para transferir el riesgo que suponen las crisis climáticas adversas		2021	Planificación estratégica
Formación adaptada en materia de género, incluidos talleres sobre autoestima, identidad de género y liderazgo femenino		2021	Participación de actores no gubernamentales
Seis talleres sobre seguridad alimentaria y nutrición dirigidos a mujeres y hombres agricultores		2021	Participación de actores no gubernamentales
Instalación y construcción de 94 activos de captación de agua		2022	Diseño y ejecución de programas (Recursos)
Acompañar al Ministerio de Economía Familiar Cooperativa y Asociativa en los procesos internos relacionados con la transversalización de género a nivel institucional		2019	Planificación estratégica
Acompañar al SINAPRED en los procesos internos relacionados con la transversalización de género a nivel institucional		2019	Planificación estratégica
Diseño y elaboración del Plan de Capacitación en gestión de riesgo, con enfoque de género		2020	Planificación estratégica
Incorporación del enfoque de género en el Plan Nacional de Capacitación		2020	Planificación estratégica
Sesiones de trabajo con el objetivo de permitir que los miembros coordinaran y promovieran enfoques sensibles al género en las evaluaciones de riesgo e impacto, los sistemas de alerta temprana		2020	Planificación estratégica
Apoyo en el proceso de recopilación y sistematización de datos sobre los miembros de la Red de Mujeres para la Gestión de Crisis y Emergencias		2020	Efectividad y rendición de cuentas
El WFP proporcionó apoyo técnico en forma de 24 sesiones de formación a los trabajadores del MINIM		2020	Diseño y ejecución de programas

Acciones	Institución/actor	Año	Vía de implementación
Financiación de cursos. Asistió el personal del Ministerio de la Mujer y de otras instituciones gubernamentales, sobre derechos humanos e igualdad de género y sobre herramientas metodológicas para integrar el análisis de género en el diseño y el seguimiento de los programas de protección social		2020	Diseño y ejecución de programas
			Diseño y ejecución de programas
Realización de cursos de formación presenciales dirigidos a funcionarios del Ministerio de la Mujer sobre seguridad alimentaria, nutrición y género		2020	Diseño y ejecución de programas
Diseño, la impresión y la difusión de material de comunicación, informativo y educativo sobre los derechos de la mujer y los mecanismos existentes para proteger a las víctimas de la violencia		2020	Diseño y ejecución de programas
Apoyo en la creación de una plataforma de aprendizaje electrónico que contiene cursos, vídeos y textos en línea.		2020	Efectividad y rendición de cuentas
El WFP proporcionó equipamiento tecnológico al Ministerio de la Mujer		2020	Efectividad y rendición de cuentas
Coordinación de dos eventos de intercambio de experiencias para fomentar la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer, centrados en los sistemas alimentarios.		2021	Planificación estratégica
El WFP y el Ministerio de la Mujer capacitaron en temas de seguridad alimentaria, liderazgo y pertinencia de las políticas públicas para el empoderamiento de las mujeres a 2.140 servidores públicos de diferentes instituciones		2021	Diseño y ejecución de programas
Apoyo para realizar actividades virtuales de capacitación.		2021	Efectividad y rendición de cuentas
500 maestros rurales recibieron formación sobre los derechos de la mujer, centrada en la promoción de la igualdad en las aulas y las comunidades		2021	Participación de actores no gubernamentales
Apoyo para la realización de nueve talleres sobre el empoderamiento económico de las mujeres indígenas en la Costa Atlántica, promoviendo el papel de la mujer en el desarrollo comunitario y transmitiendo mensajes contra la violencia de género		2021	Participación de actores no gubernamentales
Política Nacional de Género		2022	Política y legislación
Apoyo al MINIM en el lanzamiento de campañas de comunicación inclusivas para promover la concienciación sobre los derechos de las mujeres y las personas con discapacidad, sensibilizar sobre la violencia de género y la trata de seres humanos y socializar el marco jurídico y las estrategias nacionales que tienen en cuenta las cuestiones de género.		2022	Planificación estratégica
WFP y el MINIM impartieron formación a 3.388 funcionarios públicos en materia de seguridad alimentaria, liderazgo y pertinencia de las políticas públicas para el empoderamiento de la mujer		2022	Diseño y ejecución de programas
El WFP apoyó el desarrollo de cuatro cursos en línea, a los que se podía acceder a través de la plataforma del ministerio y que contaban con la certificación del Instituto Tecnológico Nacional.		2022	Efectividad y rendición de cuentas
Realización de dos estudios basados en el género realizados con pequeños agricultores asistidos en el marco del resultado estratégico 2		2022	Efectividad y rendición de cuentas
Dos talleres sobre género y nutrición para llegar a las familias vulnerables cuyos hijos están dentro y fuera del sistema escolar público		2022	Diseño y ejecución de programas

Acciones	Institución/actor	Año	Vía de implementación
Refuerzo de los sistemas de recopilación de datos del Ministerio, lo que permitió reunir datos de 1.300 familias.		2019	Efectividad y rendición de cuentas
Realización de cursos de formación sobre género, seguridad alimentaria y nutrición, y fomento de la resiliencia para los técnicos del Ministerio, con el fin de garantizar la calidad de la respuesta		2019	Diseño y ejecución de programas
Estudios para conocer el impacto del déficit de lluvia en la SAN de hogares		2021	Planificación estratégica
Protocolos interinstitucionales para atención a emergencia		2021	Planificación estratégica
Rehabilitación de escuelas. El WFP apoyó la rehabilitación y reparación de comedores, almacenes, cocinas y aulas en 30 escuelas, que habían quedado parcialmente destruidas por los huracanes.		2021	Diseño y ejecución de programas (Recursos)
Suministro de semillas, insumos agrícolas, herramientas y asistencia técnica con el objetivo de apoyar la diversidad nutricional, ya que las familias pudieron incorporar a su dieta hortalizas cultivadas en casa		2021	Diseño y ejecución de programas (Recursos)
Se llevaron a cabo dos estudios generadores de pruebas sobre el uso de programas de protección social sensibles a las crisis durante la emergencia provocada por los huracanes Eta e Iota y una evaluación de las actividades de recuperación temprana.		2022	Efectividad y rendición de cuentas
Colaboración con SINAPRED en la recopilación de datos sobre seguridad alimentaria de poblaciones en lugares críticos expuestos a catástrofes, al tiempo que prestó apoyo técnico en materia de digitalización para un acceso más rápido y fiable a los datos y su análisis.		2022	Efectividad y rendición de cuentas
Construcción de cuatro instalaciones de producción de insumos agrícolas orgánicos en Nueva Segovia, Jinotega, Waspmam y Siuna		2022	Diseño y ejecución de programas (Recursos)
El WFP fomentó una alianza innovadora con la Universidad Indígena y Caribeña de Bluefield, el INTA y WeWorld-GVC para promover la preparación y recuperación ante catástrofes.		2022	Participación de actores no gubernamentales

Legenda 1. Colores empleados para identificar a cada institución/actor

PINE-MINED: 	Varias instituciones: 
MIFAM: 	Productores/as: 
SINAPRED: 	Productoras (GEEM): 
Brigadas comunitarias/municipales: 	Cooperativas y organizaciones de productores: 
INATEC: 	Familias vulnerables: 
INETER: 	MEFCCA: 
MINIM: 	

Anexo 9. Análisis temporal de las actuaciones de FCN de WFP

En este anexo se presenta un **análisis temporal** de las actuaciones de FCN que se realizaron en Nicaragua en el marco del PEP entre 2019 y 2022¹¹³, mostrando una cierta evolución en la acción.

- En **2019** la mayor parte de la acción se concentró en las actividades 1, 2 y 3 y algo menos en la 5. Predominaron actuaciones de promoción de enfoques sensibles al género y nutrición y de apoyo en la distribución de información y al monitoreo en el PINE; actuaciones destinadas a mejorar la efectividad del SINAPRED y de las brigadas comunitarias mediante la dotación de equipamiento y del desarrollo y perfeccionamiento de sus sistemas y plataformas (especialmente las destinadas a la gestión del riesgo y respuesta a emergencias) y actuaciones de capacitación a pequeños agricultores y a sus organizaciones (en buenas prácticas agrícolas, introducción en el mercado o manipulación de alimentos). Se conformaron los primeros Grupos de Empoderamiento Económico de las mujeres y se comenzó a trabajar en género con las organizaciones de productores.
- Además de seguir con la acción anterior, en **2020** se acuerda el primer Plan Operativo Anual con MINIM, celebrando distintas capacitaciones con su personal. En el marco de la merienda escolar se comienza a trabajar con los CAE y también en una estrategia de cambio social y de comportamiento (SBCC, por sus siglas en inglés) sobre género y nutrición junto con el PINE-MINED. Con SINAPRED se trabaja en la identificación de capacidades de preparación ante emergencias a nivel municipal, en el refuerzo de la gestión de su información y en la transferencia de herramientas de planificación de medios de subsistencia. Además, se dotó de insumos a las integrantes de los GEEM y se mejoró su acceso al crédito. Finalmente, se promovieron huertos familiares, proporcionando asistencia técnica e insumos a familias de bajos ingresos para ayudarles a mitigar los efectos combinados de la crisis económica y la COVID-19.
- Entre las novedades de FCN en **2021**, con la implementación de la agenda de transformación digital, las actuaciones estuvieron más dirigidas a la mejora de la efectividad de las instituciones. Se fortaleció el sistema de información del PINE, se prestó asistencia para mejorar la gestión de datos y el seguimiento del INTA y se apoyaron las telecomunicaciones en emergencias, así como la actualización de mapas multiamenaza. Con organizaciones de productores, se incluyó un proyecto piloto de microseguros agrícolas para transferir parte del riesgo que suponen las crisis climáticas, se facilitó la construcción y rehabilitación de 35 instalaciones y fueron relevantes las acciones de formación de maestros rurales y mujeres indígenas en la Costa Caribe. Buscando mitigar los efectos de los huracanes Eta e Iota, WFP apoyó la creación de protocolos interinstitucionales para la atención a emergencias, rehabilitó escuelas y dio asistencia a hogares para que incorporasen a su dieta hortalizas cultivadas en sus huertos.
- En **2022** comenzó la colaboración con MIFAM y cobran relevancia actuaciones de integración del enfoque de género en la gestión del riesgo. Además, se incidió en el acceso a mercados regulares por parte de las cooperativas, destacando los acuerdos con Walmart y se dio especial importancia al acceso de productores y productoras a micro y macro seguros. En cuestiones de género se siguieron impartiendo cursos y capacitaciones con funcionarios públicos y se lanzaron campañas de comunicación para promover la concienciación sobre los derechos de las mujeres y las personas con discapacidad. En este año se alcanzó una alianza innovadora con la Universidad Indígena y Caribeña de Bluefields, el INTA y WeWorld-GVC para promover la preparación y recuperación ante catástrofes. En línea con esto, WFP estableció bancos de semillas en diez comunidades indígenas, junto con un curso de gestión del riesgo de catástrofes, para mitigar el impacto de las crisis mediante la recuperación de los medios de subsistencia.

¹¹³ En este caso se ha interpretado el FC de manera amplia, para poder comprender el tipo de actuaciones desarrolladas en el periodo.

Anexo 10. Indicadores de producto

Output indicator ¹¹⁴		Detailed indicator		Total Planned	Real Total	Variation
School boys and girls and their parents in targeted areas benefit from improved storage and food preparation facilities to promote safe access to food	A1	Total Value (USD) of capacity strengthening transfers	USD	3.583.235	902.302	-74,8
Beneficiaries of social protection programmes benefit from strengthened, effective, nutrition-sensitive and gender-transformative interventions to improve their access to food and their consumption of nutritious and diverse foods	A1	Number of government/national partner staff receiving technical assistance and training	Individual	2.000	2.603	30,2
	A1	Number of training sessions/workshop organized	Training session	800	977	22,1
	A1	Number of national institutions benefitting from embedded or seconded expertise as a result of WFP capacity strengthening support	Number	7	4	-42,9
School boys and girls benefit from a nutrition-sensitive national school feeding programme incorporating local food purchases and nutrition counselling to improve nutrition behaviour	A1	Number of government/national partner staff receiving technical assistance and training	Individual	50	0	-100,0
Populations vulnerable to climate events benefit from enhanced Government capacities in disaster risk management and climate change adaptation to promote food security	A2	Number of government/national partner staff receiving technical assistance and training	Individual	425	2.479	483,3
	A2	Number of training sessions/workshop organized	Training session	320	363	13,4
	A2	Number of national institutions benefitting from embedded or seconded expertise as a result of WFP capacity strengthening support	Number	34	100	194,1
	A2	Number of coordination/implementation tools developed	Tools	6	17	183,3

¹¹⁴ Hay celdas en blanco en la columna de indicadores de producto cuando el indicador detallado es "Beneficiarios que reciben transferencias de refuerzo de capacidades". Esto sucede porque en los ACR estos indicadores detallados no se corresponden con ningún indicador de producto.

Output indicator ¹¹⁴		Detailed indicator		Total Planned	Real Total	Variation
	A2	Number of tools developed to strengthen national systems for forecast-based early action	Tool	3	3	0,0
Vulnerable populations benefit from strengthened institutional capacities to improve emergency preparedness and protect food security	A2	Number of government/national partner staff receiving technical assistance and training	Individual	75	2.192	2.822,7
	A2	Number of training sessions/workshop organized	Training session	120	211	75,8
	A2	Number of national institutions benefitting from embedded or seconded expertise as a result of WFP capacity strengthening support	Number	75	73	-2,7
	A2	Number of coordination/implementation tools developed	Tools	9	17	88,9
Men and women farmers equitably receive training, agricultural inputs, services and climate information to improve their resilience and adaptation to climate change	A3	Number of farmer organizations trained in market access and post-harvest handling skills	Farmer organization	95	75	-21,1
	A3	Number of smallholder farmers supported by WFP	Individual	13.750	20.483	49,0
	A3	Number of farmers contributing to the quantity of food purchased by WFP	Individual	2.030	877	-56,8
	A3	Quantity of agricultural inputs (seeds, fertilizer) distributed	Non-food item	106.800	589.698	452,2
Women farmers receive training, services and inputs as part of the women's economic empowerment strategy to improve their access to markets and thus increase their incomes and food security	A3	Number of women trained in leadership roles and responsibilities	Individual	1.550	1.804	16,4
	A3	Beneficiaries receiving capacity strengthening transfers (All beneficiary groups)	Micro/meso Insurance Climate Actions	600	883	47,2
	A3	Beneficiaries receiving capacity strengthening transfers (All beneficiary groups)	Smallholder agricultural market support	6.500	11.196	72,2

Output indicator ¹¹⁴		Detailed indicator		Total Planned	Real Total	Variation
Nicaraguans benefit from gender-transformative policies, social protection and productive programmes to promote gender equality and food security	A4	Number of government/national partner staff receiving technical assistance and training	Individual	300	6.121	1.940,3
	A4	Number of training sessions/workshops organized	Training session	19	144	657,9
	A4	Number of national institutions benefitting from embedded or seconded expertise as a result of WFP capacity strengthening support	Number	25	75	200,0
	A4	Number of partners supported	Partner	6	6	0,0
	A5	Beneficiaries receiving capacity strengthening transfers	All beneficiary groups	0	130.185	--
	A5	Beneficiaries receiving capacity strengthening transfers	Climate change and risk management	200.000	108.617	-45,7
	A5	Beneficiaries receiving capacity strengthening transfers	General distribution	2.500	0	-100,0
	A5	Beneficiaries receiving capacity strengthening transfers	Individual capacity strengthening activities	0	3.037	--
Populations affected by disasters and other crises have access to nutritious food to meet their food needs during and after emergencies	A5	Number of participants in beneficiary training sessions (livelihood-support/agriculture and farming/IGA)	Individual	5.000	5.738	14,8

Anexo 11. Herramientas de recopilación de datos

ENTREVISTAS INDIVIDUALES Y GRUPALES

Se presentan a continuación varias tablas que muestran los indicadores para los que se buscó información en los principales tipos de entrevista planteadas.

Subpregunta de evaluación / Indicador	Gerentes / equipos WFP	Puntos focales y equipos de socios institucionales
1.1 ¿En qué medida las acciones de FCN del PEP están alineadas y son relevantes para las políticas y los planes prioridades nacionales establecidas en el PNLDPH?		
Las actuaciones de FCN se dirigen a los principales problemas y necesidades percibidos por el Estado de Nicaragua.		
Percepción de los informantes clave sobre la alineación del FC y los objetivos de las unidades administrativas gubernamentales en las que laboran		
1.2 ¿En qué medida las acciones de FCN son relevantes para el logro de las metas de país de los ODS?		
Conexión entre el FCN en el PEP y los ODS en términos de temática y personas o instituciones participantes.		
Mención de la necesidad de fortalecer las capacidades en las temáticas de análisis.		
1.3 ¿En qué medida las acciones de FCN del WFP abordan las necesidades de la población más vulnerable del país, incluyendo los jóvenes y las mujeres, para asegurar que nadie se quede atrás?		
Los criterios para la selección de participantes y personas beneficiarias favorecen la inclusión.	Oficina Managua y Oficinas Campo	
Grado en el que las personas participantes y beneficiarias del PEP perciben que las acciones del programa estaban adaptadas a sus necesidades.		
Las características de las actuaciones (duración, ubicación...) no suponen una barrera para el acceso de la población más vulnerable.		
1.4 ¿Cuál ha sido el rol y posicionamiento del WFP en torno al tema de fortalecimiento de capacidades en Nicaragua?		
Valoración de los socios institucionales: Del rol del WFP en el FCN Del ajuste a sus necesidades De su utilidad Del valor diferencial que aporta el WFP ¹¹⁵		
Expresión del deseo de seguir trabajando en este ámbito.		
Coincidencia de la visión del FCN de los socios institucionales con la del WFP	Oficina Managua y Oficinas Campo	
Razones que explican el desequilibrio entre las distintas vías y ámbitos de actuación.		
Grado en que las diferentes unidades de la OP identifican un concepto común sobre "fortalecimiento de capacidades".	Oficina Managua y Oficinas Campo	

¹¹⁵ Por ejemplo, como aglutinador de esfuerzos.

Subpregunta de evaluación / Indicador	Gerentes / equipos WFP	Puntos focales y equipos de socios institucionales
En la OP-PAM se entiende el FCN de manera coherente con la política.	Oficina Managua y Oficinas Campo	
2.1 ¿Cuáles son los principales resultados obtenidos a través de las actividades de fortalecimiento de capacidades, más allá de lo reportado a través de los indicadores corporativos?		
En relación con la mejora de las vías para el FCN		
En relación con los ámbitos temáticos principales de la acción.		
Percepción de los socios de gobierno y personas y organizaciones beneficiarias de los resultados de FCN (esperados y no esperados).		
2.2. ¿En qué nivel ha contribuido WFP al fortalecimiento de capacidades del Gobierno a distintos niveles?		
Existencia de una masa crítica de personal funcionario: Que ha participado en la implementación de las actividades o productos. Que ha recibido apoyo individual. Que declara que se han fortalecido capacidades nuevas o existentes en términos individuales u organizativos. Que replica las actuaciones en las que participó en niveles institucionales inferiores.	Oficina Managua y Oficinas Campo	
Existencia de personal funcionario: Que ha recibido apoyo individual de los niveles nacionales de sus instituciones. Que ha participado en la implementación de las actividades o productos.		
Existencia de personal funcionario: Que ha recibido apoyo individual de los niveles nacionales de sus instituciones. Que ha participado en la implementación de las actividades o productos.	En Oficinas de Campo	
2.3 ¿En qué medida el fortalecimiento de capacidades institucional ha permeado hasta las poblaciones y cuál ha sido el impacto obtenido (i.e. cambios de comportamientos y prácticas, mejoras en condiciones de vida, etc.), especialmente con jóvenes, poblaciones indígenas y mujeres?		
Mejora de la resiliencia económica (varios indicadores)		
2.4 ¿Qué otras estrategias alternativas podrían implementarse para lograr los mismos o mejores resultados?		

2.5 ¿En qué medida los resultados alcanzados son sostenibles?		
Existencia de relaciones constructivas y duraderas del WFP con los asociados, a nivel central y sobre el terreno.		
Los actores nacionales y locales (instituciones socias) se han apropiado de las actuaciones y de los resultados obtenidos.		
Existe personal funcionario en las instituciones y organizaciones de productores(as) que se ha apropiado de las actividades, productos y aprendizajes.	Managua y Oficinas de Campo	
Se mantiene personal en los socios institucionales y en las organizaciones de productores(as) que cuentan con capacidad autónoma de transferencia y réplica de las actuaciones.	Managua y Oficinas de Campo	
3.1 ¿Qué tan adecuados y flexibles han sido los procedimientos, sistemas y la estructura de la OP para adaptar las acciones de FCN a las emergencias y las necesidades cambiantes del Gobierno y la población?		
OP activa oportunamente nuevas medidas en contextos particulares para asegurar la continuidad de actuaciones de FCN (recursos, decisiones. tipo y contenido de las actuaciones)		
Se cuenta con mecanismos de revisión periódica de la adecuación de las actuaciones de FCN.		

Subpregunta de evaluación / Indicador	Gerentes / equipos WFP	Puntos focales y equipos de socios institucionales
Una vez identificada la necesidad de adaptación, se produce una respuesta que las partes interesadas perciben como rápida y adecuada.		
3.2 ¿En qué medida los sistemas de monitoreo y reporte han sido útiles para hacer un seguimiento y demostrar los avances hacia los efectos previstos en materia de FCN, así como para informar las decisiones de gestión?		
Nivel en el que WFP y sus socios toman decisiones en base a reportes suministrados por el sistema de monitoreo y seguimiento.		
Nivel de apropiación del sistema de monitoreo y seguimiento por los socios.		
Percepción del personal de la OP sobre utilidad y oportunidades de mejora del sistema de monitoreo y reporte.	Oficina Managua y Oficinas Campo	
3.3. ¿Pueden identificarse otros factores que hayan facilitado u obstaculizado la consecución de los resultados de FCN?		

4.1 ¿En qué medida el enfoque de género y equidad ha sido incorporado de manera transversal durante la implementación de las acciones de FCN?		
Para la decisión de las actividades a poner en marcha, se consideran previamente las necesidades y efectos diferenciados para hombre, mujeres, pueblos y grupos vulnerables.	Oficina Managua y Oficinas Campo	
Se realizan actividades de FCN en género y equidad en las actividades que no buscan específicamente este fin.	Oficina Managua y Oficinas Campo	
Las representaciones territoriales de las instituciones socias han incorporado acciones que contribuyen a la igualdad de género.		
Se realizan actividades de sensibilización/capacitación en género y equidad para el personal de la OP central y de las Oficinas de Campo.	Oficina Managua y Oficinas Campo	
4.2 ¿En qué medida ha contribuido el WFP a reducir las brechas de género a través de sus acciones de FCN en el país?		
Aumento de la participación femenina en las organizaciones de productores y productoras, especialmente en la toma de decisiones.		

ENTREVISTAS GRUPALES A DONANTES, SNU Y ONG

Indicador	Donantes	ONG
P.E.1 .1 ¿En qué medida las acciones de FCN del PEP están alineadas y son relevantes para las políticas y los planes prioridades nacionales establecidas en el PNLPDH?		
Las actuaciones de FCN se dirigen a los principales problemas y necesidades percibidos por el Estado de Nicaragua.		
1.2 ¿En qué medida las acciones de FCN son relevantes para el logro de las metas de país de los ODS?		
Conexión entre el FCN en el PEP y los ODS en términos de temática y personas o instituciones participantes.		
1.4 ¿Cuál ha sido el rol y posicionamiento del WFP en torno al tema de fortalecimiento de capacidades en Nicaragua?		
Valoración de los socios institucionales: Del rol del WFP en el FCN Del ajuste a las necesidades De su utilidad. Del valor diferencial que aporta el WFP ¹¹⁶		
2.2. ¿En qué nivel ha contribuido WFP al fortalecimiento de capacidades del Gobierno a distintos niveles?		
Existencia de una masa crítica de personal funcionario que han mejorado sus capacidades y tienen capacidad de reproducirlas en otros niveles de las instituciones.		
2.4 ¿Qué otras estrategias alternativas podrían implementarse para lograr los mismos o mejores resultados?		
2.5 ¿En qué medida los resultados alcanzados son sostenibles?		
Existencia de relaciones constructivas y duraderas del WFP con los asociados, a nivel central y sobre el terreno.		
Los actores nacionales y locales (instituciones socias) se han apropiado de las actuaciones y de los resultados obtenidos.		
3.3. ¿Pueden identificarse otros factores que hayan facilitado u obstaculizado la consecución de los resultados de FCN?		

¹¹⁶ Por ejemplo, como aglutinador de esfuerzos.

ENCUESTA A PERSONAL FUNCIONARIO DE LOS SOCIOS IMPLEMENTADORES A NIVEL CENTRAL

PRESENTACIÓN Y CONSENTIMIENTO INFORMADO

El Programa Mundial de Alimentos (WFP) ha comisionado a la empresa Red2Red para que realice un estudio para analizar la satisfacción del personal funcionario de Gobierno de Nicaragua con las actuaciones de capacitación institucional en las que han participado desde 2019 hasta la actualidad, así como de otras actuaciones de apoyo técnico.

Le solicitamos que conteste esta encuesta relacionada con su experiencia en estas actuaciones de fortalecimiento de capacidades. No le llevará más de 15-17 minutos y se realizará una única vez.

Su participación es voluntaria y puede negarse a participar o retirarse en cualquier momento. No obstante, le rogamos que responda la encuesta hasta el final, ya que sus respuestas serán de gran utilidad para nuestro estudio. Si alguna de las preguntas o de las opciones de respuesta no se ajustan totalmente a su caso, por favor, responda la que se aproxime más.

Le garantizamos el estricto manejo y confidencialidad de la información, tomando las medidas de seguridad pertinentes. Su identidad nunca podrá ser conocida por terceros, ajenos a las personas que están realizando el estudio.

Si necesita cualquier aclaración, por favor formule sus dudas al correo dudasencuesta@red2red.net. En caso contrario, por favor manifieste su acuerdo cuando finalice de leer el siguiente texto, marcando la casilla que encontrará para ello:

He sido informado/a del objetivo del estudio sobre las actuaciones de fortalecimiento de capacidades del Programa Mundial de Alimentos. He tenido la oportunidad de preguntar sobre él y me han respondido satisfactoriamente las preguntas que he realizado. Consiento voluntariamente a participar en esta investigación y entiendo que toda la información que brinde va a ser manejada con confidencialidad, lo cual no me expone a ningún riesgo. Entiendo también que tengo el derecho de retirarme de la investigación en cualquier momento sin que me afecte en ninguna manera.

Por lo cual accedo a realizar esta encuesta.

ACTUACIONES EN LAS QUE PARTICIPÓ

Para ayudarle a recordar, a continuación puede leer algunas de las actuaciones que ha llevado a cabo el WFP junto con sus institución en este periodo. Puede que usted haya participado también en alguna otra actividad que no hayamos mencionado. En ese caso su respuesta también sería válida.

Ejemplos de actividades¹¹⁷

Seguridad alimentaria y nutrición,
Resiliencia climática
Conservación de suelos y aguas
Gestión del riesgo integral
Género y Empoderamiento de las mujeres

CUESTIONARIO DE VALORACIÓN

P1	¿Ha participado en alguna de estas actividades y, en particular, ha participado en actuaciones de capacitación organizadas por el WFP en solitario o junto con su institución?	SÍ → Pasar a P4
		No → Pasar P2
P2	¿Ha participado en alguna actividad de fortalecimiento de capacidades que no aparezca en la lista?	No → Finalizar la encuesta
		SÍ → Pasar a P3
P3	¿Recuerda en cuál o cuáles?	No lo recuerdo
P4		1
		2

¹¹⁷ Estas temáticas serán sustituidas en cada encuesta con ejemplos concretos que realmente se hayan realizado

	Para que entendamos la intensidad de su participación, ¿en cuántas actuaciones de capacitación o de otro tipo ha participado?	3 Más de 3
P5	¿Recuerda cuándo se produjeron sus participaciones? <i>Por favor, marque todas las que sean de aplicación</i>	2019 2020 2021 2022 2023 No lo recuerdo
P6	¿Hasta qué punto considera que la capacitación o capacitaciones en las que participó se adaptaban o satisfacían sus necesidades para su actividad profesional? Si ha respondido que no se adaptaban nada, por favor indíquenos por qué	No se adaptaban nada Se adaptaban un poco Se adaptaban bastante Se adaptaban mucho
P7	¿Alguna de las características de las capacitaciones le dificultaban acudir o aprovecharlas completamente? [1.3] <i>Por favor, marque todas las que se ajusten a su caso</i>	El horario me hacía difícil compaginarla con mis obligaciones personales El contenido era demasiado difícil El contenido era demasiado fácil El lugar donde se celebraban me hacía difícil llegar Eran demasiado largas Mi carga de trabajo me dificultó completarla
P8	En las capacitaciones en las que ha participado, ¿cómo era la distribución entre hombres y mujeres? [4.1]	La mayoría eran hombres La mayoría eran mujeres Estaban más o menos equilibrados
P9	¿Hasta qué punto considera que estas capacitaciones le han resultado útiles para su trabajo? [1.3] Si ha respondido que no le resultaban nada útiles, por favor indíquenos por qué	Me han resultado muy útiles Me han resultado bastante útiles Me han resultado algo útiles No me han resultado nada útiles
P10	¿Cuál cree que ha sido el resultado inmediato de su participación en estas capacitaciones? [2.1] <i>Por favor, marque todas las que se ajusten a su caso.</i>	Ahora tengo algún conocimiento sobre la materia Mis conocimientos en la materia han aumentado Ahora tengo un nuevo punto de vista sobre la temática Tengo nuevas habilidades, que puedo aplicar a mi trabajo Tengo nuevas habilidades, que puedo aplicar en mi familia o en la comunidad
P11	¿Se ha producido algún resultado que no hayamos indicado en la pregunta 10?	
P12	En una escala de 1-5, ¿hasta qué punto la capacitación le aportó conocimientos o habilidades para desarrollar acciones prácticas relacionadas con la temática? [2.1] [2.2]	1 2 3 4
P13	¿Hasta qué punto puede aplicar sus nuevos conocimientos y competencias a su trabajo? [2.2] [2.6] Si ha respondido que no los aplicará nunca, por favor indíquenos por qué	Los aplico todos los días Los aplico con cierta frecuencia Raramente los he aplicado No los he aplicado aún, pero espero hacerlo pronto No creo que pueda aplicarlos nunca
P14	¿Ha tenido oportunidad de transferir los conocimientos y habilidades recibidos a otros lugares o niveles de las instituciones gubernamentales? [2.2]	Sí → Pasa a P15 No → Pasa a P16
P15		He reproducido la capacitación recibida o parte de ella

	¿Dónde y de qué modo ha podido transferir lo aprendido por usted? [2.2][2.5] <i>Por favor, marque todas las que sean de aplicación</i>	He adaptado los materiales para otras situaciones o participantes He organizado sesiones de sensibilización Lo he transferido a otras instituciones Lo he transferido a otras unidades de mi institución, en Managua Lo he transferido a otros niveles territoriales de mi institución Lo he transferido a mi familia Lo he transferido a otros lugares o de otros modos Si es así, indique cuáles, por favor _____ <i>Pasa a P17</i>
P16	¿Qué le ha impedido transferir su conocimiento? [2.5] <i>Por favor, marque todas las que sean de aplicación</i>	No se siente capaz de hacerlo Tiene demasiado trabajo No cuenta con recursos o con facilidades para hacerlo Hay otras personas que se ocupan de ello No le veo la utilidad Existen otras razones. <i>Por favor, indique cuáles</i> _____
P17	¿En su opinión cuales han sido los principales resultados a los que se ha contribuido con la réplica de las actividades de capacitación y con la transferencia de conocimientos (por su parte o por la de otras personas de su institución)? <i>Por favor, marque todas las que sean de aplicación</i>	Mejora de la productividad ¹¹⁸ Cambios en los hábitos alimenticios y preparación de alimentos Adaptaciones productivas a los cambios climáticos Mejora en la recepción y almacenamiento de agua Mejoramiento en la selección y almacenamiento de semillas Buenas prácticas agrícolas y forestales Mejoras en la organización productiva Mejoras en la organización comercial Difusión y comercialización de los productos locales Otros. ¿Cuáles? _____
P18	En las capacitaciones en las que participó, ¿se abordaban las diferencias existentes en la temática entre los hombres y las mujeres? [4.1] <i>Por favor, marque todas las que sean de aplicación</i>	Sí, en relación con sus diferentes necesidades Sí, en relación con sus diferencias de poder Sí, en relación con su capacidad de acción En la mayoría de las capacitaciones se abordaban estas diferencias Casi nunca se abordaban estas diferencias Solo se abordaban si la temática del curso era el género No sé si se abordaban o no
P19	¿Cómo valora el que se abordasen las diferentes entre hombres y mujeres o que no se hiciese? [4.1]	
P20	¿Recomendaría realizar estas capacitaciones a sus colegas?	Sí No ¿Por qué no se lo recomendaría? _____
P21	Pensando en su institución , indíquenos, por favor mejoras a las que ha podido contribuir las actividades de capacitación y otras de fortalecimiento de capacidades realizadas por el WFP junto con su institución <i>Por favor, marque todas las que sean de aplicación</i>	Fortalecimiento a las capacidades y desarrollo del Recurso Humano Adquirido nuevas habilidades Nuevos conocimientos Sistemas informativos Sistemas electrónicos Sistemas geodésicos y cartografía ¹¹⁹ Bienes y servicios mejorados Desarrollo de infraestructura Mayor capacidad de atención a la población objetivo Mejores sistemas de monitoreo y evaluación Otros. ¿Cuáles? _____

VARIABLES SOCIODEMOGRÁFICAS Y PARA EL ANÁLISIS

¹¹⁸ Este listado será ligeramente diferente en el caso de la encuesta de la Actividad 2, al que este listado está más ajustado, y de la Actividad 4.

¹¹⁹ Este listado será ligeramente diferente en el caso de la encuesta de la Actividad 2, al que este listado está más ajustado, y de la Actividad 4.

	Género	Mujer
		Hombre
		Prefiere no decir
	Institución en la que se encuentra trabajando	
	Tiempo aproximado que lleva trabajando en la institución	Menos de un año
		1-2 años
		3-5 años
		Más de 5 años
	Rol desempeñado	Técnico/a de base
		Coordinador/a / Jefe / Coordinador/a de área
		Directivo/a
		Otro/a
		Indicar, por favor _____
	¿Cuánto tiempo lleva en su puesto actual?	Menos de un año
		1-2 años
		3-5 años
		Más de 5 años
UNA ÚLTIMA PREGUNTA		
¿Hay algo más que desee añadir?		
¡¡MUCHAS GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN!!		

GRUPOS FOCALES CON SOCIOS IMPLEMENTADORES A NIVEL DEPARTAMENTAL ¹²⁰

CRITERIOS DE PARTICIPACIÓN

- Los participantes deben ser entre seis mujeres y seis hombres socios institucionales territoriales y técnicos de campo de los territorios que recibieron conocimientos, aprendizajes mediante las capacitaciones recibidas y buenas prácticas.
- Los participantes(as) viven en los territorios y comunidades de intervención del WFP.
- Los participantes(as) han asistido a capacitaciones de sensibilización en Género y/o capacitación de instituciones MINIM (preferiblemente) así como otras capacitaciones de apoyo a su trabajo con INTA, MEFCCA, SINAPRED.

INICIE LA DGF CON LA SIGUIENTE INFORMACIÓN PARA IDENTIFICAR LA TRANSCRIPCIÓN

- Municipio/comunidad donde se encuentran los participantes en la discusión grupal; Tipo de DGF: Socios Institucionales territoriales y técnicos de campo de los territorios
- Nombre del Moderador;
- Nombre de la persona a cargo de tomar notas/apuntes;
- Fecha del grupo focal;
- Cantidad de participantes (incluyendo cantidad de varones y mujeres y sus edades).

Nombre de las facilitadoras

--

Perfil de las personas participantes en el GF	Fecha de la Entrevista	
	1. Cantidad de entrevistados:	A: Hombre/edad
		B: Mujer /edad
Departamento	Municipio	

Introducción

Buenos días/tardes. Muchas gracias por aceptar reunirse con nosotras. Somos _____ y _____ y somos parte del equipo de consultoras que ha contratado el Programa Mundial de Alimentos (WFP) para apoyarle en el proceso de analizar sus resultados en los últimos años (de 2019 a 2023) en el campo del fortalecimiento de capacidades. En concreto, queremos conocer cuáles han sido los aprendizajes y las mejoras a los ha podido contribuir.

A través de estas **discusiones de grupos focales**, estaremos platicando con ustedes, en tanto que **socios Institucionales territoriales**, para conocer su valoración del apoyo que han recibido en estos años, en qué les ha permitido mejorar, si ha contribuido a que se produzcan cambios en ustedes, en sus organizaciones o en sus comunidades o qué desafíos les quedan pendientes para los próximos años, entre otros temas.

¹²⁰ En este caso se incluye información completa sobre la Guía de Orientaciones para la realización del Grupo Focal. En el resto, se incluyen únicamente las preguntas, para no extender innecesariamente el informe.

Por favor compartan sus opiniones. Queremos aprender de ustedes. Todos los comentarios son válidos. Por favor hablen uno a la vez para poder escuchar claramente lo que piensa cada persona. Como ya les han dicho, estimamos que la duración no sea de más de hora y media, dos horas como mucho.

Toda la información que nos proporcionen será tratada de manera estrictamente confidencial, de manera que nadie conocerá quién ha dicho qué. Además, solo tendrá acceso a esta información las integrantes del equipo de evaluación.

Por esa misma razón y para facilitar el tratamiento posterior de la información, les pedimos que nos den permiso para grabar la sesión. Muchas gracias.

¿Tienen alguna pregunta? ¿Podemos empezar?

Se inicia la grabación

Para comenzar, nos gustaría hacer una ronda en la que nos digan sus nombres, la institución en la que trabajan y cuánto tiempo llevan trabajando en ella. Además, nos gustaría que nos dijeran si están conformes a participar en esta sesión. Finalmente, por favor, dígnanos muy brevemente (*no más de un minuto*) **en qué actividades de capacitación y apoyo ha participado en los últimos años (desde 2019), bien promovidas por el WFP, bien promovidas por su institución.** Para facilitar su recuerdo, les vamos a poner algunos ejemplos de las que se han realizado estos años en este departamento:

Mencionar ejemplos específicos relevantes en cada caso.

Ronda de participación de las personas asistentes.

Comenzamos:

PRIMER BLOQUE. VALORACIÓN DE LAS ACTUACIONES DE FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES EN LAS QUE HA PARTICIPADO

1. Para comenzar, queremos saber si creen que estas actuaciones se han ajustado a las necesidades para que ustedes sienten mejorar su desempeño profesional. [1.4]
¿Cómo expresan esas necesidades y a quién se las hacen llegar? [1.4]
2. ¿Creen que ahora tienen nuevas capacidades o han mejorado las que tenían? ¿Pueden ponernos ejemplos de cosas que ha aprendido, de cosas que ahora comprende mejor o que percibe desde un punto de vista diferente? [2.2]
3. ¿Cómo valoran la utilidad de lo aprendido para usted o para su entorno próximo? [1.4]
¿Y para su institución?
4. ¿Hasta qué punto han podido aplicar a su trabajo o a otros ámbitos de la su vida los aprendizajes que hayan obtenido de estas capacitaciones u otras actuaciones de apoyo? ¿Cómo han podido aplicarlo y en qué ámbitos? [1.4]
Que pongan ejemplos concretos de cosas que ahora hacen mejor o que han empezado a hacer debido a que tienen más o mejores conocimientos, competencias y capacidades a nivel técnico.
¿Alguno de estos ámbitos tiene que ver con contribuir a la igualdad entre hombres y mujeres? ¿Cuáles? [4.1]
5. ¿Qué cambios ha observado en su propio comportamiento y en el de otros socios institucionales y funcionarios técnicos desde que implementan los conocimientos recibidos en las capacitaciones? [2.3] (*Nutrición, prácticas agrícolas, conservación de agua, cambio climático, empoderamiento femenino etc.*)

6. ¿Les gustaría seguir participando en este tipo de actividades? [1.4]
¿Qué cambiarían si pudieran, para que pudiera resultarles más útiles? [1.4]

SEGUNDO BLOQUE. RESULTADOS EN LA POBLACIÓN

7. Como seguramente saben, el WFP ha trabajado también con otros actores, para contribuir a fortalecer sus capacidades: con las organizaciones de productores y productoras, con las escuelas y los CAE... Nos gustaría saber qué cambios han percibido en su ámbito de actuación en estas instancias o en la población y si creen que esos cambios pueden deberse a estas actuaciones. [2.3]
8. ¿Alguno de estos ámbitos tiene que ver con una mayor igualdad entre hombres y mujeres? ¿Cuáles? [4.1]
Son más escuchadas, Que cargos ocupan, participan más en la toma de decisiones, son valoradas por el resto de los funcionarios en su institución...
9. ¿Cómo valoran todos esos cambios? [2.3]
(positivos o negativos, relevantes o no, más o menos sostenibles...)
10. ¿Hay algo más que deseen añadir?

GRACIAS POR TOMARSE EL TIEMPO PARA HABLAR CON NOSOTRAS HOY.

ENTREVISTAS GRUPALES A MIEMBROS DE LOS COMUPRED

1. ¿Podrían explicarnos en qué consisten las acciones que realiza el COMUPRED con las poblaciones afectadas por crisis? ¿Qué actores participan y de que instituciones?
¿Cuál ha sido su acercamiento con el equipo del WFP?
2. ¿Durante el periodo del 2019 a 2023 cuales fueron las crisis de emergencias que enfrentaron con más limitaciones y que les afectaron e impactaron con pérdidas materiales y humanas? ¿Qué aprendizajes obtuvieron que les ayudo a prepararse mejor para el futuro? [2.5]
3. Cuando se ha producido una emergencia, ¿qué tan pronto ha sido capaz el WFP de prestar apoyo? ¿Cómo valoran su capacidad de reacción en este sentido? [3.1]
¿Además de enfocarse en asistencia alimentaria a poblaciones afectadas por crisis, incluyen actuaciones de fortalecimiento de capacidades? Mencionen algunos ejemplos, por favor.
4. ¿Cuál ha sido la participación de COMUPRED en las actividades del WFP? ¿Para qué les ha servido esta participación? [2.2]
5. Como resultado de esa participación, ¿creen que ahora tienen nuevas capacidades o han mejorado las que tenían? ¿Pueden ponernos ejemplos? [2.2]
6. En consecuencia, ¿han observado algún cambio en su propio comportamiento y como ha influido en su entorno? [2.3]
¿Cómo valoran estos cambios?
7. ¿Qué nos puede comentar sobre cómo ha sido la participación de las mujeres y el rol que desempeñan en el COMUPRED ante situaciones de crisis de emergencia? [2.3]
¿Cómo ha sido la evolución en este sentido y como los valoran ustedes? [4.2]

¿Creen que la acción del WFP ha contribuido a que se produzcan? [2.3]

8. ¿Qué desafíos perciben para los próximos años y de qué modo podría ayudarles el WFP con actuaciones de apoyo técnico similares a las realizadas en los pasados años? [2.5]
9. ¿Hay algo más que quieran añadir en relación con estos temas?

GRUPOS FOCALES CON ORGANIZACIONES DE PRODUCTORES Y ASOCIADOS DE COOPERATIVAS (MIEMBROS DE JUNTAS DIRECTIVAS Y GERENTES Y EQUIPO TÉCNICO)

1. En la presentación acaban de mencionar cuál ha sido su participación en las actividades del WFP, en tanto que miembros de una organización de productores. Nos gustaría saber para qué creen que ha servido esta participación tanto a ustedes como a su organización y a sus asociados. [2.2]

2. ¿Creen que ahora tienen nuevas capacidades o han mejorado las que tenían? ¿Pueden ponernos ejemplos? [2.2]

Que pongan ejemplos concretos de cosas que ahora hacen mejor o que han empezado a hacer debido a que tienen más o mejores conocimientos, competencias y capacidades.

3. ¿Qué cambios ha observado en su propio comportamiento y en el de otros productores desde que implementan las buenas prácticas (prácticas agrícolas, conservación de agua, cambio climático, empoderamiento femenino etc.)? [2.3]

4. ¿Queremos saber hasta qué punto creen que sus asociados se encuentran en la actualidad en mejores condiciones de seguridad de su producción (y, por tanto, de un menor riesgo) gracias, al menos en parte a su participación en las actuaciones del WFP? [2.3]

Préstamos, seguros agrícolas y transferencias del riesgo.

5. ¿Su cooperativa u Organización o sus asociados han experimentado mejoras en la comercialización de sus productos? [2.3]

Participación en mercados, campesinos, eventos y ferias campesinas locales, regionales o nacionales

6. ¿De qué modo incide en esa mejora el hecho de que WFP compre la producción de su cooperativa o de sus asociados para complementar el abastecimiento de la merienda escolar? [2.3]

7. ¿Cómo valoran el proceso de graduación de las cooperativas? ¿Cómo creen que les va a ayudar? [2.3]

8. ¿De qué modo ha variado el papel de las mujeres productoras en su organización en los últimos años? [2.3] [4.2]

Son más escuchadas, son miembros de la Junta Directiva, participan más en la toma de decisiones, son valoradas por el resto de los miembros...

9. ¿En qué medida han contribuido las actuaciones del WFP a estos cambios? [2.3] [4.2]

10. ¿Y cómo los valoran ustedes? [4.2]

11. ¿Cómo trabajan desde su organización/cooperativa con sus miembros para que ellos y ellas incorporen lo que ustedes han aprendido? [2.5]

12. ¿En estas organizaciones y cooperativas hay productores y productoras que se destacan con sus conocimientos para ser facilitadores de estos conocimientos? [2.5]

13. ¿A qué dificultades se enfrentan a la hora de reproducir y mantener estas actividades técnicas con sus asociados? [2.5]
14. ¿En qué medida está afectando la emigración a este proceso? [2.5]
Es decir, las personas que participaron y se beneficiaron en las actividades se mantienen en el territorio y pueden ayudar a diseminar los nuevos conocimientos y competencias.
15. Cuando se ha producido una emergencia, ¿qué tan pronto ha sido capaz el WFP de continuar con sus actividades de apoyo técnico? ¿Cómo valoran su capacidad de reacción en este sentido? [3.1]
16. ¿Qué desafíos perciben para los próximos años y de qué modo podría ayudarles el WFP con actuaciones de apoyo técnico similares a las realizadas en los pasados años?
(asistencia técnica, capacitaciones, sesiones de demostración, acceso a mercados o a seguros...).
17. ¿Hay algo más que quieran añadir en relación con estos temas?

GRUPOS FOCALES CON PRODUCTORAS QUE HAN PARTICIPADO EN LOS GEEM

1. Ya nos han descrito cuál ha sido su participación en acciones de fortalecimiento de capacidades y, en concreto, en grupos GEEM. Ahora nos gustaría conocer que nos dijese en qué medida esas actividades se ajustaban a sus necesidades. [1.3]
¿El contenido era adecuado? [1.3]
¿Les resultaba convenir a las sesiones de capacitación o de asistencia? (el horario era adecuado, no les resultaba demasiado lejos...) [1.3]
¿Han tenido que enfrentar alguna dificultad para poder participar? [1.3]
¿Saben de alguna mujer que no haya podido participar porque se le hacía muy difícil? ¿Por qué razón? [1.3]
2. Como consecuencia de esta participación, ¿qué creen que han aprendido? [2.1]
3. ¿Han podido aplicar estos aprendizajes? ¿En qué ámbitos? ¿Nos pueden poner ejemplos? [2.1]
Que pongan ejemplos concretos de cosas que ahora hacen mejor o que han empezado a hacer debido a que tienen más o mejores conocimientos, competencias y capacidades.
¿Qué factores creen que les ha facilitado o dificultado poder aplicarlo? [2.1]
4. ¿Qué cambios ha observado en su propio comportamiento y en el de las otras mujeres productoras a los que haya contribuido el apoyo recibido? [2.3]
5. Y ese cambio de comportamiento ¿qué les ha ayudado a mejorar? [2.3]
Por ejemplo, a mejorar su posición en la cooperativa, su acceso a financiación o a seguros agrícolas, a su capacidad de producir y vender más, a mejorar su gestión de los recursos (agua), a adaptarse al cambio climático o a su empoderamiento, etc.
6. ¿De qué modo ha variado el papel de las mujeres productoras en los últimos años? [4.3]
Por ejemplo, son más escuchadas, son miembros de la Junta Directiva de las organizaciones de productores, participan más en la toma de decisiones, son valoradas por su comunidad...
7. ¿Qué desafíos perciben para los próximos años y de qué modo podría ayudarles contar con actuaciones de apoyo técnico similares a las realizadas en los pasados años? [2.5]
(asistencia técnica, capacitaciones, sesiones de demostración, acceso a mercados o a seguros...).
¿Alguna actuación en concreto? [2.5]

8. ¿Hay algo más que quieran añadir?

ENTREVISTA GRUPAL CON INTEGRANTES DE CAE

1. ¿Qué actividades de apoyo ha recibido su escuela de parte del WFP?
Antes de la entrevista, averiguar qué actividades de FCN se han desarrollado con esa escuela en concreto.
2. ¿Cómo valoran las actividades que les voy a mencionar a continuación [enumerar las actividades que sean de FCN]? [2.3]
Por ejemplo, ¿se ajustaban a sus necesidades, eran útiles y podían aplicarlas rápidamente?
3. ¿Han podido aplicar los aprendizajes, las buenas prácticas y otros apoyos que les ha facilitado el WFP? [2.3] *(por ejemplo, también las eventuales mejoras en cocina, en fuentes de agua...).*
4. ¿Cómo los han aplicado? [2.5]
(en la escuela, en su familia, en la comunidad...)
5. Como resultado de participar en las capacitaciones impulsadas por WFP y de la aplicación de los aprendizajes, ¿han notado algún cambio que haya contribuido al desarrollo de la escuela, de ustedes, de sus familias o de sus comunidades? [2.3]
Por favor, ¿puede describirlos? ¿Cómo creen que ha contribuido? [2.3]
6. ¿Qué cambios ha observado en su propio comportamiento y en el de otros docentes, padres/madres desde que implementan los nuevos aprendizajes u otros apoyos? [2.3]
¿Como los valoran?
¿Creen que ha habido algún cambio que no ha sido positivo?
¿Y cuál creen que es el más importante? ¿Por qué? [2.3]
7. ¿Qué desafíos perciben para los próximos años y de qué modo se les podría apoyar con actuaciones de apoyo técnico similares a las realizadas en los pasados años? [4.3]
8. ¿Hay algo más que quieran añadir en relación con estos temas?

TALLER PARTICIPATIVO CON AGRICULTORES/AS

CRITERIOS DE PARTICIPACIÓN

- 10 a 15 personas por taller para agricultores(as) con equilibrio entre hombres y mujeres (40-60%¹²¹)
- Los participantes deben haber recibido apoyo de FCN por parte del WFP desde 2019 a la fecha (capacitaciones, asistencia técnica...)¹²².
- Los participantes(as) viven en los territorios y comunidades de intervención del WFP.

INICIE EL TALLER PARTICIPATIVO CON LA SIGUIENTE INFORMACIÓN PARA IDENTIFICAR LA TRANSCRIPCIÓN

- Municipio/comunidad donde se encuentran los participantes en el taller participativo: agricultores y agricultoras; Perfil de participantes¹²³.
- Nombre de las Moderadoras.
- Nombre de la persona a cargo de registrar la información y controlar el tiempo.
- Fecha del taller participativo; duración
- Cantidad de participantes (incluyendo cantidad de varones y mujeres y sus edades).

Nombre de las moderadoras

--

Perfil de las personas participantes en el Taller	Fecha de la Entrevista	
	1. Cantidad de entrevistados:	A: Hombre/edad
		B: Mujer /edad

Departamento	Municipio

Introducción

Buenos días/tardes. Muchas gracias por aceptar participar en esta sesión. Somos _____ y _____ y somos parte del equipo de consultoras que ha contratado el Programa Mundial de Alimentos (WFP) para apoyarle en el proceso de identificar cuáles han sido algunos de sus resultados en los últimos años (de 2019 a 2023). En concreto, queremos conocer cuáles han sido los aprendizajes y las mejoras a los ha podido contribuir en relación con el fortalecimiento de sus capacidades.

A través de este **taller participativo**, estaremos platicando con ustedes, en tanto que **agricultores y agricultoras**, que han participado en actividades promovidas por el WFP, para conocer su valoración del

¹²¹ Debe haber un mínimo de 4-6 personas del sexo menos representado, según el tamaño del grupo. El equilibrio también deberá ser tenido en cuenta en la convocatoria. Es decir, si se convoca a 20 personas, por ejemplo, no debe haber menos de 8 personas del sexo menos representado.

¹²² Identificar las actuaciones concretas de FCN que se desarrollaron con pequeños productores y productoras en ese territorio concreto.

¹²³ Puede que algunos de los asistentes acudan con niños pequeños. En ese caso se dispondrá de hojas de papel adicionales o de láminas para colorear y de pinturas, para que puedan entretenerse mientras sus padres o madres participan en la sesión. Será necesario tenerlos en cuenta también para el refrigerio.

apoyo que han recibido en estos años, en qué les ha permitido mejorar, si ha contribuido a que se produzcan cambios en ustedes, en sus familias o en sus comunidades o qué desafíos les quedan pendientes para los próximos años, entre otros temas.

Por favor compartan sus opiniones. Todas son válidas. Queremos aprender de ustedes. A lo largo de la sesión, que durará un máximo de 2 horas, les vamos a proponer algunas dinámicas. Por favor hablen uno a la vez para poder escuchar claramente lo que piensa cada persona.

Toda la información que nos proporcionen será tratada de manera estrictamente confidencial, de manera que nadie conocerá quién ha dicho qué. Además, solo tendrá acceso a esta información las integrantes del equipo de evaluación.

Por esa misma razón y para facilitar el tratamiento posterior de la información, les pedimos que nos den permiso para grabar la sesión. Muchas gracias.

¿Tienen alguna pregunta? ¿Podemos empezar?

Se inicia la grabación

Para comenzar, nos gustaría hacer una ronda en la que nos digan sus nombres, el nombre de su comunidad y en la que manifiesten que están conformes con participar en esta sesión. Además, nos gustaría que nos dijeran, muy brevemente (*no más de un minuto*) en qué actividades del WFP han participado en los últimos años (desde 2019).

Además de otras actividades de FCN, han realizado capacitaciones en prácticas agrícolas, conservación de agua, gestión integral de riesgo, cambio climático, seguridad alimentaria y nutrición.

Planeación Metodológica para el Taller Participativo

Objetivo del taller participativo: Identificar si su participación en actividades de FCN ha contribuido a que incorporen nuevos conocimientos que están aplicando, si eso les está permitiendo obtener mejores resultados y si, en general, ha conducido a cambios en sus vidas o en su entorno. También conocer sus necesidades percibidas de cara al próximo futuro.

Método/Técnicas: utilizar **una línea de tiempo** para describir los cambios ocurridos, seguidamente realizar la construcción de una **historia común**, a partir de las aportaciones de la línea de tiempo. Se realiza también una **lluvia de ideas**, a partir de preguntas generadoras, que se trabaja en grupos pequeños para facilitar la participación y se expone al conjunto, dejando un espacio para comentar en **plenario**. Se finaliza con un análisis con el resumen de las conclusiones del taller participativo con agricultores y agricultoras.

Tiempo estimado: 3 horas incluyendo un refrigerio para los participantes

Recursos a utilizar: Un local con paredes para colocar papelones, mesa, sillas, papelones de colores, marcadores de colores, pegatinas con doble acción, cintas adhesivas, tarjetas de colores.

Desarrollo del taller participativo

Presentación (20 minutos)

- Hacer una presentación rápida tanto de las facilitadoras como de los participantes en el taller. Se presentará la agenda definiendo los tiempos estimados por cada dinámica que se aplicará. Las facilitadoras del taller darán la bienvenida y las orientaciones a los y las participantes en el taller participativo sobre las actividades a realizar durante la jornada con la participación de los y las asistentes. (15 minutos)
- Dar a conocer el objetivo del taller participativo a los agricultores y agricultoras. (5 minutos).

Primera dinámica (1 hora)

- Cuando los participantes llegan a la sala, encontrarán una línea de tiempo, que habrá sido preparada previamente por las moderadoras, en la que se muestre el periodo 2019 a 2023, separado por semestres, y en la que se incluya ya el estallido del COVID y los principales huracanes que asolaron parte del país.
- Se les pide que escriban por sí mismos con rotuladores (si alguno tiene dificultades para escribir, puede pedir ayuda a una moderadora) cuáles han sido los cambios que han experimentado en ese periodo ellos, en sus familias o en su comunidad, especialmente aquellos que tengan que ver con cuestiones que aprendieron, con formas concretas de aplicar lo que aprendieron, con su comportamiento, con resultados de sus explotaciones agrarias o con mejoras de sus condiciones de vida, que se relacionen con esas mejoras o esas nuevas formas de hacer¹²⁴. Este material es fotografiado por las facilitadoras y, si es posible, guardado para su análisis. Para este ejercicio tienen 20 minutos.
- A continuación se les divide en grupos de 3-4 personas, en función de la asistencia, para que “reconstruyan” la historia que muestra la línea de tiempo. Pueden hacerlo como prefiera: pueden escribirlo, pueden hacer un esquema, o pueden hacer un relato. Una de las personas de cada pequeño grupo es elegida para compartir la historia con el resto del plenario. Tienen un máximo de 20 minutos para trabajar en los pequeños grupos.
- Exposición al plenario. Se busca obtener historias de cambio, a partir de lo expuesto por cada pequeño grupo. Previsiblemente, todas las historias se parecerán, lo que puede generar un sentimiento de grupo, que facilita el resto de la sesión. Normalmente la duración será menor, pero cada pequeño grupo tendrá 3-4 minutos para la exposición al plenario y se reservan 5 minutos para comentarios generales.

Refrigerio (máximo 15 minutos, 10 minutos si aceptan descansar un momento).

Lluvia de ideas a partir de preguntas generadoras (1 hora 15 minutos)

Se orientará a los asistentes participar opinar en las preguntas generadoras de la evaluación para indagar los ámbitos del conocimiento, aceptación social, desafíos, cambios ocurridos y sostenibilidad relacionados al fortalecimiento de capacidades. Una de las facilitadoras moderará las preguntas en el grupo y la otra escribirá en papelones los principales puntos de las respuestas de los participantes.

Las preguntas generadoras serán las siguientes:

1. ¿Cuál es la percepción que tienen ustedes de la respuesta del apoyo del WFP a sus demandas de asistencia técnica, apoyo y capacitación? ¿Las actuaciones realizadas por el WFP se adaptaron a sus necesidades? [1.3] [15']
2. A la luz de lo que hemos visto en el primer ejercicio y pensando en su caso particular, ¿en qué consideran mejor preparados en términos de: [2.3] [25']
 - Seguridad alimentaria y nutrición.
 - Resiliencia climática.
 - Género y empoderamiento de las mujeres [4.2]
 - Resiliencia económica (poner ejemplos).

¹²⁴ Esta explicación debería complementarse con algún ejemplo de los que puedan facilitar las personas de las Oficinas de Campo del WFP.

No se utiliza esta terminología, sino que se ponen ejemplos de cada uno de estos elementos, buscando modos de expresión que sean fácilmente comprensibles.

Por favor, identifiquen ejemplos concretos en los que se perciba que se encuentran mejor preparados. En otras palabras, maneras en las que están aplicando sus conocimientos a su vida cotidiana (personal y laboral). [2.3]

3. ¿Cómo valoran los cambios en la posición de las mujeres en el sector, en las organizaciones...? ¿Qué mejoras se producen como consecuencia de esa nueva posición? [4.3] [15']

¿Qué cambios creen que deberían realizarse aún en relación con la posición de las mujeres en el sector o en sus comunidades? ¿Qué habría que hacer para ayudar a que se produzcan esos cambios? [4.3]

4. ¿Cuáles consideran que son los principales desafíos a los que se enfrentan en el futuro y qué apoyos de capacitación o asistencia técnica podrían resultarles útiles para ello? [15']

Reflexión final y cierre (10')

Las moderadoras resumirán los principales puntos de los que se ha hablado en la sesión

Se realiza el cierre y despedida del taller, agradeciendo su asistencia y aportes durante el taller participativo.

Anexo 12. Resumen de informantes claves

Organización	F	M
WFP Oficina de País	11	19
Instituciones gubernamentales		
MINIM	3	
MINED	2	6
SINAPRED	7	5
INETER	1	4
INTA	1	3
MEFCCA	2	4
Cooperación internacional		
Cooperación Canadiense	1	
Cooperación UE		1
ONGs en terrero (We World y CRA)	1	1
Protagonistas		
Técnicos y gerentes miembro de juntas directivas de cooperativas en los territorios visitados	12	25
Agricultores y Agricultoras en los territorios	10	20
Mujeres productoras de empoderamiento socio económico GEEM de cooperativas	42	
Personas integrantes de los CAE en las escuelas visitadas	12	13
Personas miembros de los CODEPRED/COMUPRED representantes de socios implementadores de instituciones de gobierno	42	52
Grand Total	147	153

Anexo 13. Tablas de frecuencias de las encuestas

P2. ¿Ha participado en actividades relacionadas con estas temáticas y, en particular, ha participado en actuaciones de capacitación organizadas por el WFP en solitario o junto con su institución?

Answer Choices	Responses	
Si	97,67%	42
No	2,33%	1
	Answered	43
	Skipped	2

P6. ¿Recuerda en cuántas actuaciones de capacitación o de otro tipo ha participado?

Answer Choices	Responses	
1	16,67%	7
2	16,67%	7
3	9,52%	4
Más de 3	57,14%	24
	Answered	42
	Skipped	3

P7. ¿Recuerda cuándo se produjeron sus participaciones? Por favor, marque todas las que sean de aplicación

Answer Choices	Responses	
2019	9,52%	4
2020	16,67%	7
2021	42,86%	18
2022	59,52%	25
2023	92,86%	39
No lo recuerdo	2,38%	1
	Answered	42
	Skipped	3

P8. ¿Hasta qué punto considera que la capacitación o capacitaciones en las que participó se adaptaban o satisfacían sus necesidades para su actividad profesional?

Answer Choices	Responses	
No se adaptaban nada	0,00%	0
Se adaptaban un poco	0,00%	0

Se adaptaban bastante	50,00%	21
Se adaptaban mucho	50,00%	21
	Answered	42
	Skipped	3

P10. ¿Alguna de las características de las capacitaciones le dificultaban participar o aprovecharlas completamente? Por favor, marque todas las que se ajusten a su caso

Answer Choices	Responses	
El horario me hacía difícil compaginarla con mis obligaciones personales	4,88%	2
El contenido era demasiado difícil	0,00%	0
El contenido era demasiado fácil	0,00%	0
El lugar donde se celebraban me hacía difícil llegar	0,00%	0
Eran demasiado largas	0,00%	0
Mi carga de trabajo me dificultó completarla	2,44%	1
No tuve grandes dificultades	92,68%	38
	Answered	41
	Skipped	4

P11. En las capacitaciones en las que ha participado, ¿cómo era la distribución entre hombres y mujeres?

Answer Choices	Responses	
La mayoría eran hombres	0,00%	0
La mayoría eran mujeres	68,29%	28
Estaban más o menos equilibrados	31,71%	13
	Answered	41
	Skipped	4

P12. ¿Hasta qué punto considera que estas capacitaciones le han resultado útiles para su trabajo?

Answer Choices	Responses	
Me han resultado muy útiles	80,49%	33
Me han resultado bastante útiles	19,51%	8
Me han resultado algo útiles	0,00%	0
No me han resultado nada útiles	0,00%	0
	Answered	41
	Skipped	4

P14. ¿Cuál cree que ha sido el resultado inmediato de su participación en estas capacitaciones? Por favor, marque todas las que se ajusten a su caso.

Answer Choices	Responses	
Ahora tengo algún conocimiento sobre la materia	9,76%	4
Mis conocimientos en la materia han aumentado	78,05%	32

Ahora tengo un nuevo punto de vista sobre la temática	31,71%	13
Tengo nuevas habilidades, que puedo aplicar a mi trabajo	75,61%	31
Tengo nuevas habilidades, que puedo aplicar en mi familia o en la comunidad	58,54%	24
No creo que haya habido ningún resultado inmediato	0,00%	0
	Answered	41
	Skipped	4

P16. En una escala de 1-5, ¿hasta qué punto la capacitación aportó conocimientos o habilidades que le permiten desarrollar acciones prácticas relacionadas con sus contenidos concretos?

	1		2		3		4		5		Total	Weighted Average
1	2,44%	1	0,00%	0	2,44%	1	53,66%	22	41,46%	17	41	4,32
											Answered	41
											Skipped	4

P17. ¿Hasta qué punto puede aplicar sus nuevos conocimientos y competencias a su trabajo?

Answer Choices	Responses	
Los aplico todos los días	26,83%	11
Los aplico con cierta frecuencia	70,73%	29
Raramente los que aplicado	0,00%	0
No los he aplicado aún, pero espero hacerlos pronto	2,44%	1
No creo que pueda aplicarlos nunca	0,00%	0
	Answered	41
	Skipped	4

P19. ¿Ha tenido oportunidad de compartir los conocimientos y habilidades aprendidos a otros lugares o niveles de su institución o a otras organizaciones o protagonistas?

Answer Choices	Responses	
Si	95,12%	39
No	4,88%	2
	Answered	41
	Skipped	4

P20. ¿Dónde y de qué modo ha podido compartir lo aprendido por usted? Por favor, marque todas las que sean de aplicación

Answer Choices	Responses	
He reproducido la capacitación recibida o parte de ella	65,00%	26
He adaptado los materiales para otras situaciones o participantes	45,00%	18
He organizado sesiones de sensibilización	20,00%	8
Lo he transferido a otras instituciones	30,00%	12
Lo he transferido a otras unidades de mi institución, en Managua	10,00%	4

Lo he transferido a otros niveles territoriales de mi institución	37,50%	15
Lo he transferido a mi familia	60,00%	24
Lo he transferido a otros lugares o de otros modos. Indique cuáles, por favor	17,50%	7
	Answered	40
	Skipped	5

P21. ¿Qué le ha impedido compartir su conocimiento? Por favor, marque todas las que sean de aplicación.

Answer Choices	Responses	
No me siento capaz de hacerlo	0,00%	0
Tengo demasiado trabajo	0,00%	0
No cuento con recursos o con facilidades para hacerlo	50,00%	1
Hay otras personas que se ocupan de ello	50,00%	1
No le veo la utilidad	0,00%	0
Existen otras razones. Por favor, indique cuáles.	50,00%	1
	Answered	2
	Skipped	43

P22. En su opinión, ¿qué resultados se han producido como consecuencia de compartir los nuevos aprendizajes? Por favor, marque todas las que sean de aplicación

Answer Choices	Responses	
Mejora en los conocimientos sobre seguridad alimentaria y nutrición	74,36%	29
Cambios en los hábitos alimenticios y de preparación de alimentos	64,10%	25
Mayor capacidad para integrar el enfoque de género en el diseño de acciones	82,05%	32
Mayor liderazgo de las mujeres en la gestión del riesgo	82,05%	32
Mayor capacidad para integrar el enfoque de género en la gestión del riesgo	69,23%	27
Mejora en la responsabilidad compartida entre hombres y mujeres	87,18%	34
Mayor empoderamiento económico de las mujeres	74,36%	29
Mayor empoderamiento económico de las mujeres indígenas	51,28%	20
Otros. ¿Cuáles?	0,00%	0
	Answered	39
	Skipped	6

P23 En las capacitaciones en las que participó, ¿se abordaban las diferencias existentes en la temática entre los hombres y las mujeres? Por favor, marque todas las que sean de aplicación

Answer Choices	Responses	
Sí, en relación con sus diferentes necesidades	65,85%	27
Sí, en relación con sus diferencias de poder	73,17%	30
Sí, en relación con su capacidad de acción	56,10%	23
En la mayoría de las capacitaciones se abordaban estas diferencias	29,27%	12
Casi nunca se abordaban estas diferencias	2,44%	1

Solo se abordaban si la temática del curso era género	4,88%	2
No sé si se abordaban	0,00%	0
	Answered	41
	Skipped	4

P24. ¿Recomendaría realizar estas capacitaciones a sus colegas?

Answer Choices	Responses	
Sí	100,00%	41
No	0,00%	0
	Answered	41
	Skipped	4

P27. Pensando en su institución, indíquenos, por favor, mejoras a las que han podido contribuir las actividades de fortalecimiento de capacidades realizadas por el WFP junto con su institución, incluidas las capacitaciones. Por favor, marque todas las que sean de aplicación

Answer Choices	Responses	
Se han fortalecido las capacidades de las personas que han participado	92,68%	38
Se han adquirido nuevas habilidades	78,05%	32
Se dispone de nuevos conocimientos	95,12%	39
Se cuenta con nuevos sistemas de información	60,98%	25
Se cuenta con nuevos recursos o con sistemas electrónicos o informáticos	43,90%	18
Algunos bienes y servicios han sido mejorados	43,90%	18
Se ha desarrollo o mejorado la infraestructura	39,02%	16
Existe una mayor capacidad de atención a la población protagonista	65,85%	27
Los sistemas de monitoreo y evaluación han sido mejorados	12,20%	5
Otras. ¿Cuáles?	4,88%	2
	Answered	41
	Skipped	4

P28. Género

Answer Choices	Responses	
Mujer	87,80%	36
Hombre	12,20%	5
Prefiere no decir	0,00%	0
	Answered	41
	Skipped	4

P31. Tiempo aproximado que lleva trabajando en la institución

Answer Choices	Responses	
Menos de un año	2,44%	1

1-2 años	31,71%	13
3-5 años	14,63%	6
Más de 5 años	51,22%	21
	Answered	41
	Skipped	4

P32. Rol desempeñado

Answer Choices	Responses	
Técnico/a de base	17,07%	7
Coordinador/a /Jefe/ Coordinador/a de área	14,63%	6
Director/a	9,76%	4
Otro/a (especifique)	58,54%	24
	Answered	41
	Skipped	4

P33. ¿Cuánto tiempo lleva en su puesto actual?

Answer Choices	Responses	
Menos de un año	12,20%	5
1-2 años	34,15%	14
3-5 años	21,95%	9
Más de 5 años	31,71%	13
	Answered	41
	Skipped	4

Anexo 14. Mapeo de los hallazgos, conclusiones y recomendaciones

Recomendación	Conclusiones	Hallazgos
R1. Transitar desde un enfoque mayoritariamente técnico a uno más estratégico, adaptado al contexto		
1.1 Definir un plan de acción de FCN, que defina el itinerario hacia el logro de los resultados deseados	C1 C2	H4, H5, H6 H7
1.2 Trabajar a demanda, contribuyendo a generarla	C1 C4	H1, H4 H17
1.3 Focalizar la acción en FCN	C2	H4, H5, H6
1.4 Generar evidencias vinculadas al cambio	C2 C3	H7, H8, H9, H10, H11, H12 H18, H19, H20
1.5 Construir colectivamente un plan de acción para compartir los resultados obtenidos, atendiendo al contexto	C2 C4	H7, H8, H9, H10, H11, H12 H18, H19, H20
R2. Ajustar el sistema de monitoreo, para adaptarlo a las necesidades de apoyo a la generación de evidencias y a la toma de decisiones		
2.1 Co-construir con gobierno un sistema de monitoreo adaptado al contexto, útil para ambas partes	C4	H18, H19, H20, H21
2.2 Reforzar la co-construcción del sistema de información y monitoreo	C4	H18, H19, H20, H21
2.3 Racionalizar el trabajo de monitoreo, optimizando las dedicaciones y los tiempos	C4	H18, H19, H20, H21
2.4 Reforzar la función de monitoreo en la estructura y funcionamiento de la OP	C4	H18, H19, H20, H21
2.5 Incorporar la medición y la comunicación de los resultados esperados en todas las estrategias	C4	H18, H19, H20, H21
R3. Garantizar que se mantiene una intensa presencia del enfoque de género en el PEP y la acción del WFP, en ausencia de un objetivo estratégico: [texto]		
3.1 Reforzar la sensibilización y capacitación del personal técnico para incorporar creativamente el género y la interseccionalidad en sus actividades y proyectos	C3	H23, H26

Recomendación	Conclusiones	Hallazgos
3.2 Mantener la función interna de asesoría en género, que acompañe al personal programático en este trabajo	C3	H23, H26
3.3 Trabajar articuladamente con UNFPA y con UNICEF para dar una respuesta integral en SAN, con inclusión del enfoque de género:	C3	H23, H25
3.4 Favorecer que los socios quieran incorporar o mantener el trabajo en género	C3	H25, H26, H27, H28
3.5. Mantener el trabajo en empoderamiento económico de las mujeres	C3	H26, H27

Anexo 15. Bibliografía

Banco Mundial, 2022. Datos: Nicaragua, Visión de conjunto.

Banco Mundial, 2022. Datos: Población total, Nicaragua.

Banco Mundial, 2022. Superficie: Población total, Nicaragua.

Fundación Internacional para el Desafío Económico Global. 2019. Encuesta de Hogares para Medir la Pobreza en Nicaragua. Disponible en: <http://fideg.org/wp-content/uploads/2020/12/Informe-Pobreza-FIDEG-2019.pdf>

Germanwatch. 2019. Índice Global de Riesgo Climático. Disponible en: https://www.germanwatch.org/sites/default/files/Indice%20de%20Riesgo%20Climatico%20Global%202019%20-%20Resumen_0.pdf

Gobierno de España, 2023. Oficina de información diplomática. Ficha país: República de Nicaragua. Disponible en: https://www.exteriores.gob.es/documents/fichaspais/nicaragua_ficha%20pais.pdf

Gobierno de Nicaragua. 2019. Estrategia Nacional de Promoción de la Agricultura Familiar para la Seguridad Alimentaria y Nutricional (2019-2021). Disponible en: <https://www.fao.org/faolex/results/details/en/c/LEX-FAOC208162/>

Gobierno de Nicaragua. 2020. Estrategia Nacional para el Desarrollo de la Pequeña y Mediana Agroindustria (2020-2023). Disponible en: <https://www.fao.org/faolex/results/details/en/c/LEX-FAOC205046/>

Gobierno de Nicaragua. 2018. Plan Nacional de Desarrollo Humano “Tiempos de Victoria” para 2018-2021. Disponible en: <https://observatorioplanificacion.cepal.org/es/planes/ejes-del-programa-nacional-de-desarrollo-humano-2018-2021-de-nicaragua>

Gobierno de Nicaragua. 2022. Plan Nacional de Lucha Contra la Pobreza y para el Desarrollo Humano 2022-2026. Disponible en: <https://observatorioplanificacion.cepal.org/es/planes/plan-nacional-de-lucha-contra-la-pobreza-y-para-el-desarrollo-humano-2022-2026-de-nicaragua>

Instituto de Nutrición de Centroamérica y Panamá (INCAP). 2011. Análisis de la Situación Alimentaria en Nicaragua. Disponible en: <https://www.incap.int/index.php/en/incap-publications/114-nicaragua-informe-analisis-de-situacion-alimentaria/file>

Instituto Nacional de Información de Desarrollo (INIDE). 2014. Encuesta de Medición de Nivel de Vida – EMNV 2014. Disponible en: <https://www.inide.gob.ni/docs/Emnv/Emnv14/EMNV%202014-2%20Febrero%202016.pdf>

Instituto Nacional de Información de Desarrollo (INIDE) y Ministerio de Salud. 2014. Encuesta Nicaragüense de Demografía y Salud 2011/12 – Informe Preliminar. Disponible en: <https://nicaragua.unfpa.org/sites/default/files/pub-pdf/ENDESA-2011-12-completa.pdf>

IWGIA, 2023. El Mundo Indígena 2023: Nicaragua. Web: <https://www.iwgia.org/es/nicaragua/5099-mi-2023-nicaragua.html>

Kotvojs, Fiona. Development of Framework for Evaluating Capacity Development Initiatives in International Development. Disponible en: <https://www.aes.asn.au/images/images-old/stories/files/conferences/2009/Papers/Kotvojs,%20Fiona.pdf>

Ley 648/2008. Ley de Igualdad de Derechos y Oportunidades. Disponible en: <https://siteal.iiep.unesco.org/bdnp/985/ley-6482008-ley-igualdad-derechos-oportunidades#:~:text=Busca%20promover%20la%20igualdad%20y,cultural%2C%20y%20el%20medio%20ambiente.>

Ministerio de Salud de Nicaragua. 2023. Censo Nutricional.

Ministerio del Ambiente y los Recursos Naturales de Nicaragua. 2020. Contribución nacionalmente determinada de Nicaragua. Disponible en: <https://faolex.fao.org/docs/pdf/nic188838.pdf>

Mujeres activas contra la violencia de género en Centroamérica. 2023. Violencia contra las mujeres en Centro América. N° 4 enero-marzo. Disponible en:

<https://www.google.es/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKewilvMDE7sKAAxU0SKQE HbdpDv4QFnoECA4QAO&url=https%3A%2F%2Fobservatoriodeviolenciaormusa.org%2Fdescargar%2F322%2F2023-2022%2F1EqdIpt1Xzjoh0wmVHH71PqSkxtE CEzL%2F2%2520-%2520Proyecto%2520violencia%2520regional%2520No.%25204%2520%2520Enero%2520marzo%25202023.pdf&usg=AOvVaw05ym-yx0GsHtStZdr-C2dz&opi=89978449>

OECD DAC, 2020. Mejores criterios para una mejor evaluación. Disponible en:

<https://www.oecd.org/development/evaluation/Criterios-evaluacion-ES.pdf>

PNUD, 2019. Índice de Desarrollo de Género. Disponible en:

https://hdr.undp.org/system/files/documents/hdr2019espdf_1.pdf

UNICEF, 2019. Programa de Cooperación Nicaragua 2019-2023. Disponible en:

<https://www.unicef.org/nicaragua/informes/programa-de-cooperaci%C3%B3n-2019-2023>

Universidad de las Naciones Unidas. 2016. 2016. World Risk Report. Disponible en:

https://collections.unu.edu/eserv/UNU:5763/WorldRiskReport2016_small_meta.pdf

World Economic Forum. 2019. Global Competitiveness Report. Disponible en: [Global Competitiveness Report 2019 | World Economic Forum \(weforum.org\)](https://www.weforum.org/reports/global-competitiveness-report-2019)

WFP. 2020. Interim Guidance on Tier 2 and Tier 3 Beneficiaries. Disponible en:

docs.wfp.org/api/documents/WFP-0000117999/download/

WFP. 2022. WFP corporate results framework (2022-2025). Disponible en: <https://executiveboard.wfp.org/>

WFP. 2023. WFP Indicator Compendium (2022-2025).

WFP. 2019. Tier 1. Guidance Note on Estimating and Counting Beneficiaries.

WFP Nicaragua. Annual Country Reports 2019 al 2022. Disponibles en:

<https://www.PMA.org/publications/annual-country-reports-nicaragua>

WFP Nicaragua. 2018. Plan Estratégico de País para Nicaragua del PMA (2019-2023). Disponible en:

https://executiveboard.PMA.org/document_download/PMA-0000101012

WFP Nicaragua. 2019. Estudio de Evaluación del Impacto y medición del riesgo de sequía en 29 municipios del Corredor Seco de Nicaragua 2019 Proyecto de fortalecimiento de capacidades para la preparación ante el Fenómeno El Niño en el Corredor Seco.

WFP Nicaragua. 2019. Evaluación descentralizada Evaluación del Programa País 200434 en Nicaragua y actividades complementarias 2013-2018 Reporte de evaluación septiembre 2019.

WFP Nicaragua. 2022. Evaluación intermedia del proyecto BOOST desde agosto de 2018 hasta junio de 2021 en las zonas de Nueva Segovia, Madriz, Estelí, Matagalpa, Jinotega y RACCN. Informe de evaluación descentralizada. Disponible en: <https://www.PMA.org/publications/evaluacion-intermedia-del-proyecto-boost-desde-agosto-2018-hasta-junio-2021-en-las>

WFP Nicaragua. 2022. Taller Revisión de Medio Término Programa Estratégico de País (PEP) 2019-2023 Nicaragua.

WFP, 2022. Actualización de la política en materia de fortalecimiento de las capacidades nacionales. Disponible en: <https://docs.PMA.org/api/documents/PMA-0000145196/download/>

Acrónimos

AECID	Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo
ADM	Archer Daniels Midland
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CAD-OCDE	Comité de Ayuda al Desarrollo-Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
CAE	Comités de Alimentación Escolar
CERF	Fondo Central para la Acción en Casos de Emergencia de las Naciones Unidas
CIAT	Centro Interamericano de Agricultura Tropical
COMUPRED	Comité Nacional de Prevención, Mitigación y Atención de Desastres
CRS	Catholic Relief Services
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
FC	Fortalecimiento de Capacidades
FCAS	Fondo de Cooperación para Agua y Saneamiento
FCN	Fortalecimiento de Capacidades Nacionales
FIDEG	Fundación Internacional para el Desafío Económico Global
GdN	Gobierno de Nicaragua
GEEM	Grupos de Empoderamiento Económico de Mujeres
IICA	Cooperación para la Agricultura
IML	Instituto de Medicina Legal
INATEC	Tecnológico Nacional
INETER	Instituto Nicaragüense de Estudios Territoriales
INCAP	Instituto de Nutrición de Centroamérica y Panamá
INIDE	Instituto Nacional de Información de Desarrollo
INISER	Instituto Nicaragüense de Seguros y Reaseguros
INSAN	Vulnerabilidad a la inseguridad alimentaria
INTA	Instituto Nicaragüense de Tecnología Agropecuaria

IPCC	Grupo Intergubernamental de Expertos sobre Cambio Climático
JAWFP	Japan Association for the World Food Programme
LDS	Latter-day Saint Charities
MAG	Ministerio Agropecuario
MEFCCA	Ministerio de la Economía Familiar, Comunitaria, Cooperativa y Asociativa
MIFAN	Ministerio de la Familia, Adolescencia y Niñez
MINED	Ministerio de Educación
MINIM	Ministerio de la Mujer
PcD	Personas con discapacidad
PCI	Project Concern Internacional
PEP	Plan Estratégico País
PIB	Producto Interior Bruto
PINE	Programa Integral de Alimentación Escolar
PINV	Primer Informe Nacional Voluntario
PP	Pequeños productores y productoras
POA	Planes Operativo Anual
ODS	Objetivo de Desarrollo Sostenible
OE	Oficina de Evaluación
OIM	Organización Internacional para las Migraciones
ONG	Organización No Gubernamental
OP	Oficina de País
OPS	Organización Panamericana de la Salud
PNLPDH	Plan Nacional de Lucha Contra la Pobreza y para el Desarrollo Humano
RACCS	Región Autónoma de la Costa Caribe Sur
RACCN	Región Autónoma de la Costa Caribe Norte
RAM	Research, Assesment and Monitoring
SAN	Seguridad Alimentaria y Nutricional
SINAPRED	Sistema Nacional para la Prevención, Mitigación y Atención de Desastres

SNU	Sistema de Naciones Unidas
TdC	Teoría de Cambio
TdR	Términos de Referencia
TMC	Transferencias Monetarias Condicionadas
UNICEF	Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia
WFP	World Food Programme

Oficina de Evaluación

Oficina de País de Nicaragua

Programa Mundial de Alimentos

Via Cesare Giulio Viola 68/70

00148 Roma, Italia

Tel. +39 06 65131 es.wfp.org