



# Evaluación del Programa de país de Nicaragua 2013-2017

Informe Final

Febrero 2018

Figura 1. Mapa de Nicaragua



EQUIPO EVALUADOR

Título / Posición en el Equipo	Nombre y Apellidos
Líder de Equipo	Irene Rodríguez
Evaluadora internacional	María Soler
Evaluadora nacional	Aída Mayorga

## AGRADECIMIENTOS

En cumplimiento de las directrices corporativas respecto de la evaluación a nivel de país, se presenta el Informe de Evaluación Final del Programa de País 2013-2017 de Nicaragua. A lo largo de seis capítulos se analizan los principales hallazgos, conclusiones y recomendaciones de este ejercicio que se ha desarrollado entre octubre y diciembre del 2017.

Según lo establecen los procedimientos de UNFPA para la conducción de este tipo de evaluaciones, la Oficina de País ha comisionado el proceso en coordinación con un Grupo de Referencia de la evaluación, constituido ad-hoc durante la primera fase de la evaluación y cuya participación, permite garantizar condiciones de transparencia, rendición de cuentas y apropiación nacional del ejercicio.

Queremos agradecer a todas las personas, representantes de instituciones nacionales, sociedad civil y Sistema de Naciones Unidas, el apoyo que nos han brindado durante todo el proceso de evaluación.

En primer lugar mostramos nuestro más sincero agradecimiento a las autoridades y equipos técnicos de las instituciones públicas nacionales y sub-nacionales que nos brindaron sus opiniones sobre el desempeño del programa, sus comentarios y visiones de los logros y los desafíos, sin los cuales no hubiera sido posible la realización de este informe. Al MINSA, MIFAN, MINED, MINJUVE, CSJ, POLICÍA NACIONAL, PROFAMILIA, UNAN, BICU, URRACAN, MCN. Al personal médico y de enfermería del SILAIS y Casa Materna de Matagalpa y Bluefields.

Mostramos nuestro agradecimiento también a los representantes y equipos técnicos de UNICEF, FAO y OPS que compartieron sus perspectivas en cuanto al rol del Sistema de las Naciones Unidas en el país. Sus miradas enriquecieron sin duda la nuestra.

Queremos agradecer de manera especial el apoyo del UNFPA, al responsable de la unidad de evaluación de LACRO y ante todo al equipo país del UNFPA liderado por su Representante, al Representante Auxiliar y el equipo de oficiales de programa así como las funcionarias a cargo de operaciones, finanzas y administración. Somos conscientes que sin su apoyo, esta evaluación no hubiera sido posible.

Por último queremos reconocer y agradecer con mucho cariño a los adolescentes y jóvenes que han compartido con nosotras sus vivencias en torno a la salud sexual y reproductiva, mostrándonos claramente su fuerza, su entusiasmo y su determinación para ser felices.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

<b>Resumen Ejecutivo</b>	<b>9</b>
<b>CAPÍTULO 1: Introducción</b>	<b>17</b>
1.1. Propósito y objetivos	17
1.2. Alcance de la evaluación	17
1.3. Metodología y proceso de evaluación	18
1.3.1 Enfoques de la evaluación	19
1.3.2. Abordajes de género, DDHH e interculturalidad	20
1.3.3. Preguntas de evaluación	22
1.3.4. Métodos para la recopilación y análisis de información	22
1.3.5. Valoración de la evaluabilidad	24
1.3.6. Proceso general de trabajo	24
<b>CAPÍTULO 2: Contexto nacional</b>	<b>24</b>
2.1. Datos generales	24
2.2. Retos para el desarrollo y estrategias nacionales	25
2.3. El papel de la cooperación internacional	30
<b>CAPÍTULO 3: La respuesta estratégica y el Programa de UNFPA</b>	<b>32</b>
3.1. La respuesta estratégica del UNFPA en Nicaragua	32
3.2. La respuesta del UNFPA a través del Programa de País	35
3.2.1. Descripción de la estrategia del Programa anterior y logros.	35
3.2.2. El Programa País 2013-2017	37
3.2.3. La Teoría de cambio del Programa	37
3.2.4. Presentación de los productos y líneas de trabajo del PP	39
3.2.5. La estructura financiera del Programa de País	40
<b>CAPÍTULO 4: Hallazgos: las respuestas a las preguntas de evaluación</b>	<b>42</b>
4.1. Pertinencia	42
4.2. Eficiencia	45
4.3. Eficacia	50
4.4. Sostenibilidad	72
<b>CAPÍTULO 5: Posicionamiento Estratégico</b>	<b>73</b>
5.1. Coordinación con las agencias del SNU	73
5.2. Valor agregado de UNFPA	75
<b>CAPÍTULO 6: Lecciones, conclusiones y recomendaciones.</b>	<b>76</b>
6.1. Lecciones	76
6.2. Conclusiones	77
6.3. Recomendaciones	80
<b>ANEXOS</b>	
Anexo I. Términos de Referencia	
Anexo II. Matriz de Evaluación	

Anexo III. Agenda de terreno e informantes

Anexo IV. Bibliografía consultada y fuentes revisadas de internet

#### Figuras

Figura 1. Mapa de Nicaragua

Figura 2: Los dos componentes de la Evaluación del PP

Figura 3. Cooperación oficial Nicaragua I Semestre 2017

Figura 4. Dirección Estratégica del UNFPA: la Diana

Figura 5. Senda regional de los Objetivos del Desarrollo Sostenible

#### Tablas

Tabla 1: Datos nacionales

Tabla 2. Preguntas del proceso de evaluación

Tabla 3. Número de informantes por tipo de institución

Tabla 4. Fuente de financiamiento Multilateral/Bilateral (US\$ millones)

Tabla 5. Aportación de Fondos de Agencias SNU (millones de dólares)

Tabla 6. Participación de Nicaragua en la CSS-Triangular 2014 como receptora de Proyectos

Tabla 7. Alineamiento del Programa País al MANUD 2013-2017

Tabla 8. Presupuesto asignado anual 2013-2017

Tabla 9. Movilización de recursos entre 2013- 2017

Tabla 10. Alineamiento del PA-PEDSRAJ y los del CPD en los resultados del Programa

Tabla 11. SILAIS con ruptura de stock en Métodos anticonceptivos

#### Gráficos

Gráfico 1. Relación RR y Otros recursos

Gráfico 2. Distribución presupuesto por producto 2013-2017

Gráfico 3. Ventajas comparativas del UNFPA en Nicaragua

## ABREVIACIONES Y ACRÓNIMOS

AECID	Agencia Española de Cooperación para el Desarrollo
AISSR	Aseguramiento de Insumos para la Salud Sexual y Reproductiva
ALBA	Alianza Bolivariana para los Pueblos de Nuestra América
AOD	Ayuda Oficial al Desarrollo
A y J	Adolescentes y jóvenes
BCIE	Banco Interamericano de Integración Económica
BCN	Banco Central de Nicaragua
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
BM	Banco Mundial
CAF	Banco de Desarrollo de América Latina
CEDAW	Convention on the Elimination of all Forms of Discrimination Against Women
CE	Centros Escolares
CEP	Centros de Escuelas Populares
CEPOV	Censo de Población y de la Vivienda
PEDSRAJ	Promoción y Ejercicio de los Derechos Sexuales y Reproductivos de Adolescentes y Jóvenes (Programa)
CIPD	Conferencia Internacional de Población y Desarrollo
CO	Country Office
CODENI	Federación Coordinadora Nicaragüense de ONG que trabaja con la Niñez y la Adolescencia (CODENI)
CONAPINA	Consejo Nacional de Atención y Protección de la Niñez y Adolescencia
CPAP	Country Programme Action Plan (en español: Plan de Acción Programa País)
CIPD	Conferencia Internacional sobre Población y Desarrollo
CPD	Country Programme Document (en español: Documento del Programa de País)
CSJ	Corte Suprema de Justicia
ECL	Equipos de Capacitación Local
ECCS	Estrategia de Comunicación para el Cambio Social 2015-2017
EE	Equipo Evaluador
EIS	Estrategia para la Educación Integral de la Sexualidad de A y J
ENDESA	Encuesta Nicaragüense de Demografía y Salud 2011/12
ENSDIA	Estrategia Nacional de Salud y Desarrollo Integral para Adolescentes
ERCERP	Estrategia Reforzada de Crecimiento Económico y Reducción de la Pobreza de Nicaragua
ETS	Enfermedades de transmisión sexual
EMONC	Emergency Obstetric and Neonatal Care
FUNIDES	Fundación Nicaragüense para el Desarrollo Económico y Social
GE	Gerente de Evaluación
GF	Grupo Focal
GPRHCS	Global Programme Reproductive Health Commodity Security (Programa global para el aseguramiento de los productos de salud reproductiva, por sus siglas en inglés)
IDH	Índice de Desarrollo Humano
IDG	Índice de Desarrollo de Género
INIDE	Instituto Nacional de Información de Desarrollo
INTUR	Instituto de Turismo

INM	Instituto Nicaragüense de la Mujer
INSS	Instituto Nicaragüense de Seguridad Social
INVUR	Instituto de la Vivienda Urbana y Rural
IML	Instituto de Medicina Legal
IDR	Instituto Nicaragüense de Desarrollo Rural
ITS	Infecciones de Transmisión Sexual
MANUD	Marco de Asistencia de Naciones Unidas para el Desarrollo
MIFIC	Ministerio de Fomento, Industria y Comercio
MINREX	Ministerio de Relaciones Exteriores
MHCP	Ministerio de Hacienda y Crédito Público
MIGOB	Ministerio de Gobernación
MINED	Ministerio de Educación, Cultura y Deportes
MARENA	Ministerio del Ambiente y los Recursos Naturales
MINSA	Ministerio de Salud
MAGFOR	Ministerio Agropecuario y Forestal
MIFAMILIA	Ministerio de la Familia, Adolescencia y Niñez
MOSAFC	Modelo de Salud Familiar y Comunitaria
PAT	Plan de Trabajo
PNDH	Plan Nacional de Desarrollo Humano
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
RHCS	Reproductive Health Commodity Security (Aseguramiento de productos básicos de salud reproductiva, por sus siglas en inglés)
ODM	Objetivos de Desarrollo del Milenio
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
OMS	Organización Mundial de la Salud
OP	Oficina de País
OPS	Organización Panamericana de la Salud
PACIPD	Programa de Acción de la Conferencia Internacional sobre Población y Desarrollo
PASIGLIM	Programa Automatizado del Sistema de Gestión Logística de los Insumos Médicos
PEE	Plan Estratégico de Educación
PGAISR	Programa Global de Aseguramiento de Insumos de Salud Sexual y Reproductiva (en inglés GPRHCS, Global Programme for Reproductive Health Commodity Security)
SICA	Sistema de Integración Centroamericano
SILAIS	Sistema Local de Atención Integral en Salud
SNU	Sistema de Naciones Unidas
UCA	Universidad Centroamericana
UCes	Unidades Consejerías Educativas
UNICEF	Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia
VIH/SIDA	Virus de Inmunodeficiencia Humana/Síndrome de Inmunodeficiencia Adquirida

**Tabla 1: Datos nacionales**

Nombre oficial	República de Nicaragua
Capital nacional	Managua
Moneda nacional	Córdoba
Idioma Oficial	Español
IDH	Puesto 124/188 (2015) Desarrollo bajo. (Valor 0.645)
IDG	Puesto 103/188 (2015) (Valor 0,961)

Hechos y cifras básicas de Nicaragua		Fuente
<b>Población</b>		
Población (habitantes)	6,327,900 (Proyección de INIDE para el 2016, basado en el censo 2005)	Nicaragua en Cifras 2016. Banco Central de Nicaragua <a href="http://www.bcn.gob.ni/publicaciones/periodicidad/anual/nicaragua_cifras/nicaragua_cifras.pdf">http://www.bcn.gob.ni/publicaciones/periodicidad/anual/nicaragua_cifras/nicaragua_cifras.pdf</a> En base a Datos demográficos disponibles en <a href="http://www.inide.gob.ni">http://www.inide.gob.ni</a>
Crecimiento demográfico	1 % (2016-2020)	Banco Central de Nicaragua <a href="http://www.bcn.gob.ni/publicaciones/periodicidad/anual/nicaragua_cifras/nicaragua_cifras.pdf">http://www.bcn.gob.ni/publicaciones/periodicidad/anual/nicaragua_cifras/nicaragua_cifras.pdf</a> Fuentes: INIDE y CEPAL
<b>Economía</b>		
PIB per cápita (en US\$ a precios corrientes)	2,090.8 USD (2016)	Banco Central de Nicaragua <a href="http://www.bcn.gob.ni/publicaciones/periodicidad/anual/nicaragua_cifras/nicaragua_cifras.pdf">http://www.bcn.gob.ni/publicaciones/periodicidad/anual/nicaragua_cifras/nicaragua_cifras.pdf</a>
Tasa de crecimiento del PIB	4,3 % (I trimestre 2016)	Banco Central de Nicaragua <a href="http://www.bcn.gob.ni/publicaciones/periodicidad/eventual/economia/Estado_Economia_2017.pdf">http://www.bcn.gob.ni/publicaciones/periodicidad/eventual/economia/Estado_Economia_2017.pdf</a>
<b>Indicadores sociales</b>		
Índice de Desarrollo Humano	0,645 Rango 124º (2015)	PNUD <a href="http://hdr.undp.org/sites/default/files/hdr_2016_report_spanish_web.pdf">http://hdr.undp.org/sites/default/files/hdr_2016_report_spanish_web.pdf</a>
Esperanza de vida al nacer	75.7 años (2016)	Banco Central de Nicaragua <a href="http://www.bcn.gob.ni/publicaciones/periodicidad/anual/nicaragua_cifras/nicaragua_cifras.pdf">http://www.bcn.gob.ni/publicaciones/periodicidad/anual/nicaragua_cifras/nicaragua_cifras.pdf</a> (Datos estimados y proyectados a mitad 2016) Fuente: INIDE y CEPAL
Tasa de mortalidad infantil (menores de 5 años cada mil nacidos vivos)	17 (2011/12)	ENDESA <a href="http://www.inide.gob.ni/endesa/Endesa11_12/HTML/endesa11/assets/common/downloads/InformePreliminar.pdf">http://www.inide.gob.ni/endesa/Endesa11_12/HTML/endesa11/assets/common/downloads/InformePreliminar.pdf</a>
Razón de mortalidad materna (muertes de madres por cada 100.000 nacidos vivos)	38 (2015)	MINSa <a href="http://www.minsa.gob.ni/index.php/component/content/article/106-noticias-2017/3487-nicaragua-reduce-la-mortalidad-materna">http://www.minsa.gob.ni/index.php/component/content/article/106-noticias-2017/3487-nicaragua-reduce-la-mortalidad-materna</a>

Gasto en salud (% de PBI)	3.3% (2016)	Banco Central de Nicaragua <a href="http://www.bcn.gob.ni/publicaciones/periodicidad/anual/nicaragua_cifras/nicaragua_cifras.p">http://www.bcn.gob.ni/publicaciones/periodicidad/anual/nicaragua_cifras/nicaragua_cifras.p</a>
Partos asistidos por personal de salud capacitado (% del total)	88% (2011/2012)	ENDESA 2011/12 <a href="http://www.inide.gob.ni/endesa/Endesa11_12/HTML/endesa11/assets/common/downloads/Informe preliminar.pdf">http://www.inide.gob.ni/endesa/Endesa11_12/HTML/endesa11/assets/common/downloads/Informe preliminar.pdf</a>
Tasa de fecundidad en adolescentes (nacimientos por cada 1000 mujeres entre 15 y 19 años de edad)	92	ENDESA 2011/12 <a href="http://www.inide.gob.ni/endesa/Endesa11_12/HTML/endesa11/assets/common/downloads/Informe preliminar.pdf">http://www.inide.gob.ni/endesa/Endesa11_12/HTML/endesa11/assets/common/downloads/Informe preliminar.pdf</a>
Porcentaje de nacimientos en madres adolescentes de 15 a 19 años en el total de nacimientos	25 % (2014)	La voz del sandinismo, tomado del MINSA <a href="http://www.lavozdelsandinismo.com/opinion/2014-04-18/nicaragua-trabaja-para-disminuir-cifra-de-embarazo-precoz/">http://www.lavozdelsandinismo.com/opinion/2014-04-18/nicaragua-trabaja-para-disminuir-cifra-de-embarazo-precoz/</a>
Prevalencia de uso de métodos anticonceptivos (% de mujeres unidas que utilizan métodos anticonceptivos)	80,4% y 77.3% en anticonceptivos modernos (2011-2012)	ENDESA <a href="http://www.inide.gob.ni/endesa/Endesa11_12/HTML/endesa11/assets/common/downloads/Informe preliminar.pdf">http://www.inide.gob.ni/endesa/Endesa11_12/HTML/endesa11/assets/common/downloads/Informe preliminar.pdf</a>
Necesidades de anticoncepción insatisfechas (% de mujeres unidas entre 15 y 49 años)	5.8% (2011/12)	ENDESA 2011/12
Población de 15 a 24 años que vive con el VIH, porcentaje (15 a 24 años)	0,2% (2016)	Banco Mundial <a href="https://datos.bancomundial.org/indicador/SH.DYN.AIDS.ZS?locations=NI">https://datos.bancomundial.org/indicador/SH.DYN.AIDS.ZS?locations=NI</a>
Mujeres adultas con VIH (% de la población mayores de 15 años con VIH)	32,518% (2016)	Banco Mundial <a href="https://datos.bancomundial.org/indicador/SH.DYN.AIDS.FE.ZS?locations=NI">https://datos.bancomundial.org/indicador/SH.DYN.AIDS.FE.ZS?locations=NI</a>
Tasa de alfabetización de adultos (% de mayores de 15 años de edad)	78,003,% (2005)	Banco Mundial <a href="https://datos.bancomundial.org/indicador/SE.ADT.LITR.ZS?locations=NI">https://datos.bancomundial.org/indicador/SE.ADT.LITR.ZS?locations=NI</a>
Tasa de alfabetización, total de jóvenes (% de personas entre 15 y 24 años)	87,009,% (2005)	<a href="https://datos.bancomundial.org/indicador/SE.ADT.1524.LT.ZS?locations=NI">https://datos.bancomundial.org/indicador/SE.ADT.1524.LT.ZS?locations=NI</a>

## RESUMEN EJECUTIVO

Se presenta un resumen de la evaluación externa del Programa País UNFPA-Nicaragua en su 8ª ciclo 2013-2017. Dicha evaluación, comisionada por la Oficina País del UNFPA en Nicaragua y presentada a un Grupo de Referencia, se propone contribuir a los procesos de rendición de cuentas ante donantes, socios y resto de actores y su principal cometido es facilitar el aprendizaje de las buenas prácticas y lecciones aprendidas para retroalimentar la toma de decisiones de cara a la mejora del siguiente ciclo de programación.

A nivel geográfico la evaluación ha cubierto el ámbito de cooperación del UNFPA a nivel nacional, considerándose también la cooperación en **2 localidades**: Matagalpa y Bluefields.

A nivel **programático se han abarcado** todas las acciones contenidas en el Documento de Programa País en sus 3 áreas de Salud Sexual y Reproductiva, Población y Desarrollo e Igualdad de Género.

Desde el punto de vista del alcance, la evaluación se ha centrado en dos ámbitos: **1. El ámbito programático** que ha sido analizado a través de los criterios de pertinencia, eficacia, eficiencia y sostenibilidad. **2. El ámbito estratégico** para cuyo análisis se han aplicado dos criterios, uno relativo a la coordinación del UNFPA con agencias dentro del SNU y un segundo relativo a las ventajas comparativas del UNFPA en relación con otras agencias del sistema u organismos internacionales que cooperan con el gobierno para el logro de metas nacionales en las áreas de referencia del UNFPA.

Para la recolección de la información se han llevado a cabo técnicas cuantitativas y cualitativas. Se han realizado un total de 97 informantes contactados. El trabajo de campo se llevó a cabo entre el 9 y el 15 de noviembre de 2017.

Las decisiones políticas sobre algunos cambios en las orientaciones del Programa País, ha sido el factor estructurante del curso de apoyo del UNFPA a la implementación de iniciativas y o programas nacionales. En todo caso, existen evidencias para afirmar que el Programa ha contribuido al logro de resultados estratégicos si bien existen ámbitos de mejora que se describen en la relación de conclusiones y recomendaciones que se enumeran a continuación.

### Conclusiones

- *El fortalecimiento de las capacidades nacionales, el apoyo normativo y la gestión del conocimiento constituyen estrategias relevantes que el Programa País 20013-2017 ha combinado en el contexto de prioridades y necesidades nacionales, han sido coherentes con los lineamientos del Plan Estratégico y han permitido al UNFPA hacer contribuciones en el curso de acción de las leyes, planes y estrategias nacionales.*

Son manifiestos los avances logrados por el GRUN en el contexto amplio del Sistema Nacional de Bienestar, lo que ha supuesto, entre otros, un proceso de modernización institucional para mejorar la calidad de los servicios sociales que ha contado con socios estratégicos. El UNFPA ha agregado valor en las diferentes fases de la implementación de políticas/programas públicos contribuyendo, entre otros, a la cualificación de los RRHH, a la implementación de metodologías innovadoras y/o de conocimiento especializado. La excelencia de UNFPA en materia de población y dinámicas demográficas, o la capacidad instalada en metodologías y procesos de expansión de la EIS, así como

la experiencia en abordajes integrales de los derechos sexuales y reproductivos para los jóvenes, son ámbitos de fortalecimiento de la capacidad para los que el UNFPA cuenta con un gran capital.

- *La coordinación interagencial como vehículo de diálogo político, de aporte técnico y operativo hacia las políticas con foco en el curso de vida, favorece el desarrollo de enfoques innovadores que agregan valor a los procesos en marcha. Además dicha coordinación constituye un factor de maximización de resultados, esencial en el contexto de la intersectorialidad de las políticas públicas que actualmente impulsan las instituciones nacionales.*

El Plan Estratégico 2018-2021, la culminación del UNDAF, en marco de compromisos regionales como la Agenda de Salud Sostenible de las Américas, el horizonte de los ODS, apelan a la necesidad de recurrir a las modalidades de cooperación interagencial con independencia de los incentivos económicos en juego.

- *El UNFPA ha mostrado una capacidad de respuesta adaptada a los cambios institucionales, prioridades programáticas y a las reducciones presupuestaria y de RRHH que se han sucedido durante la ejecución del programa, manteniéndose en la senda hacia el logro de los resultados del PP previstos.*

Las instituciones nacionales, en el avance del Sistema de Bienestar y las políticas, programas e iniciativas que a él se vinculan, han mostrado dinamismo dado que dichos avances, han requerido en ocasiones de cambios en las orientaciones de algunos de los programas y estrategias nacionales que el UNFPA ha acompañado a través del Programa País. La reducción presupuestaria, notoriamente de recursos no regulares, también por ende de RRHH, ha implicado ajustes programáticos. Estos *cambios* han exigido agilidad en la respuesta que el UNFPA ha podido brindar, evitando verse amenazados los resultados del PP.

- *Flexibilidad, capacidad de diálogo, perfil técnico de la agencia, el abordaje intersectorial de la salud y los derechos sexuales y reproductivos, trayectoria de coordinación con actores nacionales, metodologías de trabajo con jóvenes, constituyen las ventajas del UNFPA frente a otras agencias de SNU*

Estas cualidades y/o ventajas del UNFPA, han de adaptarse a las exigencias del nuevo modelo de negocios.

- *El Programa País es pertinente en cuanto a su alineamiento corporativo (Plan Estratégico) y al UNDAF-UNDAP y responde a las prioridades nacionales y a las necesidades de algunos de los grupos más vulnerables como jóvenes, adolescentes, mujeres y adolescentes víctimas de violencia. Sin embargo, el marco de actuación del SNU ha perdido relevancia para las autoridades nacionales lo que ha representado una pérdida de valor de las ventajas que representa la acción conjunta del SNU para contribuir a la eficacia de las políticas públicas nacionales.*

El nuevo Plan Estratégico recomienda a los países vincularse a la senda Global/Regional del avance de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, lo que presupone contar con liderazgo del SNU. Con independencia del marco programático que se establezca con las instituciones nicaragüenses, los

fondos y agencias del SNU (con o sin UNDAF) están convocados a trabajar desde una lógica de coordinación.

- *La Gestión Basada en Resultados admite mejoras tanto desde el punto de vista del diseño como de los mecanismos de monitoreo para informar los resultados. En el primer caso los indicadores se basan en su mayoría en actividades lo que dificulta trascender los cambios en el nivel de resultados. El Sistema de monitoreo enfrenta desafíos tanto en las modalidades de monitoreo en el terreno como en los instrumentos de recolecta y reporte de información para la toma de decisiones*

El proceso de planificación y monitoreo del UNFPA cuenta con diferentes instrumentos que incorporan jerarquías de resultados e indicadores y temporalidad: Sistema de Información Estratégica (SIS por sus siglas en inglés), Plan Estratégico, CPD, PATs. Este proceso necesita mayor coherencia y conexión lógica para visualizar los procesos de cambio que se van generando. En este sentido no están totalmente alineados los indicadores de outputs y metas anuales del SIS y el CPD, al mismo tiempo que los PATs no reflejan los hitos que son reportados al SIS. Esta falta de linealidad y/o conexión imprime complejidad al proceso de seguimiento que la oficina país debe establecer, deseablemente de manera participativa con los socios nacionales.

Por último, también en relación al diseño específico de los outputs del PP evaluado, los que están conceptualizados como *fortalecimiento de capacidades nacionales* no están informados a través de indicadores que den cuenta de los *cambios* que ese fortalecimiento produce, aspecto que podría valorarse para el diseño del próximo Programa País.

- *El programa ha mostrado eficiencia en la ejecución presupuestaria, habiendo alcanzado a la fecha más del 90% de ejecución y habiendo realizado una buena parte de las actividades previstas. La asistencia técnica brindada por el programa ha sido eficiente y se reconocen las contribuciones del UNFPA a través de su equipo de oficiales como una asistencia altamente especializada que ha respondido en los tiempos previstos*

La OP se ha adaptado a la situación de reducción de financiamiento y de RRHH asegurando anualmente, a través de la asistencia de su equipo de oficiales, la entrega de la mayor parte de productos comprometidos en los tiempos establecidos y la ejecución financiera. La entrega de asesoramiento técnico especializado es un aporte valioso del UNFPA según lo han valorado los informantes clave, por lo que no se debe desligar de las contribuciones monetarias la Programa.

- *Dentro de la institucionalidad normativa vigente en el país, en enfoque de género- en un marco ampliado de derechos humanos- ha sido un eje estructurante del Programa País en la medida que lo ha sido de programas y mecanismos nacionales relativos a la SSR, la EIS, o la prevención de la violencia. Dichos enfoques han habilitado vasos comunicantes entre los productos del programa dando coherencia a toda la teoría del cambio. La EIS ha constituido el medio donde se ha revelado con mayor profundidad el carácter transformacional de género para el cambio de actitudes y prácticas de los adolescentes*

Tanto desde los servicios de atención a adolescentes promovidos por el MINSA, como a partir de estructuras informales como los círculos de adolescentes y jóvenes, la transferencia de conocimientos y experiencias a estos grupos en materia de SSR, conlleva ineludiblemente un

abordaje de género, tal y como está extensamente expresado en su fundamento como derechos sexuales y reproductivos en el marco de los derechos humanos. La EIS, que a nivel formal tiene un sólido desarrollo en la reforma curricular (2008) y la Guía (2010) apoyada por el UNFPA, es contundente en el enfoque de reducción de inequidades respecto al género y la promoción de la tolerancia a las diversidades.

La CSJ es otro ejemplo claro de que la apuesta de la perspectiva de género en los procesos de modernización con la formulación e implementación de la Política de Género permite avanzar en todo el sistema judicial en los cambios estructurales y en materia de derechos humanos hacia las mujeres, niñas y adolescentes, para hacer frente al flagelo de violencia de género y violencia sexual existente.

- *La voluntad política constituye el factor más determinante de sostenibilidad de los productos y servicios promovidos por el programa, que implica por ende compromisos financieros para mantener y/o profundizar procesos iniciados. El UNFPA ha trabajado en los procesos de institucionalización de los servicios/productos entregados como una condición de partida, lo que se ha visto reflejado en los procesos de conceptualización y difusión de la EIS, los mecanismos de transferencia promovidos con el programa Global de Aseguramiento de Insumos, la normativización en el marco de las políticas y estrategias de SSR dirigidas a adolescentes.*

La reducción presupuestaria y la imposibilidad de movilizar recursos financieros, han impedido sostener por más tiempo alguno de los procesos en la zona del Caribe a los efectos de asegurar mayor fortalecimiento de las estructuras con las que se ha trabajado.

## Recomendaciones

- *En el marco del nuevo Plan Estratégico, el próximo programa podría apuntalar la acción programática interagencial y de monitoreo conjunto, con independencia de los incentivos financieros para programas conjuntos.*

Un buen diálogo político logrará que las estrategias de promoción, abogacía e incidencia eleven su impacto. Por otra parte, sería importante trascender la programación conjunta para dar un salto cualitativo hacia el monitoreo conjunto, lo que exige trabajar en un marco de entrega compartido. Se reconoce la complejidad de este cometido, sin embargo, un mejor alineamiento de indicadores y metas y sistemas de monitoreo conjunto que no exijan costos de transacción elevados, puede ayudar a potenciar las ventajas del SNU en el marco de las contribuciones del SNU a la implementación de las políticas/programas nacionales con fuerte perfil intersectorial.

Para ello, contar con la participación de los socios implementadores es importante.

La Oficina puede iniciar llevando a cabo un trabajo compartido por ejemplo en materia de violencia hacia adolescentes y niñas, vinculando el accionar a la tarea preventiva del SATPREVI; el trabajo para prevenir el embarazo adolescente es otro campo de interés para explicitar la acción coordinada del SNU a través de un conjunto de entregables con sus mecanismos de monitoreo.

- *Diseñar para el próximo programa país un marco de resultados mejor orientado para facilitar el análisis estratégico y la rendición de cuentas, así como mejorar el proceso de monitoreo de productos y resultados.*

A pesar de representar una dificultad dado el mandato corporativo de alineamiento, sería deseable diferenciar indicadores de proceso y de cambio. Los primeros tendrían que guiar los planes anuales y los segundos los resultados del Programa País. El proceso de elaboración requeriría de instancias de trabajo con los socios implementadores a los efectos de acordar un marco de indicadores verificables, susceptibles de ser incorporados al sistema de información del UNFPA y a su vez útiles para apreciar de manera más objetiva las contribuciones del UNFPA a los eventuales procesos que acompaña.

Se escapa a esta evaluación recomendar a instancias superiores de la Oficina de País, sin embargo, una reflexión sobre la retroalimentación del SIS a nivel país sería deseable.

El sistema de monitoreo puede converger en instancias sistemáticas de diálogo con los socios, de tal forma que se produzcan retroalimentación entre los indicadores de sus planes de trabajo nacionales y los del programa.

- *De cara al nuevo modelo operativo es necesario establecer una nueva estrategia de movilización de recursos que incluya entre otras fuentes, el Programa Global (ahora UNFPA Supplies) y la movilización de recursos (financieros y de asistencia técnica) de fondos que gestione la oficina regional proveniente de proyectos regionales.*

En relación a la movilización de recursos, el Programa Global para el aseguramiento de insumos ha sido sin duda un instrumento que ha permitido el diálogo, la incidencia, la transferencia de excelencia técnica y por tanto cambios sustantivos dentro del modelo de salud, aspectos todos ellos que deberían seguir siendo fortalecidos a lo largo del nuevo programa país. Asimismo, la canalización de recursos Regionales del UNFPA (financieros y de asistencia técnica) para potenciar algunos procesos estratégicos parece esencial por su aparente accesibilidad. Además, estos fondos, le otorgan cierta capacidad a la OP de identificar ámbitos donde el valor agregado del UNFPA pueda escalarse a través de buenas prácticas en la región que converjan con los intereses de las instituciones nicaragüenses

- *El próximo programa debe seguir poniendo el foco en el fortalecimiento de capacidades en el marco de la implementación de las políticas/estrategias vinculadas a las áreas de interés del UNFPA, profundizando los enfoques intersectoriales y basados en comunidades. La prevención del embarazo en adolescentes, el acceso y disfrute de derechos sexuales y reproductivos, la planificación familiar dirigida a adolescentes, centrada en la generación de demanda y no sólo en la amplificación de la oferta, la prevención de la violencia sexual, son ámbitos en los que la contribución del UNFPA puede ser destacada. Teniendo en cuenta la restricción de recursos, se considera esencial centrar los esfuerzos en zonas geográficas estratégicas y atender de manera prioritaria a la población adolescente en la franja de edad de 10-14 años.*

El proceso de implementación de las Políticas Públicas del GRUN en el marco del MOSAFC y en el contexto más amplio del Sistema de Bienestar, exige reducir las inequidades territoriales, lo que comporta un proceso de fortalecimiento de abajo hacia arriba. La focalización en territorios requiere del establecimiento de criterios de priorización, que en línea con prioridades nacionales, sean territorios donde se identifiquen factores de oportunidad (voluntad institucional, buenas prácticas, redes, coordinaciones interinstitucionales) y en los cuales se pueda concentrar el apoyo a determinados SILAIS y apoyar otros procesos locales catalizando las potenciales sinergias entre MINSA; MINED, MIFAN, MINJUVE

- *Se recomienda fortalecer los datos sobre el nivel de implementación de la EIS en centros, lo que supone diseñar y/o reforzar las herramientas técnicas necesarias para tal fin. Lo anterior, se basa en el supuesto previo de aprobación oficial de la Guía EIS como instrumento formalizado en la educación formal. En el ámbito no formal, se recomienda apoyar las estructuras no formales que se identifiquen en los territorios priorizados. Su capacidad de aprovechar y/o potenciar sinergias con las principales estrategias que se estén desarrollando en ese territorio será una condición para implementar acciones concretas con dichas estructuras.*

La expansión de la EIS en el sentido de su cobertura, ha de ser planificada de manera progresiva por el gobierno. El UNFPA puede colaborar en la calidad de la implementación apoyando en la construcción de una línea de base del proceso de implementación, orientada a identificar brechas y obstáculos, así como a identificar estrategias que aseguren la calidad y el logro de los objetivos propuestos. Como en todo proceso educativo, su seguimiento es un factor coadyuvante de éxito. No se recomienda por tanto continuar los apoyos a la descentralización de la EIS, aspecto que corresponde al gobierno pautar.

- *Las nuevas institucionalidades constituyen estructuras estratégicas a ser fortalecidas y potenciadas. Se recomienda al UNFPA apoyar en la generación y gestión de evidencias para establecer un sistema de seguimiento adecuado a las características de estas estructuras y colaborar así con los socios implementadores a mejorar las prácticas interinstitucionales.*

En este campo el UNFPA es un socio estratégico. Las Consejerías Educativas o el Sistema de Alerta Temprana para la prevención de la violencia, requieren de sistemas de información que contribuyan a fortalecer sus capacidades de implementación.

- *El trabajo realizado por la sociedad civil en la promoción de la salud sexual y reproductiva entre la población joven y adolescente, es complementario al desarrollado por el MINSA y en muchos casos es clave al implementarse en zonas rurales de difícil acceso, donde el MINSA no tiene una presencia continuada debido a la limitación de recursos humanos y financieros. El fortalecimiento de la coordinación entre instituciones gubernamentales y sociedad civil en su expresión más diversa, así como el mantenimiento del apoyo brindado por el UNFPA a socios clave como PROFAMILIA, se considera esencial de cara al próximo CDP como elemento clave en la prevención de los embarazos en adolescentes.*

Este es un aspecto crucial para ampliar la cobertura y calidad de las estrategias nacionales. Entre los criterios de selección de territorios para la focalización de acciones, la presencia de actores de sociedad civil diversos debería constituir un factor de oportunidad importante.

## CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

### 1.1. Propósitos y Objetivos de la evaluación

En línea con principios de la Política de Evaluación del UNFPA (versión revisada 2013<sup>1</sup>) y los lineamientos del Manual de Evaluación (versión 2013)<sup>2</sup>, la evaluación supone un ejercicio de valoración técnica e independiente que, comisionada por la oficina del UNFPA en Nicaragua se propone, por una parte, rendir cuentas ante donantes, socios y otros actores relevantes. Además, la evaluación facilita el aprendizaje de buenas prácticas y lecciones aprendidas durante el ciclo de planificación y ejecución del Programa de País y se orienta a la mejora continua de la sostenibilidad, eficacia, eficiencia y pertinencia de dicho ciclo. Otro propósito importante es retroalimentar la toma de decisiones para identificar recomendaciones para las principales áreas de colaboración y estrategias que se incluirán en el diseño del próximo Programa de País de UNFPA 2019-2023<sup>3</sup>, así como para informar a UNFPA y sus socios sobre la manera de mejorar las estrategias y la implementación de las actividades.

Se establecieron 2 **Objetivos Generales:** **1)** Evaluar la pertinencia, eficiencia, eficacia, sostenibilidad y el desempeño del programa de cooperación del UNFPA en Nicaragua y **2)** Generar conocimiento creíble, confiable y útil para el diseño del próximo ciclo de programación.

Los **Objetivos Específicos** son tres:

1. Proporcionar una evaluación independiente de los avances del programa hacia los productos y resultados esperados establecidos en el marco de resultados del programa de país, examinando la cadena de resultados, los logros esperados y alcanzados, los factores contextuales y las relaciones de causalidad;
2. Proporcionar una evaluación del posicionamiento de la oficina en el país (CO, por sus siglas en inglés) frente a otras agencias de cooperación y los asociados nacionales, así como de su capacidad y adaptabilidad para responder a las necesidades nacionales, con énfasis en la identificación del valor agregado que aporta la cooperación del UNFPA;
3. Extraer lecciones clave de la cooperación pasada y actual y proporcionar un conjunto de opciones claras con miras al futuro para formular recomendaciones estratégicas y acciones concretas para el próximo ciclo de programación.

## 1.2. Alcance de la evaluación.

La evaluación del Programa de País 2013-2017 se ha llevado a cabo en el penúltimo año de la ejecución en concordancia con la Política de Evaluación del UNFPA. El mismo está compuesto por un conjunto integrado de resultados, productos, actividades, estrategias y líneas de trabajo que se orientan a la consecución del Objetivo central del UNFPA: *Lograr acceso universal a la salud sexual y reproductiva, obtener derechos reproductivos y reducir la mortalidad materna para acelerar el progreso en la agenda de la Conferencia Internacional sobre la Población y el Desarrollo (CIPD) para mejorar las vidas de adolescentes y jóvenes, y mujeres.*

El foco de esta evaluación lo constituyen los productos (outputs) y cómo estos han trascendido hacia la consecución de los resultados deliberados o no. Por tanto, está fuera del alcance de esta evaluación la revisión detallada de cada una de las actividades llevadas a cabo con apoyo del

---

<sup>1</sup> DP/FPA/2013/5

<sup>2</sup> *Handbook: How to Design and Conduct a Country Programme Evaluation at UNFPA*, Evaluation Office, New York, October 2013.

<sup>3</sup> El Programa de País 2013-2017 sumó un año puente de ejecución, por lo que finaliza en 2018.

Programa. En cuanto al periodo comprendido en el análisis, queda establecido entre enero del 2013 y junio del 2017.

A nivel geográfico esta evaluación ha cubierto el ámbito de cooperación del UNFPA a nivel nacional, si bien se van visitado dos localidades: Matagalpa y Bluefields, esta última en la costa del Caribe nicaragüense. Se ha considerado la asistencia del UNFPA financiada tanto por recursos regulares como por fondos adicionales provenientes de otras fuentes.

Dentro del alcance de esta evaluación se han considerado las características del nuevo perfil operativo que el Plan Estratégico del UNFPA 2014-2017<sup>4</sup> establece para los países. Nicaragua ha sido ubicada en el cuadrante “naranja”, lo que supone que la Oficina de País articule su apoyo fundamentalmente (aunque no exclusivamente) en torno a 3 estrategias:

- Promoción y asesoramiento y diálogo normativos
- Desarrollo de la capacidad
- Gestión del conocimiento

Por último, la propuesta de recomendaciones proyectadas hacia el siguiente ciclo de programación (2018-2021) ha considerado las orientaciones tanto del nuevo Plan Estratégico del UNFPA 2018-2021 como el marco de los compromisos adquiridos por Nicaragua ante la agenda de los Objetivos de Desarrollo Sustentable al 2030.

### 1.3. Metodología y proceso de evaluación

La evaluación se ha conducido de acuerdo a las Normas y Estándares, las directrices éticas y de conducta definidas por el Grupo de Evaluación del Sistema de Naciones Unidas (UNEG), y ha tomado como referencia los procedimientos y orientaciones corporativas contenidas en el *Handbook “How to Design and Conduct a Country Programme Evaluation at UNFPA”* (UNFPA 2013a) y los TdR de la evaluación. De acuerdo con estas orientaciones, la Evaluación ha llevado a cabo una apreciación sistemática del Programa de País, de su diseño, implementación y logros, basándose en dos pilares principales: **rendición de cuentas y aprendizaje**.

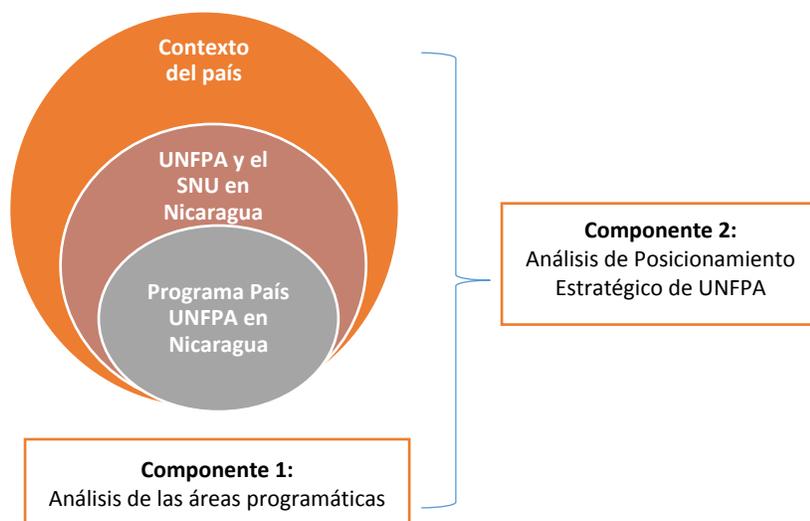
En línea con estos mismos estándares corporativos, la evaluación comprende el análisis de dos componentes: i) **el análisis de las áreas programáticas**, en base a los criterios de *pertinencia, eficiencia, eficacia y sostenibilidad* y ii), **el análisis del posicionamiento estratégico del UNFPA** basado en los criterios de *coordinación con el SNU* y el *valor agregado* del UNFPA.

Para poder abordar estos dos componentes, han de ser considerados los factores del contexto institucional, normativo, organizacional, estratégico y de alianzas (entre otros), que influyen (y en ocasiones determinan), tanto las condiciones en que los servicio/productos son entregados por el UNFPA como las oportunidades en que éstos generan efectos trascendentes.

#### Figura 2: Los dos componentes de la Evaluación del PP

---

<sup>4</sup> Fondo de Población de las Naciones Unidas: Plan Estratégico del UNFPA, 2014-2017, UNFPA, <http://www.unfpa.org/sites/default/files/about-us/DP%20FPA%202013%2012%20-%20Spanish.doc>



### 1.3.1. Enfoques de la evaluación.

Tal y como se recomienda, esta evaluación ha tenido un enfoque participativo en la medida en que, sin poner en riesgo la objetividad e independencia, han sido convocados en diferentes momentos del ejercicio evaluativo los socios nacionales implementadores, tanto de gobierno como de sociedad civil, agencias y fondos del Sistema de las Naciones Unidas en Nicaragua, la oficina país del UNFPA, así como grupos de protagonistas, como han sido los grupos de jóvenes, adolescentes y mujeres con quien el EE ha intercambiado hipótesis y evidencias sobre los hallazgos.

En términos programáticos cabe reiterar que si bien se han debido examinar los PATs acordados con los socios implementadores durante el periodo 2013-2017, la presente evaluación se ha enfocado en los resultados que han conducido a cambios estratégicos y aparentemente sostenibles en las 3 esferas de atención del programa: género y derechos sexuales, salud sexual y reproductiva y población y desarrollo.

Por último, en relación a la aplicación de los enfoques transversales de género, derechos humanos e interculturalidad que la evaluación ha de asegurar, se ha establecido una estructura de análisis que abarca tanto la fase de diseño como de implementación del programa, proponiendo para tal fin una serie de hipótesis e indicadores.

### 1.3.2. Abordaje de género, derechos humanos e interculturalidad

Como se ha mencionado, el objetivo corporativo del UNFPA<sup>5</sup> se focaliza en dos grupos de población prioritarios, las mujeres y los jóvenes y adolescentes. Las diferentes estrategias de trabajo tienen como propósito esencial mejorar las condiciones de vida de estos grupos, tomando como enfoques transversales los derechos humanos, la interculturalidad y el enfoque de género.

A nivel de país y en función de los acuerdos que se establecen con las autoridades nacionales, el marco programático de trabajo cada 4 años (CPD), ha de habilitar un marco de acción que haga posible la operacionalización de los enfoques transversales mencionados.

#### *Análisis focalizado de género:*

En línea con las recomendaciones del Plan Estratégico el Programa País cuenta con un resultado específico de género que obedece, entre otros, a las recomendaciones de la CEDAW y la CIPD. Bajo este resultado queda establecido un producto orientado a fortalecer la capacidad del estado para dar una respuesta coordinada a las mujeres víctimas de violencia, de manera específica la violencia sexual (atención especial para las jóvenes y adolescentes). Los indicadores específicos y las metas establecidas en el CPD, (que apuntan en general a las capacidades de implementación interinstitucional de la Ley 779) constituyen un primer marco de verificación. En un segundo nivel el EE ha desarrollado una serie de indicadores asociados a este resultado/producto orientados en su mayoría a la valoración de la eficacia en la consecución de los mismos (ver anexo 1).

#### *Análisis transversal de género:*

Un análisis transversal de género es necesario dado que la evaluación debe pronunciarse sobre el programa en su conjunto, analizado de una manera integrada y además alineada al contexto del SNU. En este sentido el EE propone un análisis transversal de género en **dos niveles**:

- I) Cómo el UNFPA ha previsto contribuir a la reducción de las inequidades basadas en género en el marco de acción de los otros productos (SSR, salud materna y neonatal, dinámicas de población y educación para la sexualidad).
- II) Cómo el UNFPA ha previsto que el enfoque de género (siempre en función del objetivo estratégico del UNFPA), sea un eje articulador en el contexto de coordinación del Sistema ONU.

Para el **primer nivel**, la evaluación basará el análisis en indicadores como:

- Porcentaje de participación de mujeres jóvenes y adolescentes en las diferentes iniciativas de formación/ sensibilización llevadas a cabo.
- Protocolos de atención/normas para atención embarazo adolescente que se fundamentan considerando condición de género de las jóvenes.
- Formación de las parteras apoyada por UNFPA contiene fundamentos (además de todos los elementos clínicos) en base al cuidado y las decisiones autónomas de las mujeres.
- Investigaciones/estudios realizados que toman en cuenta las condiciones culturales diferenciadas entre varones y mujeres así como los intereses diferenciados (p.e, en

---

<sup>5</sup> Conseguir el acceso universal a la salud sexual y reproductiva, promover los derechos reproductivos, reducir la mortalidad materna y acelerar el logro del programa de la CIPD y de los ODM (ODM 5 metas a y b)

temas como relaciones noviazgo, demanda anticonceptivos, acceso a justicia, proyectos de vida juveniles, embarazo adolescente, etc.

- Mensajes no estereotipados en campañas
- Manuales, guías, etc, con lenguaje no sexista y claramente enfocadas al empoderamiento.
- Formación de género se promueve con población masculina (diplomados género)

**Para el segundo nivel** se pueden considerar indicadores tales como:

- Número de proyectos conjuntos con resultados/productos y metas específicas de género.
- Instrumentos de enfoque estratégico, programático y de análisis común en relación al enfoque de género, desarrollados por el SNU con participación del UNFPA.

### *Análisis derechos humanos e interculturalidad*

Los derechos sexuales y reproductivos son parte inherente de los derechos humanos, al igual que el derecho a vivir una vida libre de violencia, el derecho al acceso a la salud y el derecho a la vida.

En este sentido, los programas de planificación familiar, los mecanismos de consultoría en materia de derechos sexuales y reproductivos, de educación para la sexualidad, por citar algunos, a cuyo desarrollo ha contribuido el UNFPA, tienen un claro enfoque en DDHH, de hecho, constituyen mecanismos de acceso y ejercicio de los derechos sexuales y reproductivos.

La ampliación de la cobertura a poblaciones vulnerables y/o en riesgo, la consejería y orientación especializada hacia colectivos de jóvenes (respetando el derecho a la confidencialidad, privacidad, autonomía en las decisiones); la atención a poblaciones con situaciones especiales como son personas viviendo con VIH, son reflejo de la instrumentalización del acceso y ejercicio de los derechos humanos.

Adicionalmente las consideraciones específicas de los factores interculturales se ven reflejados en políticas/medidas positivas de acceso (p.e fomentar el apoyo de promotores-as comunitarios de salud, fortalecimiento y ampliación de servicios de atención adaptados a las pautas culturales, como pueden ser las casas maternas, promover la consejería con apoyo de materiales de difusión mediados pedagógica y culturalmente), las cuales han sido constatadas durante el ejercicio de evaluación. En este sentido, se han podido verificar indicadores como:

- ✓ Proyectos cuya población meta priorizada sea población indígena o afrodescendiente.
- ✓ Pertinencia cultural en el sistema de acceso a la justicia
- ✓ Modelos, mecanismos, normas y protocolos específicos para atención de la salud, específicamente SSR de poblaciones indígenas o afrodescendientes.
- ✓ Mediación pedagógica intercultural en materiales producidos para formación, campañas de comunicación, etc.
- ✓ Mediación cultural en protocolos, normas de atención, guías, campañas, materiales promocionales.

### **1.3.3. Las preguntas de evaluación.**

Asociadas a estos criterios, los TdR establecían 12 preguntas de evaluación que durante la fase de diseño fueron ajustadas a 9, tal y como se presentan a continuación.

<b>Criterio</b>	<b>Preguntas evaluación</b>
<b>Pertinencia</b>	<p><b>Pregunta de Evaluación 1.</b> ¿En qué medida están los productos del Programa de País del UNFPA (i) adaptados a las necesidades de la población; (ii) en línea con las prioridades establecidas por los marcos internacionales y nacionales de política; (iii) Alineados con los Objetivos del Plan Estratégico del UNFPA?</p> <p><b>Pregunta de evaluación 2.</b> ¿En qué medida ha sido la Oficina de País capaz de responder a cambios en las prioridades nacionales y en el ambiente político y/o a solicitudes específicas urgentes y cuál ha sido la calidad de la respuesta?</p>
<b>Eficiencia</b>	<p><b>Pregunta de evaluación 3.</b> ¿En qué medida la Oficina de País ha utilizado de forma apropiada los recursos humanos, financieros y técnicos y ha combinado apropiadamente herramientas y enfoques para el logro de los productos del Programa de País?</p>
<b>Eficacia</b>	<p><b>Pregunta de evaluación 4.</b> ¿En qué medida se han alcanzado los resultados esperados a través de los productos entregados durante la implementación del programa país y cuál ha sido la calidad de los mismos?</p> <p><b>Pregunta de evaluación 5:</b> ¿En qué medida se han producido resultados no previstos, positivos o negativos, generados por el programa?</p> <p><b>Pregunta de evaluación 6.</b> ¿En qué medida el UNFPA ha logrado articular con otros actores para crear sinergias y posicionar temas sensibles del mandato de UNFPA en la agenda social y política del país?</p>
<b>Sostenibilidad</b>	<p><b>Pregunta de evaluación 7.</b> ¿En qué medida ha sido capaz la Oficina de País de apoyar a sus asociados y a los beneficiarios en el desarrollo de capacidades y el establecimiento de mecanismos para asegurar la apropiación y la durabilidad de los efectos?</p>
<b>POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO</b>	
<b>Coordinación</b>	<p><b>Pregunta de evaluación 8.</b> ¿En qué medida está coordinando el UNFPA con otras agencias de la ONU en el país, particularmente para evitar duplicación de tareas?</p>
<b>Valor agregado</b>	<p><b>Pregunta de evaluación 9.</b> ¿Cuáles son las principales fortalezas comparativas del UNFPA en el país, particularmente en comparación con otras agencias del SNU?</p>

#### **1.3.4. Métodos para la recopilación y el análisis de información.**

La evaluación ha aplicado la siguiente combinación de métodos cuantitativos y cualitativos:

- 1) **Revisión documental del programa:** Se ha realizado una revisión de toda la información programática facilitada por la Oficina País para dar un adecuado seguimiento a la consecución de resultados y productos. Dentro de esta información se destacan los Planes Anuales de Trabajo con los principales socios implementadores (MINSAs, MINED, MIFAN, MINJUVE, ACAPOL, PROFAMILIA, CSJ), los informes anuales del programa, herramientas de seguimiento trimestral, cartas de entendimiento, por citar algunos. Así mismo se ha llevado a cabo una

revisión de la documentación programática del Sistema de Naciones Unidas, como es el MANUD 2013-2017 y su Plan de Acción y los proyectos conjuntos en los que el UNFPA ha participado (p.e BA1, UZJ16, UHA38). Se ha revisado documentación estratégica del UNFPA como los Planes Estratégicos 2013-2017 y 2018-2021. Así mismo han sido revisados documentos nacionales, tanto programáticos como normativos, como el PDH 2012-2016, la Estrategia Nacional de Salud Sexual y Reproductiva del MINSA 2008, el Modelo de Salud Familiar y Comunitario, MOSAFC, Plan de Acción del MINJUVE 2013-2017, a Ley 779, entre otros. Se ha analizado también la información financiera disponible (ATLAS) y los productos disponibles, como ha sido la EIS, o el Manual de Capacitación en Salud Sexual y Reproductiva para personal de salud dirigido a Adolescentes- Normativa 126.

- 2) **Entrevistas:** Se han contactado a través de entrevistas semiestructuradas y grupos focales un total de **97** informantes. Se ha dialogado con funcionarios/as y personal técnico de las instituciones asociadas en la implementación, tanto del gobierno nacional como subnacional (SILAIS) de los municipios de Matagalpa y Bluefields. En el 100% de las entrevistas participaron al menos 2 personas. También se ha podido entrevistar a personal docente que ha participado en diferentes fases de implementación de EIS y a personal de sociedad civil y la academia. Por último, han sido entrevistados algunos informantes pertenecientes a agencias y fondos del Sistema de Naciones Unidas en Nicaragua, incluyendo al UNFPA.
- 3) **Grupos focales.** En Managua se llevó a cabo un grupo focal con jóvenes participantes en los círculos de jóvenes de PROFAMILIA. Así mismo en Bluefields se realizaron dos grupos focales, uno con la comunidad educativa (padres, madres y docentes) y otro con enfermeras y personal responsable de la casa materna.

**Tabla 3. Número de informantes por tipo de institución**

Instituciones/organizaciones	Nº informantes	
	mujeres	hombres
Oficina País UNFPA	2	4
Sistema Naciones Unidas	4	7
Instituciones nacionales gubernamentales	33	17
Organizaciones Sociedad Civil	3	1
Universidades y centros de investigación		4
Beneficiarios-as finales (grupos focales)	15	6
Sub-Total	<b>57</b>	<b>39</b>
<b>TOTAL</b>	<b>97</b>	

- 4) **Observación directa.** Se han visitado las instalaciones y observado el funcionamiento rutinario de dos Casas Maternas en Matagalpa y de Bluefields en la Costa Caribe. Así mismo se han visitado dos SILAIS en esas mismas localidades. Por último, con anuencia de una joven de 18 años, se pudo observar la consulta realizada a la doctora que coordina las consejerías en el servicio amigable brindado a jóvenes y adolescentes en PROFAMILIA.
- 5) **Procesamiento y sistematización** de toda la información cuanti y cualitativa recolectada en base a los criterios de evaluación.

Para la interpretación de los hallazgos y su posterior valoración, se han utilizado **técnicas de triangulación**. Al finalizar el trabajo de terreno, se llevó a cabo un ejercicio de validación de las hipótesis y hallazgos que ayudó a dar mayor objetividad a los juicios y valoraciones que emite este informe.

### 1.3.5. Análisis Evaluabilidad: limitaciones y estrategias de mitigación

Si bien el Programa País 2013-2017 del UNFPA en Nicaragua reúne en general condiciones adecuadas de evaluabilidad que han permitido llevar a cabo este ejercicio de evaluación, el Marco de Resultados y sus instrumentos de seguimiento operativo presentan algunas inconsistencias en cuanto a la jerarquía entre resultados/productos/indicadores/actividades, destacándose lo siguiente:

- El análisis sobre la entrega de productos tal y como aparecen descritos en el CPD, ha presentado algunos desafíos dado que cada PAT anual firmado con los respectivos socios implementadores incorporaba un set de productos y actividades en ocasiones poco alineados al CPD. Por otra parte, si bien los mecanismos e instrumentos utilizados por la OP para el seguimiento de las acciones serán abordados en otro epígrafe de este informe, se quiere destacar la relativa correspondencia entre los productos y resultados rendidos en el Reporte Anual (Annual Report), alineados con el Plan Estratégico; y los rendidos en los informes anuales realizados por los socios implementadores, que establecen productos e indicadores determinados anualmente. Esta tensión entre enfoques de cooperación basados en resultados y modalidades de implementación basadas en proyectos (en ocasiones pequeñas iniciativas) es lógica y genera saltos cualitativos importantes para trascender lo que se realiza (actividad) y entrega (productos) hacia los efectos transformacionales que se espera que ellos generen (resultados). En este sentido la matriz de evaluación amplió los márgenes de evaluabilidad definiendo indicadores cuanti y cualitativos que han permitido referir de manera más concreta el *fortalecimiento de capacidades nacionales y locales*.

### 1.3.6. Proceso general de trabajo.

La evaluación de Programa se desarrolla en 5 fases: 1) Preparación, 2) Diseño, 3) Trabajo de Campo, 4) Reporte y 5) Diseminación, respuesta gerencial y seguimiento. Actualmente el proceso se encuentra en la fase 4, cuyo producto es el presente informe borrador de evaluación. Las fases precedentes han conllevado un conjunto de actividades diligenciadas algunas por la OP del UNFPA en Nicaragua con el apoyo del responsable de evaluación del LACRO. El desarrollo del marco metodológico, el diseño de las herramientas de recopilación de datos, la matriz de evaluación, la preparación del trabajo de terreno, se sintetizaron en un Informe de Diseño entregado durante la segunda fase de la evaluación. El trabajo de campo se realizó entre el 9 y el 15 de noviembre del 2017 y culminó con una presentación de hallazgos a las autoridades y oficiales del UNFPA en Nicaragua, cerrando así la tercera fase de la evaluación.

## CAPÍTULO 2. CONTEXTO NACIONAL.

## 2.1. Aspectos generales del país

Nicaragua cuenta con una superficie de más de 130 mil km<sup>2</sup>, situada en el istmo centroamericano, entre Honduras y Costa Rica. Se encuentra dividido en 15 departamentos administrativos y dos regiones autónomas y tiene una densidad de población de 55 personas por km<sup>2</sup>.

Según el último censo realizado en Nicaragua (VIII Censo de Población) efectuado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) en 2005, Nicaragua cuenta con una población de 5.142.098 de habitantes. Las proyecciones para 2017 del Instituto Nacional de Información de Desarrollo (INIDE<sup>6</sup>) son de 6.393.826 habitantes.

Se trata de un país, multicultural y multiétnico, en el que un 8,6% de los nicaragüenses se auto-identifica como perteneciente a un determinado pueblo indígena o comunidad étnica<sup>7</sup>.

Nicaragua es una república presidencialista y representativa que forma parte del Sistema de Integración Centroamericano (SICA). En 2009 se convirtió en el cuarto miembro de la Alternativa Bolivariana para las Américas (ALBA). En 2007 el Frente Sandinista de Liberación Nacional (FSLN) accedió al poder, obteniendo un mandato consecutivo en 2011, con mayoría absoluta, y siendo reelegido en 2016. El FSLN se ha fortalecido en las pasadas elecciones municipales (noviembre de 2017<sup>8</sup>) obteniendo 135 de las 153 alcaldías del país.

## 2.2. Retos para el desarrollo y estrategias nacionales

A partir del 2007 el Gobierno de Nicaragua GRUN (Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional) emprendió un proceso de cambio político-institucional enfocado en la ampliación de derechos de las poblaciones más desprotegidas y excluidas. La gratuidad de la educación y su mejora curricular ha sido uno de los bastiones así como la salud, que desde 2008 con la aprobación de la [Política Nacional de Salud 2008-2012](#) (y las sucesivas ampliaciones) se instaura un cambio en el enfoque de las diferentes estrategias de salud, especialmente el Modelo de Salud Familiar y Comunitario (MOSAFC), situando a las personas, las familias y las comunidades en el centro. El [Plan Nacional de Desarrollo Humano \(PNDH\) 2012-2016](#) apunta a la lucha contra la exclusión, la desigualdad, la pobreza y establece un marco conceptual y operativo para la construcción de un nuevo modelo social, proceso que ha venido acompañado de la modernización de las instituciones nacionales.

Nicaragua es un país de ingreso medio-bajo (su renta per cápita supera los US\$ 2 mil). Posee importantes recursos acuíferos (lago Cocibolca y lago Xolotlán) y una diversidad biológica muy importante. Su economía nacional se basa en el sector primario, con alta vulnerabilidad frente al clima y los desastres naturales. El país tiene una fuerte migración, con constantes flujos a Costa Rica y Estados Unidos y mayor incidencia en las zonas rurales y caribeñas así como entre la población joven.

---

<sup>6</sup> Instituto Nacional de Información de Desarrollo <http://www.inide.gob.ni/>

<sup>7</sup> Instituto Nacional de Información de Desarrollo (INIDE). Resumen censal 2005 <http://www.inide.gob.ni/censos2005/resumencensal/resumen2.pdf>

<sup>8</sup> Datos preliminares hasta el 19 de noviembre de 2017 de acuerdo al calendario electoral oficial.

Según el Banco Mundial (BM)<sup>9</sup>, en 2011 el crecimiento económico alcanzó un récord del 5.1% y se ha mantenido en niveles de crecimiento superiores al promedio de América Latina y el Caribe, con estabilidad macroeconómica y disciplina fiscal. El crecimiento se desaceleró en 2015 y 2016, pero el pronóstico de crecimiento para 2017 es del 4.6%, con lo que Nicaragua se coloca, según el BM, en el segundo lugar de crecimiento entre los países de Centroamérica. Aun así, las mismas fuentes señalan que es el segundo país más pobre de la región Latinoamericana después de Haití, a pesar de que en los últimos años han de reconocerse los enormes esfuerzos del gobierno en la reducción de la pobreza. Según la Encuesta de Medición de Nivel de Vida 2014 del INIDE, de 2009 a 2014 hubo una disminución de 13 puntos porcentuales de la pobreza general, que descendió de 42.5 a 29.6%. Para el mismo período, la **pobreza extrema** bajó 6 puntos porcentuales, pasando del 14.6 % al 8.3%.

De acuerdo a datos de la OPS<sup>10</sup> la esperanza de vida al nacer es de 74.5 años para ambos sexos. Su tasa de crecimiento poblacional (2014) es del 1.2%. La tasa de mortalidad bruta es de 4.6 por cada mil habitantes y la tasa global de fecundidad de 2.4 hijos por mujer nicaragüense. Se espera que Nicaragua “llegue a 8 millones aproximadamente y no crezca más para el año 2060 o 2065, fecha en la que se estaría en el tope del crecimiento de la población en Nicaragua, siempre y cuando las tendencias de migración y fecundidad se mantengan”<sup>11</sup>. El actual **bono demográfico** (relación favorable entre la población mayor de 15 y menor de 65 años) significa una oportunidad para el crecimiento y la reducción de la pobreza siempre que la economía productiva ofrezca oportunidades a los jóvenes.

Las prácticas culturales generan condiciones de inequidad en las mujeres jóvenes. **Las uniones tempranas** son frecuentes teniendo en cuenta que, según ENDESA 2011/12, el 35% de las mujeres de 20-24 años declaró haberse unido antes de los 18 años. Estas uniones tempranas muestran el inicio precoz de los procesos reproductivos en jóvenes y adolescentes, cuyos embarazos constituyen en ocasiones un riesgo para sus vidas<sup>12</sup>. Según datos de la Encuesta Nicaragüense de Demografía y Salud (ENDESA) 2011-2012, el 24,4% de mujeres adolescentes (entre 15 y 19 años) eran madres. Para el año 2015 el MINSA eleva a 25% este dato. Estas cifras hacen de Nicaragua el país con mayor proporción de embarazos en adolescentes de América Latina<sup>13</sup>. Muchas de estas jóvenes y adolescentes son pobres y con poca educación y tienen más hijos/as en intervalos más cortos, perpetuando los círculos de pobreza. Por otro lado, existe una relación entre los embarazos adolescentes no deseados y la **violencia sexual**.

Los servicios e iniciativas para la **planificación familiar** han ido generando buenos resultados, también entre la población adolescente. La prevalencia de **uso de anticonceptivos** se ha incrementado en la población en general, reduciéndose la demanda insatisfecha y la brecha urbano-rural en el acceso a métodos, si bien es cierto que la disminución ha sido menor entre las adolescentes, sobre todo las solteras. La esterilización no obstante sigue siendo el método más frecuente entre las mujeres, aunque el uso de métodos reversibles es una realidad. Por tanto, aunque se ha avanzado mucho en la prevención del segundo embarazo en adolescentes (la

---

<sup>9</sup> Banco Mundial <http://www.bancomundial.org/es/country/nicaragua/overview>

<sup>10</sup> Nicaragua. Perfil de País 2015. Organización Panamericana de la Salud.

<sup>11</sup> <http://onu.org.ni/unfpa-se-reune-ministras-familia-salud-vice-ministra-del-ministerio-la-juventud-compartir-experiencias-exitosas-inclusion-dinamica-demografica-sectores-salud-educacion/>

<sup>12</sup> Vulnerabilidad sociodemográfica en Nicaragua: un desafío para el crecimiento económico y la reducción de la pobreza, CEPAL, 2002.

<sup>13</sup> En los últimos 5 años, un promedio de 1,700 nacimientos ocurre en adolescentes de 10-14 años y la cifra, según el INIDE, no se ha modificado (INIDE, anuario estadístico 2015).

anticoncepción post evento obstétrico es más del 95% en las mujeres en general), sigue siendo un gran desafío la prevención del primer embarazo. En cuanto a la **disponibilidad de anticonceptivos**, el MINSA es la principal fuente de obtención de métodos (representa el 68.6% según ENDESA 2011/12). En todo caso, a pesar de su gratuidad, las adolescentes urbanas prefieren adquirir condones en farmacias privadas, mientras que en el sector rural sí los adquieren en las unidades de salud con las/los promotores de salud. El desafío es que este uso de anticonceptivos modernos en el mundo rural tenga un verdadero efecto en la disminución del embarazo temprano.

Según la OPS, el 20% de las **muerres maternas** en Latinoamérica se producen por complicaciones derivadas de abortos inseguros.<sup>14</sup> De hecho, está demostrado que existe una relación entre el aborto inseguro y la mortalidad y morbilidad maternas también entre la población joven. En Nicaragua son notables los avances en la disminución de la mortalidad materna. Según datos recientes del MINSA, en 2006 hubo 93 fallecimientos de mujeres en el parto por cada 100 mil niños; en el 2011 fueron 59; el año pasado (2016) fueron 38 mujeres por cada 100 mil niños<sup>15</sup>. En cuanto a **mortalidad materna y neonatal**, el análisis de los datos de la División de Estadística de la ONU muestra que Nicaragua ha ido implementando algunas medidas importantes y con una efectividad comprobada tales como la ampliación de la cobertura de atención prenatal integral y obstétrica, así como de la atención postnatal y neonatal. Aunque todavía quedan muchos desafíos en el área de la salud neonatal, El MINSA reporta un avance en este ámbito gracias al trabajo del Equipo de Salud familiar y Comunitario que busca de casa en casa a embarazadas de alto riesgo y pacientes especiales con niños menores, así mismo otra estrategia clave han sido las casas maternas. Según datos del MINSA, los servicios de salud han aumentado y mejorado los indicadores relativos a parto, CPN, puerperio, consultas y exámenes al fortalecerse las estrategias comunitarias de salud tales como: parto seguro, distribución de anticonceptivos y capacitación de parteras tradicionales<sup>16</sup>.

En relación a las infecciones de transmisión sexual **ITS y VIH y Sida**, de acuerdo a ENDESA 2011/12, el reconocimiento de estas enfermedades es bajo entre las mujeres, variando según área de residencia, grupos de edad y estado conyugal. Según el Informe de la situación epidemiológica de las ITS-VIH en Nicaragua, elaborado por el MINSA, hasta el primer semestre de 2014 se registró un acumulado de 8.390 personas con VIH. La tasa de prevalencia de casos acumulados desde 1987 hasta este periodo estudiado fue de 230 por cada 100 mil habitantes. La tasa de incidencia de casos nuevos es de 17.4 por 100 mil habitantes, el 35% de los cuales corresponden a mujeres. Una buena noticia es que Nicaragua avanza en la eliminación de la transmisión materno-infantil de VIH y sífilis congénita a través de su plan de acción 2011-2015 para la eliminación de la transmisión materno-infantil.<sup>17</sup>

Para definir un marco normativo a la vez que operativo en materia de salud **sexual y reproductiva** y **salud materna**, Nicaragua aprobó en el 2008 la Estrategia Nacional de Salud Sexual y Reproductiva (ENSSR), que se está implementando desde entonces. Los primeros años después tras su aprobación se dio un gran impulso en materia de planificación familiar (PF) y como ha sido mencionado, algunos

---

<sup>14</sup> Cifras tomadas de un estudio publicado en noviembre de 2006 por la Organización Panamericana de la Salud (OPS), titulado "[Derogación del derecho al aborto terapéutico en Nicaragua: Impacto en salud](#)",

<sup>15</sup> <http://www.minsa.gob.ni/index.php/component/content/article/106-noticias-2017/3487-nicaragua-reduce-la-mortalidad-materna>

<sup>16</sup> Ver tabla de análisis sobre políticas públicas del World Population Policies Database: Government Views and Policies: [http://esa.un.org/poppolicy/cprofile\\_report.aspx](http://esa.un.org/poppolicy/cprofile_report.aspx)

Se ha completado la información del UNPD con otras fuentes de información específica sobre políticas.

<sup>17</sup> <http://onu.org.ni/eliminacion-de-la-transmision-materno-infantil-de-vih-y-sifiles-congenita/>

indicadores como la disponibilidad de anticonceptivos evolucionaron positivamente. Para ello el MINSA fue fortaleciendo sus capacidades para el manejo del sistema logístico y ha ido incrementando paulatinamente el presupuesto público hasta cubrir la adquisición de los mismos con recursos nacionales. Los esfuerzos del MINSA en la implementación de la ENSSR, que también ha ido comprometiendo a otros actores institucionales como el MINED, han ido produciendo cambios importantes en la población. Poco a poco se van eliminando barreras en el acceso a los servicios de anticoncepción dentro de la red pública, incluyendo la anticoncepción de emergencia, que se encuentra incluida en la lista básica del MINSA desde el año 2013 así como en la Norma de PF del 2015. Según ENDESA 2011/12 las adolescentes de 15-19 años usan la anticoncepción de emergencia en un 2%, que obtienen en el sector privado (farmacias).

Otros aspectos positivos de la salud de la mujer se relacionan con las muertes por **cáncer cérvico-uterino**, que han disminuido gracias a diferentes estrategias del Gobierno como la masificación de las pruebas de papanicolau y la inclusión de la Inspección Visual con Ácido Acético, así como la dotación de insumos y equipamiento médico y la capacitación permanente del personal de salud. Según registra el MINSA, en 2006 se realizaron 166 mil papanicolau y diez años después, en 2016, cerca de 600 mil exámenes, el triple. Uno de los desafíos más importantes sigue siendo superar las barreras culturales que limitan los diagnósticos tempranos.

Una política pública orientada a la prevención del embarazo adolescente y a favorecer las relaciones más equitativas, es la **educación sexual en la escuela**, desafío que ha venido implementando el Ministerio de Educación (MINED) en los últimos años y que ha contado con el UNFPA como un socio destacado. Ya el diseño Curricular del Subsistema de la Educación Básica y Media Nicaragüense del año 2009, contenía dentro de los ejes transversales el eje 3 sobre Educación de la sexualidad.

Nicaragua también ha abordado en los últimos años el problema de las uniones tempranas. Una medida del nuevo Código de la Familia que entró en vigor en abril de 2015 (el anterior era de 1904) aumenta por ley la edad mínima para contraer matrimonio de los menores, con permiso de los padres. En mujeres pasó de 14 a 18 y a 16 con permiso de padres madres o tutores; en hombres pasó de 16 a 18. Actualmente se ha igualado la edad mínima para ambos sexos. Otros aspectos objeto de políticas públicas relacionados con los **derechos sexuales de las/os jóvenes** en Nicaragua tienen que ver con la persistencia de las actitudes homófobas y discriminatorias entre los y las adolescentes y jóvenes hacia las personas con distinta orientación sexual. Para ello se ha ido avanzando en políticas públicas y legislación (el código penal sanciona la discriminación por orientación sexual) y currícula escolar, donde se incluyó el tema de la diversidad sexual<sup>18</sup>.

De acuerdo a los indicadores y cifras nacionales, Nicaragua enfrenta el desafío de superar las **desigualdades de género** como un aspecto más del desarrollo y de sus compromisos internacionales como la CEDAW. Es cierto que las mujeres han accedido a escaños en la Asamblea Nacional en los últimos años y que Nicaragua cuenta con su ley de paridad, mejorando los datos de **participación política** femenina en alcaldías y partidos políticos. Varias de las instituciones cuentan con políticas o medidas sectoriales de género, sin embargo, el concierto social deja evidencias de las brechas sociales y económicas de las mujeres, las cuales se potencian en ámbitos rurales y entre grupos poblacionales más excluidos donde las prácticas culturales están muy arraigadas en la discriminación por razones de género, como son las poblaciones indígenas y afrodescendientes de

---

<sup>18</sup> MINSA <http://www.minsa.gob.ni/index.php/noticias-2016/2787-nicaragua-el-pais-de-centroamerica-con-mayores-avances-en-politicas-a-favor-de-la-comunidad-lgbti>

la costa caribe de Nicaragua. La violencia intrafamiliar es la expresión más clara de las inequidades. Esta violencia, que afecta a casi la mitad de las mujeres casadas o unidas (en pareja), es considerada un tema de salud y seguridad pública por el gobierno de la nación. Entre 2005 y 2009, aproximadamente el 50% de las violaciones denunciadas fueron a chicas adolescentes. La Encuesta de Demografía y Salud (ENDESA) 2006/07 indicaba que el 48% de las mujeres había recibido maltrato verbal o psicológico, el 27% violencia física y el 13% violencia sexual por su pareja o expareja. Estas formas de violencia afectan a la salud física, mental, sexual y reproductiva de las mujeres y aumenta la vulnerabilidad al VIH.

Distintos tipos de datos según la institución que los registra, no permite tener una idea clara del alcance real del fenómeno de la violencia. ENDESA refleja quienes declararon sufrir violencia, la Policía Nacional registra los casos de denuncia de violencia y el Instituto de Medicina Legal (IML) reporta sobre los casos de denuncia para los que se abrió un proceso. De hecho, durante el periodo de consulta documental, el equipo evaluador se ha encontrado con información cuantitativa desigual en función de la fuente de procedencia<sup>19</sup>. El IML elaboró el primer “*Estudio Nacional sobre la violencia a las mujeres adultas, adolescentes y niñas: un enfoque médico legal integral*”, que analiza la violencia hacia la mujer desde una perspectiva médico legal en un universo de 63.586 mujeres, a las que se realizaron 90.830 peritajes en el periodo de 2013- 2015. El estudio<sup>20</sup> fue validado y presentado en enero de 2017 por la Corte Suprema de Justicia, que orientará sus acciones en función de sus hallazgos. El estudio señala que el hogar es el lugar donde se dan los principales abusos y que la violencia sexual afecta en mayor medida a [las niñas menores de 18 años, que representan el 87% de las víctimas totales de violencia sexual en Nicaragua.](#)

En el ámbito legislativo, el Parlamento endureció recientemente las sanciones de los actos de violencia contra mujeres y niños al aprobar una nueva reforma al Código Penal. En los casos de femicidio (asesinatos de mujeres vinculados a “las relaciones desiguales de poder entre hombres y mujeres”) la sanción será de 20 a 25 años de cárcel y hasta de 30 cuando concurren circunstancias agravantes tales como asfixia, incendio, descuartizamiento, o si el hecho ocurre en presencia de niños o adolescentes<sup>21</sup>. El femicidio fue tipificado como delito en Nicaragua con la aprobación por unanimidad de la Ley Integral de Violencia contra las Mujeres (Ley 779), que también castiga diversos tipos de maltrato, como el físico, psicológico, sexual y patrimonial.

Según la memoria del Poder Judicial de 2016, la causa de violencia de género continúa siendo la menos resuelta en comparación con el resto, con un 67.7% de resolución<sup>22</sup>. También señala que en 2016 hubo al menos 14.754 causas de violencia de género presentadas en los juzgados, de las cuales solo 9.986 fueron resueltas y que solamente en el 7.5% de los casos denunciados por violencia contra la mujer en el Ministerio Público obtuvieron sentencias condenatorias, frente al 92.2% en casos del crimen organizado<sup>23</sup>. Aunque han mejorado los sistemas de registros y el Sistema Nacional

---

<sup>19</sup> El Observatorio de las Católicas por el Derecho a Decidir reportó que en el 2016 perdieron la vida de forma violenta 53 mujeres, 49 de estos casos fueron considerados como femicidios, tres asesinatos y un homicidio. Por su parte, la Policía, en su Anuario Estadístico 2016, reportó únicamente 11 femicidios y la mayoría de los autores se encuentran en libertad.

<sup>20</sup> El EE no ha podido acceder a dicho estudio sino a referencias sobre él.

<sup>21</sup> <http://www.t13.cl/noticia/mundo/endurecen-leyes-violencia-mujeres-y-crime-atos-nicaragua>

<sup>22</sup> <http://100noticias.com.ni/violencia-de-genero-la-mas-impune-en-nicaragua/>

<sup>23</sup> Idem. Pág 123.

de Estadísticas en este tema<sup>24</sup>, sigue siendo importante fortalecer la generación y uso de datos desagregados, especialmente para los grupos de 10-14 años como parte del seguimiento y sistematización del impacto de los planes nacionales de desarrollo y de los ODS.

### 2.3. El Papel de la Cooperación Internacional y la AOD

El Ministerio de Relaciones Exteriores y Cooperación es el encargado de formular, proponer y ejecutar la política exterior del país, de la cual forma parte todo lo relacionado con la cooperación internacional por medio de la Secretaría de Relaciones Económicas y Cooperación Internacional. Los Informes Oficiales de Cooperación Externa en lo relativo a dichas inversiones los emite semestral y anualmente el Banco Central de Nicaragua (BCN), organismo responsable de su seguimiento.

De acuerdo al BCN<sup>25</sup>, la cooperación oficial externa representó el 6.8% del PIB en 2016 y en el primer semestre de 2017 alcanzó un 2,9%.

La cooperación reembolsable a través de préstamos (BID, BM, BCIE) tiene un peso bastante superior a la no reembolsable (donaciones). En el primer semestre de 2017, 290.7 millones correspondieron a préstamos, cooperación reembolsable, (71.8%) y 114.2 millones a donaciones (28.2%).

Así mismo, las fuentes multilaterales, dado el financiamiento a través de la banca multilateral, han representado en el primer semestre del 2017 317.8 millones de dólares de cooperación oficial externa (78.5%) y 87.1 millones de fuentes bilaterales (21.5%). Cabe destacar que las fuentes bilaterales representan una buena parte de la cooperación no reembolsable.

**Tabla 4. Fuente de financiamiento Multilateral/Bilateral (US\$ millones)**

Comparativa	Primer Semestre 2016	Primer Semestre 2017
Cooperación Multilateral	254,2 US\$	317'8 US\$
Cooperación Bilateral	135,5 US\$	87'1 US\$

El sector público es un ámbito que concentra una parte significativa de la cooperación oficial, ya sea a través de préstamos o de donaciones.

**Figura 3. Cooperación oficial Nicaragua I Semestre 2017**

<sup>24</sup> Diagnóstico de la Violencia Intrafamiliar y Sexual en Nicaragua. Policía Nacional Dirección Comisaría de la Mujer y la Niñez y Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), Diciembre 2008  
[http://www.policia.gob.ni/cedoc/sector/dgt/Diagnostico\\_Violencia\\_Intrafamiliar.pdf](http://www.policia.gob.ni/cedoc/sector/dgt/Diagnostico_Violencia_Intrafamiliar.pdf)

<sup>25</sup> Informe de Cooperación Oficial Externa del Banco Central de Nicaragua 2016 y Primer semestre de 2017  
[http://www.bcn.gob.ni/publicaciones/periodicidad/semestral/cooperacion/2016/ICOE\\_1.pdf](http://www.bcn.gob.ni/publicaciones/periodicidad/semestral/cooperacion/2016/ICOE_1.pdf)  
[http://www.bcn.gob.ni/publicaciones/periodicidad/semestral/cooperacion/2016/ICOE\\_2.pdf](http://www.bcn.gob.ni/publicaciones/periodicidad/semestral/cooperacion/2016/ICOE_2.pdf)  
[http://www.bcn.gob.ni/publicaciones/periodicidad/semestral/cooperacion/ICOE\\_1.pdf](http://www.bcn.gob.ni/publicaciones/periodicidad/semestral/cooperacion/ICOE_1.pdf)



Un ejemplo del apoyo al sector público es el Plan Nacional de Educación 2017-2021 financiado por el Banco Mundial, para avanzar en el mejoramiento de la Calidad Educativa en el marco de un convenio de cooperación por 55 millones de dólares firmado en mayo de 2017<sup>26</sup>.

En relación a los donantes podemos destacar lo siguiente. Los **fondos de las Agencias del SNU**, han ido disminuyendo paulatinamente en la última década en toda la Región Latinoamericana y del Caribe con la retirada de ayuda de algunos donantes fuertes como el caso de la AECID, entre otros.

En el caso de Nicaragua, al decrecimiento de los fondos de AOD, que también ha sido sensible (a pesar de ser uno de los países prioritarios en la Región), se ha sumado el cambio que desde 2014 se viene produciendo en las modalidades de relacionamiento entre la cooperación multilateral y el gobierno nicaragüense, particularmente las relaciones de cooperación con las Agencias del Sistema de las Naciones Unidas. Con la retirada del PNUD y una vez que el gobierno nacional efectuó un cambio en los lineamientos de cooperación para ejecutar directamente los proyectos que se financian con cooperación internacional (AOD no reembolsable), la movilización de recursos de las agencias se vio sensiblemente mermada, tal y como refleja este cuadro según datos nacionales del Banco Central.

**Tabla 5. Aportación de Fondos de Agencias SNU (millones de dólares)**

AGENCIAS SNU	2010	2017
UNFPA	8,0	0,4
UNICEF	8,0	1,1
PNUD	7,9	0
OPS/OMS	4,7	3
FAO	1,9	0,8

En cuanto al **Sistema de Cooperación Sur-Sur y triangulación**, la Cooperación Sur-Sur en Nicaragua frente al resto de países participantes, no es significativa ni como receptor ni como oferente. Esto también ha tenido un reflejo en el Programa País 2013-2017, no habiéndose destacado estrategias de promoción en este campo.

<sup>26</sup> <https://www.mined.gob.ni/index.php/2017/05/03/gobierno-de-nicaragua-presenta-plan-de-educacion-2017-2021/>

Según el informe de 2016<sup>27</sup> Nicaragua ha sido receptor de 23 proyectos y 2 acciones. Como país oferente ha realizado 1 acción. Ha sido receptor de la Cooperación triangular de 7 proyectos y oferente de 1 proyecto con Guatemala. Los 7 proyectos son dirigidos al fortalecimiento institucional de organismos nacionales nicaragüenses (principalmente sector productivo y de salud) y están orientados a implementar acciones de innovación para la adecuada gestión y desarrollo de sus sistemas.

**Tabla 6. Participación de Nicaragua en la CSS-Triangular 2014<sup>28</sup> como receptora de Proyectos**

1er Oferente	2º Oferente	Proyectos
México	FAO	Planificación Estratégica. Redimensionamiento y fortalecimiento del Instituto Nicaragüense de Tecnología Agropecuaria (2014-2020)
México	FAO	Agenda de Cooperación técnica de cultivo de amaranto
Brasil	BM	Creación de CETIME. Proyecto de mantenimiento de equipos médicos y no médicos
Argentina	BM	Pasantía por la red de servicios y Programa de prevención del cáncer cérvico-uterino de República de Argentina
Perú	Alemania	Asesoría Técnica al LAMANET –Laboratorio Nacional de Metrología y laboratorios de medidores de agua
México/Brasil	FAO	Agenda estratégica de acciones de investigación e innovación agropecuaria del INTA – Instituto Nicaragüense de Tecnología Agropecuaria
México/Brasil	FAO	Desarrollo del Sistema Nacional de Investigación e Innovación Agropecuaria

## CAPÍTULO 3. LA RESPUESTA ESTRATÉGICA Y EL PROGRAMA DE UNFPA

### 3.1 La respuesta estratégica de UNFPA en Nicaragua

Uno de los instrumentos que rige la cooperación del UNFPA en Nicaragua es el **Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo, MANUD 2013-2017**.

El MANUD 2013-2017 y su Plan de Acción plasman el esfuerzo colectivo de las diferentes Agencias del Sistema de Naciones Unidas (SNU) y del Gobierno de Nicaragua para llegar a un marco programático con **cuatro (4) principales áreas de cooperación** a partir de tres elementos: las principales prioridades del gobierno señaladas en el Plan Nacional de Desarrollo Humano –PNDH-2012-2016 (tercer nivel de alineamiento del UNFPA), los resultados del Análisis de País, y las ventajas comparativas que las Agencias del SNU tienen en su globalidad para complementarse adecuadamente en sus acciones ante los compromisos y metas nacionales.

La siguiente tabla muestra el alineamiento del Programa País del UNFPA al MANUD 2013-2017 De las 4 áreas priorizadas por las instituciones nacionales y los 15 efectos definidos para orientar las contribuciones del SNU, el UNFPA trabaja en dos áreas y contribuye a través de sus productos (outputs) a 4 efectos.

<sup>27</sup> <https://www.cooperacionsursur.org/es/paises/nicaragua.html>

<sup>28</sup> Informe de Cooperación Sur-Sur en Iberoamérica 2016, SEGIB (pg.173)

**Tabla 7. Alineamiento del Programa País al MANUD 2013-2017<sup>29</sup>**

	ÁREA 1	ÁREA 2
<b>EFFECTOS</b>	Reducción de múltiples inequidades y pobreza para alcanzar el desarrollo humano sostenible	Garantizar el derecho a la seguridad alimentaria, salud, educación y bienestar del pueblo nicaragüense
1.1 Políticas públicas distributivas aplicadas para la promoción del desarrollo humano	PRODUCTO 4.13 Capacidades de las instituciones públicas nacionales fortalecidas para incorporar, en los planes y políticas públicas, las dinámicas de la población y su interrelación con las necesidades de los jóvenes, la salud sexual y reproductiva y la violencia de género.	
1.4 Capacidades del Estado (legislativo, judicial y ejecutivo) fortalecidas para asegurar el cumplimiento de procesos normativos, políticas y programas.	PRODUCTO 3.10 Las instituciones nacionales fortalecen su capacidad para proporcionar una respuesta coordinada para prevenir y hacer frente a la violencia por motivos de género y la violencia sexual, prestando especial atención a las jóvenes y las adolescentes, incluso en contextos de crisis humanitarias.	
2.4 Poblaciones priorizadas acceden en forma equitativa a la salud, en el marco de curso de vida, con énfasis en políticas y programas de salud materna, infantil y de la mujer.		PRODUCTO 1.1 Mejorado el acceso de adolescentes y jóvenes a servicios integrales de salud reproductiva con énfasis en prevención de VIH y embarazo adolescente.  PRODUCTO 1.3 Instituciones nacionales y locales fortalecen la capacidad para prestar servicios de salud materna y del recién nacido de alta calidad en la comunidad, en particular para las mujeres y niñas, incluso en crisis humanitarias.  PRODUCTO 2.7 Instituciones nacionales y locales han fortalecido sus capacidades para la implementación de la EIS y consejería a jóvenes y adolescentes, incluyendo prevención del VIH.

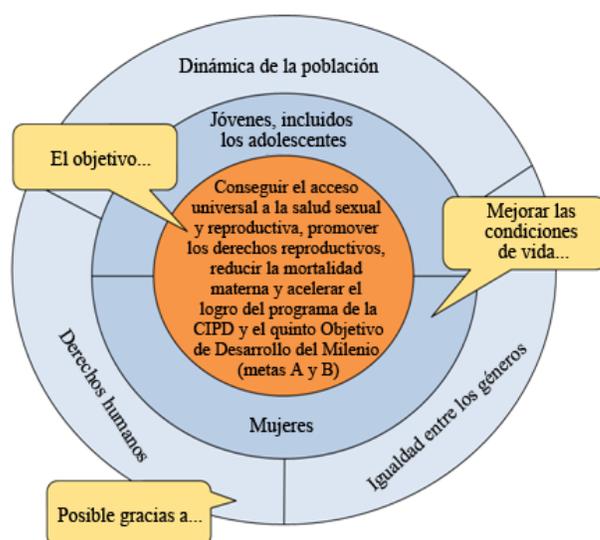
<sup>29</sup> El MANUD 2013-2017 establece 4 áreas. Las dos áreas hacia las que el UNFPA no contribuye de manera directa son: Protección del medio ambiente y Gestión de Riesgos para el desarrollo humano sostenible (área 3) y Fortalecimiento de las capacidades institucionales para la innovación tecnológica y la industrialización (área 4).

Un segundo marco de orientación estratégica y alineamiento es el Plan Estratégico del UNFPA (PE) que constituye el instrumento marco para la implementación del Plan de Acción de la Conferencia Internacional sobre Población y Desarrollo (CIPD) como parte central del mandato del UNFPA.

El **Plan Estratégico** proporciona el contexto para la programación global del UNFPA en los países a través de un marco de resultados integrado y de un modelo operativo de gestión orientada a esos resultados. Las oficinas de país (OP), en estrecho diálogo con las autoridades nacionales, adaptan cada programa país a las necesidades, prioridades y condiciones nacionales/locales.

Los cimientos del Plan Estratégico del UNFPA 2013-2017 quedan condensados en la figura comúnmente denominada la “Diana”.

**Figura 4. Dirección Estratégica del UNFPA: la Diana**



El PE orienta líneas de actuación como son el diálogo, el asesoramiento normativo y el desarrollo de las capacidades nacionales para la integración de servicios de salud sexual y reproductiva de calidad. Han de ser transversales las cuestiones de género y el cumplimiento de los derechos humanos, con énfasis en la prevención de la violencia de género. Los esfuerzos del UNFPA en los países deben estar dirigidos especialmente hacia los grupos poblacionales que enfrentan mayores déficits en el disfrute de sus derechos sexuales y reproductivos como son las

mujeres, jóvenes y adolescentes, personas con discapacidad, aquellas enfrentadas a desigualdades socioeconómicas y culturales como migrantes, indígenas y otras discriminaciones (personas con VIH). El mandato corporativo también establece que el UNFPA presta apoyo especializado en la elaboración y el análisis de los censos y otros estudios de población como medio fundamental para garantizar que las mujeres, personas adolescentes y jóvenes estén en el centro de las políticas de desarrollo sostenible, y que los programas nacionales dispongan de las evidencias necesarias para la toma de decisiones en el marco de las políticas de salud sexual y reproductiva.

La “diana” representa una síntesis de la orientación estratégica que las oficinas de país deben asumir para brindar mejor respuesta a los socios nacionales en el cumplimiento del PACIPD en un marco internacional con retos importantes ante el cumplimiento de la Agenda 2015, que constituía un hito muy importante para el periodo del Plan.

Los principios de estas nuevas orientaciones estratégicas y de gestión se centraron en cuatro pilares: la concentración programática, la reducción en el número de asociados en la implementación y

planes de trabajo mejor alineados, la excelencia profesional y la rendición de cuentas a través de la medición de los resultados. Bajo estas nuevas orientaciones se diseña el Programa País 2013-2017<sup>30</sup>.

Un elemento importante del marco de resultados integrado que propone el Plan Estratégico, es que fue desarrollado de conformidad con los principios programáticos del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo (GNUM). Esto significó que las agencias que comparten objetivos estratégicos con el UNFPA adoptaron medidas para la convergencia de la planificación estratégica, especialmente en lo relativo a los marcos de resultados:

- El uso de indicadores del desempeño del Plan de Acción para Todo el Sistema de las Naciones Unidas sobre la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres para ayudar a supervisar los avances en la incorporación de la perspectiva de género, reconociendo su carácter esencial para el logro de los resultados, y la responsabilidad de promover la igualdad entre los géneros mediante acciones para dar cumplimiento a los mandatos de los organismos;
- El uso de indicadores de desempeño del Marco Unificado de Presupuesto, Resultados y Rendición de Cuentas de ONUSIDA para ayudar a realizar un seguimiento del progreso en la lucha contra el VIH y el SIDA y maximizar la coherencia, la coordinación y el impacto de la respuesta más amplia de las Naciones Unidas frente al VIH y el Sida.

Este proceso de mirada interinstitucional/interagencial apunta a facilitar la coordinación y coherencia de las agencias y fondos del SNU en el marco de la Reforma de las Naciones Unidas.

### **3.2. La respuesta del UNFPA a través del Programa de País**

#### **3.2.1 Resumen de la estrategia, las metas y logros del ciclo programático anterior del UNFPA.**

El séptimo programa de país 2008-2012 se enfocó en: a) mejorar el acceso y la calidad de los servicios de salud sexual y reproductiva; b) mejorar los sistemas de gestión para el aseguramiento de los insumos de salud reproductiva del Ministerio de Salud; c) abogar por la inclusión de la educación sexual en la currícula de las escuelas y en programas alternativos de educación y dar apoyo para ello; d) generar y difundir información para que las autoridades nacionales contaran con bases de evidencia en la formulación de planes de desarrollo, políticas públicas y leyes ; e) reforzar los esfuerzos nacionales para afrontar la violencia de género y habilitar a las mujeres para ejercer sus derechos reproductivos.

Los socios nacionales implementadores fueron organismos del Estado como el Ministerio de Salud (MINSAL), Ministerio de Educación (MINED), Ministerio de Gobernación (MIGOB), los Gobiernos Autónomos de las Regiones Autónomas del Atlántico Norte y Sur (GRAAN y GRAAS), la Asamblea Nacional, Corte Suprema de Justicia; Policía Nacional, Ejército Nacional, Instituto Nicaragüense de la Mujer (INIM), Instituto Nacional de Información de Desarrollo (INIDE), Instituto Nicaragüense de Fomento Municipal (INIFOM), Instituto Nicaragüense de la Juventud (INJUVE), y Alcaldías de municipios seleccionados. Igualmente diferentes organizaciones sociales tales como Asociación de Municipios de Nicaragua (AMUNIC), la Sociedad Nicaragüense de Ginecología y Obstetricia

---

<sup>30</sup> Si bien el diseño del programa país y su formulación se inicia en el contexto del Plan Estratégico Alineado 2012-2013, iniciada su implementación pasó a regirse por el Plan Estratégico 2014-2017.

(SONIGOB), la Asociación de Personas que viven con VIH y Sida (ASONVIHSIDA), la Comisión Permanente de Derechos Humanos (CPDH), Fe y Alegría, el Movimiento Comunal Nicaragüense (MCN), las Casas Maternas, el Consejo Nacional de Universidades (CNU), el Grupo Interuniversitario para el Diálogo en Políticas Públicas y Desarrollo (GIUD), La Asociación Probienestar de la Familia (PROFAMILIA) y los Consejos del Poder Ciudadano,

De acuerdo a la evaluación final del programa realizada por el UNFPA y el gobierno en 2011, el programa fortaleció: a) los esfuerzos nacionales para afrontar la violencia de género a través del desarrollo de un modelo de atención y cuidado integral para las mujeres víctimas (MAI); b) los esfuerzos nacionales para enfrentar las preocupaciones de los jóvenes a través de la inclusión de la educación sexual en colegios y programas de educación alternativa; c) la capacidad nacional para el aseguramiento de los productos de salud reproductiva aumentando la adquisición de anticonceptivos de fondos fiscales pasando de un 10,5 % en 2007 a un 74,8 en 2011; d) la evaluación reconoció el Programa Voz Joven como un instrumento que contribuyó significativamente al fortalecimiento de capacidades locales de jóvenes, adolescentes y mujeres.

Las orientaciones que la evaluación dispone son básicamente de continuidad en el área de salud sexual y reproductiva: i) consolidar la estrategia de AISR que había mostrado muy buenos resultados. Así mismo expandir la asistencia técnica en los servicios de SSR desplegados en las áreas rurales, con foco en adolescentes. En cuanto a la estrategia nacional para reducción de mortalidad materna el séptimo ciclo recomendaba mejorar las capacidades de los operadores de la salud en los ámbitos comunitarios para el incremento de los partos institucionalizados; ii) la expectativa de la realización del censo 2015 constituía un ámbito de contribución muy importante para avanzar en las bases de datos desagregadas por los temas de interés del UNFPA, por lo que se recomendaba el diálogo en esta línea. Así mismo se señalaba la necesidad de dar mayor asistencia técnica al tema de migración. La EIS ya había obtenido logros importantes en el anterior ciclo y se recomendaba continuar con su institucionalización y expansión en centros educativos; iii) por último en materia de género se recomendaba fortalecer la articulación interagencial con las instituciones nacionales y consolidar los resultados en materia de aplicación de los protocolos de atención a las víctimas de violencia en los municipios. El foco en las poblaciones vulnerables y la atención integral a las poblaciones en riesgo en la zona del Caribe nicaragüense, seguiría siendo un foco de trabajo muy importante dada la prioridad nacional en estas áreas.

El sistema de planificación, monitoreo y evaluación también se identifica como un ámbito de mejora.

Durante el ciclo anterior, los mecanismos de implementación contaban con instrumentos de articulación entre donantes (mesas de donantes, fondos canasta, entre otros) que la evaluación recomendaba seguir utilizando para potenciar el diálogo político.

Como puede observarse en el siguiente epígrafe, el marco de resultados actual integró las líneas de trabajo que venían siendo estratégicas y a la luz de los resultados de la evaluación realizada, la oficina de país hizo esfuerzos para ampliar la red de alianzas con socios nacionales, incluso regionales, logró mayores articulaciones programáticas entre las instituciones del gobierno y la sociedad civil y pudo movilizar una cifra importante de recursos no regulares durante los primeros años de ejecución del programa. Estas orientaciones fueron perdiendo vigencia, ya que como será analizado a lo largo de este informe, se fueron imponiendo otras prioridades y orientaciones estratégicas tanto nacionales como corporativas que fueron perfilando el programa hacia una

mayor focalización de socios nacionales implementadores y hacia la reducción de las capacidades de la oficina, tanto en recursos humanos como financieros, entre otros aspectos que se detallan de posteriores epígrafes.

### **3.2.2. El Programa País 2013-2017**

El Programa País 2013-2017 constituye el octavo ciclo de programación entre el UNFPA y Nicaragua desde que en los años 70s comenzaran las relaciones de cooperación entre ambos.

Nicaragua no elaboró un Plan de Acción del Programa País (CPAP por sus siglas en inglés) pues el diseño del CPD coincide con el ejercicio de programación del MANUD 2013-2017 y de su correspondiente Plan de Acción PAMANUD, que de alguna manera suplía al CPAP.

El Programa de País se formula en el contexto del Plan Estratégico Alineado 2012-2013 e iniciando el periodo de implementación pasó a regirse por el Plan Estratégico 2014-2017, si bien el marco de resultados no sufre ninguna variación.

Con la aprobación en el 2013 del Plan Estratégico del UNFPA 2014-2017, además de promover una renovada dirección estratégica expresada en la “diana”, se establece un nuevo modelo operativo. De acuerdo a éste, el UNFPA establece periódicamente una distribución de los países por cuadrantes de color, de acuerdo esencialmente con dos criterios que son: a) sus necesidades y b) su capacidad de financiación. Este modelo proporciona orientación sobre la manera en que el UNFPA debe involucrarse en contextos nacionales diferentes y los cambios que en ellos se producen debido a factores tanto internos como externos. Un país como Nicaragua, con grandes necesidades, pero capacidad media-baja para financiar sus propias intervenciones, fue calificado en el Plan Estratégico 2013-2017 en el cuadrante naranja (“orange”).

Bajo este cuadrante se recomienda que las modalidades de cooperación técnica de la OP se basen fundamentalmente (aunque no exclusivamente), en:

- Promoción y asesoramiento y diálogo normativos
- Desarrollo de la capacidad
- Gestión del conocimiento

### **3.2.3. Teoría del Cambio del Programa**

La teoría del cambio toma un enfoque de trabajo basado en la asociación existente entre los temas reproductivos y sexuales y el desarrollo social de adolescentes y jóvenes de Nicaragua, vinculándose claramente, producto de esta asociación, el enfoque de derechos humanos y la perspectiva de género. La educación tiene un efecto protector y promotor del desarrollo desde un abordaje de curso de vida y en este sentido, la educación integral para la sexualidad constituye un potenciador para un adecuado desarrollo en la etapa adolescente y joven. La EIS, instrumentada sobre todo desde los ámbitos no formales, ha constituido un eje integrador del programa, favoreciendo un cambio que se destaca como es la articulación/coordinación interinstitucional entre MINED, MINSA y MIFAN en favor del desarrollo social de los adolescentes que todavía está por profundizar.

De manera específica la teoría del cambio, como se ha señalado, toma un fuerte enfoque en la población adolescente y en el acceso de la misma a los servicios de atención en SSR con calidad y a

la educación integral de la sexualidad dentro y fuera del entorno educativo formal; en línea con el impulso de normativas, protocolos de actuación y buenas prácticas basadas en evidencia para la mejora de la salud materna y neonatal, que el gobierno a través del sistema nacional de salud estaba llevando a cabo; en base a las potenciales proyecciones de población y su uso para las políticas públicas que el censo a realizarse en el 2015 podría aportar; aprovechando el *momentum* de la convergencia de esfuerzos de donantes internacionales y de la coordinación interagencial para trabajar en la reducción de brechas de inequidad con poblaciones vulnerables a través de proyectos conjuntos, se plantean de forma resumida las teorías de cambio de los resultados del programa país orientadas al Objetivo del Plan estratégico<sup>31</sup>:

- i) Para contribuir a los compromisos del gobierno de mejorar los estándares en materia de salud materna, neonatal y SSR, incluyendo la planificación familiar, reflejados en el marco normativo y de políticas; y bajo el supuesto de la voluntad expresada en el Plan de Desarrollo sobre el incremento del presupuesto en materia de salud; con el objetivo de llegar a los grupos poblacionales más vulnerables, fundamentalmente jóvenes y adolescentes, el programa articula con el MINSA un plan de trabajo sostenido a lo largo de toda la ejecución del programa. La combinación de intervenciones estratégicas como las iniciativas para el aseguramiento de insumos de salud reproductiva y el apoyo a la mejora de los servicios obstétricos de emergencia y neonatal, redundará en el incremento de la calidad de la atención, mejorando indicadores de mortalidad materna, neonatal y fetal.
- ii) Las capacidades nacionales se verán mejoradas para prestar servicios integrales de salud, entre otros de SSR enfocados en la población joven y adolescente y tendrán la capacidad de promover programas específicos para adolescentes, eliminando barreras de discriminación y estigmatización en población con condiciones específicas como es la población viviendo con VIH. La implementación de la Estrategia Nacional de SSR y las normas y protocolos ad-hoc, que ampliará el marco de aplicación efectiva de los derechos sexuales y reproductivos, se combina con una estrategia nacional de desarrollo de capacidades y gestión del conocimiento que preparará tanto a los prestadores de servicios como a los y las usuarios-as (especialmente poblaciones vulnerables) para exigir una atención calificada y amigable en los servicios (SSR, casas maternas, SILAIS) en los contextos de mayor exclusión. El Modelo de Salud Familiar Comunitario, constituirá un instrumento transversal para garantizar el acceso a la atención en salud materna y SSR a las poblaciones más alejadas y por tanto en situación de mayor vulnerabilidad.
- iii) Los jóvenes y adolescentes se tornan actores de cambio en la creación/aplicación de un entorno de políticas que invierten en la juventud como motor del desarrollo, previendo en primera instancia, un curso de vida favorable para todos ellos. Para ello las intervenciones de promoción de la participación de jóvenes y adolescentes en el curso de las políticas y planes de SSR, es una premisa fundamental. El MINJUVE generará las condiciones para esta participación, desarrollando capacidades en los jóvenes y adolescentes a través de la EIS así como la gestión del conocimiento orientada a la

---

<sup>31</sup> Lograr acceso universal a la salud sexual y reproductiva, obtener derechos reproductivos y reducir la mortalidad materna para acelerar el progreso en la agenda de la CIPD para mejorar las vidas de adolescentes y jóvenes, y mujeres, lo cual es facilitado por la dinámica poblacional, los derechos humanos y la igualdad de género.

- comunicación de calidad basada en derechos y a la eliminación de las barreras culturales. Todos ellos son factores de cambio necesarios para el avance de la CIPD.
- iv) La centralidad de la igualdad de género y la no discriminación en relación a los derechos reproductivos, son una condición para los logros del Plan de Acción de la CIPD. El entorno de políticas nacionales y de instituciones rectoras como CSJ, MIFAN, MINIM, PN-Comisaría, posibilita una hoja de ruta interinstitucional focalizada en la atención integral a mujeres víctimas de violencia, con énfasis en adolescentes y niñas incluyendo la violencia sexual. Por otra parte, el amplio alcance del fenómeno de la violencia justifica la necesidad de ampliar el ámbito de evidencia a través de estrategias de gestión de conocimiento, poniendo especial atención a los modelos de intervención en territorios altamente vulnerables, en importante riesgo y en situación de emergencia. La promoción nacional de programas interinstitucionales asegurará un sistema de prevención y protección mucho más eficaz.
  - v) La desagregación de datos poblacionales relacionada con estadísticas vitales, SSR, violencia basada en género, constituyen insumos valiosos para informar el sistema de políticas nacionales. El contexto precensal habilitaría un empuje más efectivo a estudios y encuestas que tomen a jóvenes y adolescentes como grupos prioritarios.

#### **3.2.4. Productos y estrategias de trabajo del Programa País 2013-2017**

El programa país 2013-2017 retoma en buena medida las recomendaciones de la evaluación, en acuerdo y en base a las prioridades nacionales se establece un marco de resultados con 5 productos tal y como se describe a continuación:

##### ***Dinámica demográfica***

**Producto 4.13 (NIC8U101):** Capacidades de las instituciones públicas nacionales fortalecidas para incorporar, en los planes y políticas públicas, las dinámicas de la población y su interrelación con las necesidades de los jóvenes, la salud sexual y reproductiva y la violencia por motivos de género. El UNFPA logrará este producto a) usando datos basados en evidencia de los censos y las encuestas para elaborar, implementar, monitorear y evaluar planes y políticas públicas incorporando temas relacionados con las dinámicas de la población, los jóvenes, la salud sexual y reproductiva, la violencia de género y las situaciones humanitarias; b) desarrollando las capacidades de los funcionarios públicos a través de la formación y la asistencia técnica; y c) con la colaboración Sur-Sur y plataformas web.

##### ***Salud materno- neonatal***

**Producto 1.3 (NIC8U201).** Instituciones nacionales y locales han fortalecido sus capacidades para proveer servicios de salud materna y cuidado del recién nacido de calidad a nivel comunitario (local), en particular para mujeres y niñas, incluyendo en situaciones de crisis humanitaria. El UNFPA alcanzará este producto: a) a través del fortalecimiento de la capacidad de los proveedores de servicios de cuidados de salud en emergencias obstétricas y cuidados de recién nacidos; b) a través del apoyo a la implementación de intervenciones a nivel comunitario, incluyendo aquellos relativos a las casas maternas, y la distribución de contraceptivos a nivel comunitario; c) proveyendo apoyo técnico y artículos básicos para implementar un paquete de servicio inicial mínimo para la salud

reproductiva en situaciones de emergencia; y d) apoyo al Ministerio de Salud para alcanzar el ODM 5.

### ***Salud sexual y reproductiva y educación sexual de los jóvenes***

**Producto 1.1. (NIC8U601).** Mejora del acceso a servicios integrales de salud reproductiva de alta calidad para jóvenes, incluidos los adolescentes, con énfasis en la prevención del VIH y los embarazos entre las adolescentes. El UNFPA alcanzará este producto: a) a través del apoyo a la consolidación y expansión de los servicios de salud amigables para la juventud; b) mejora del conocimiento de los jóvenes en prevención del VIH y las enfermedades de transmisión sexual; c) fortalecimiento de la estrategia de salud comunitaria del gobierno para la asistencia integral de la salud reproductiva; y d) fortalecimiento del rol de liderazgo del Ministerio de Salud.

**Producto 2.7 (NIC8U602):** Instituciones nacionales y locales han fortalecido su capacidad para implementar educación sexual y asesoramiento integral, incluyendo la prevención del VIH, para jóvenes y adolescentes. El UNFPA alcanzará este producto a través de: a) el fortalecimiento de la capacidad técnica del Ministerio de Educación para implementar la educación sexual en el marco de los currícula de los colegios, a partir de los logros del ciclo anterior del programa; b) mejorando la calidad y la cobertura de las unidades asesoramiento de los colegios; y c) apoyando las casas municipales para jóvenes y apoyando las organizaciones de base comunitaria para promover la salud y los derechos sexuales y reproductivos a través de programas educación alternativa.

### ***Igualdad de Género y Derechos reproductivos***

**Producto 3.10 (NIC8U501).** Las instituciones nacionales fortalecen su capacidad para proporcionar una respuesta coordinada para prevenir y hacer frente a la violencia por motivos de género y la violencia sexual, prestando especial atención a las jóvenes y las adolescentes, incluso en contextos de crisis humanitarias. El UNFPA alcanzará este producto a través de: a) el apoyo para la implementación de un modelo integral de cuidados para víctimas de violencia por motivos de género, especialmente jóvenes; b) apoyo en el rol de liderazgo y coordinación del Instituto Nacional de la Mujer; y c) desarrollo e implementación de directrices para una respuesta humanitaria que incluya la prevención y cuidados de la violencia por motivos de género.

## **3.2.5 La estructura financiera del Programa de País**

### ***3.2.5.1. Estructura presupuestaria y de recursos humanos***

El Programa de País para el quinquenio 2013-2017, fue aprobado por la Junta Ejecutiva del UNFPA con un presupuesto de US\$ 17,3 millones, de los cuales 8,3 millones provendrían de recursos regulares y los 9 millones restantes serían movilizados a través de otras fuentes.

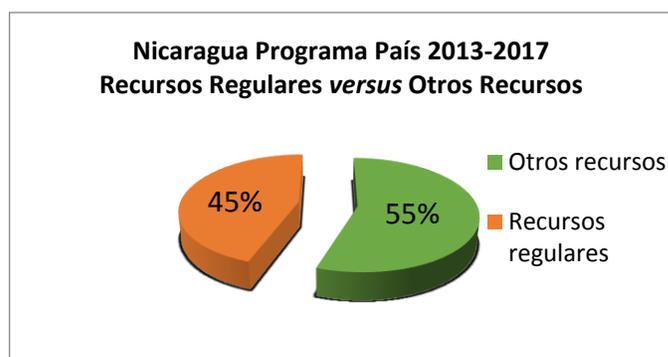
Un análisis del presupuesto anual asignado al programa<sup>32</sup> nos permite un análisis preliminar de descenso progresivo de las cantidades asignadas. Estos montos no incluyen el Institutional Budget (IB- Proyecto NICM0809).

**Tabla 8. Presupuesto asignado anual 2013-2017**

Año	Presupuesto total USD
2013	5.958.460,77
2014	2.877.708,09
2015	2.449.899,17
2016	1.016.287,70
2017	798.197,00
<b>Total</b>	<b>13.100.552,73</b>

En cuanto al peso relativo de los recursos básicos, el gráfico 1 muestra el **menor peso relativo de los recursos regulares (RR)** sobre otros recursos (OR) en el conjunto del periodo estudiado. El gráfico refiere a los recursos gastados.

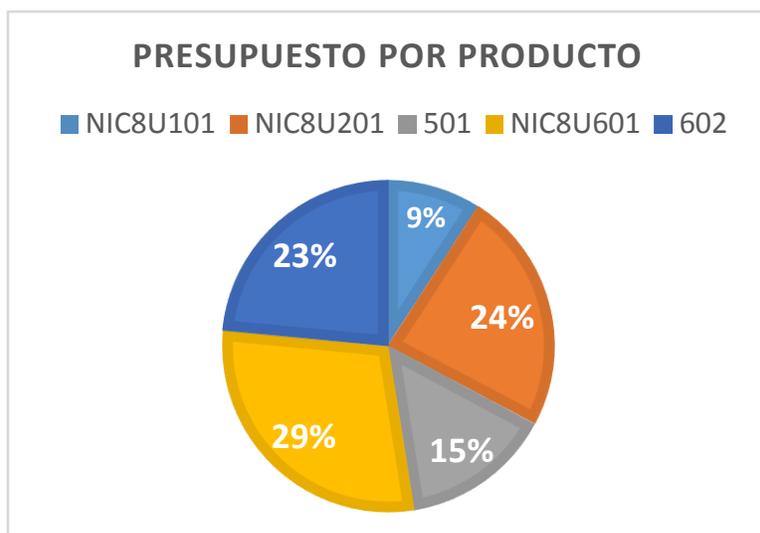
**Gráfico 1. Relación RR y Otros recursos**



En relación al financiamiento de los 5 productos establecidos en el marco de resultados del programa, el siguiente gráfico nos permite ver que más del 50% del financiamiento fue destinado a los productos de salud (201; 601) y la menor inversión se realizó en el producto 101 que contribuye al resultado sobre la dinámica demográfica.

<sup>32</sup> Los montos del 2013 al 2016 responden a lo asignado que coincide con lo gastado. En el caso del 2017 es lo asignado.

Gráfico 2. Distribución presupuesto por producto 2013-2017



### 3.2.5.2. Estructura RRHH.

El Programa País inició 2013 con 40 funcionario-as, staff y service contract, encargados de brindar la asistencia técnica programática. La implementación de los proyectos conjuntos demandó de asistencia técnica para su coordinación y el acompañamiento de algunas actividades. Esta se fue reduciendo en la medida en que los fondos fueron paulatinamente ejecutándose y dado que tanto la OP como el SNU vieron limitadas sus

capacidades de movilización de recursos como consecuencia de la nueva norma del MINREX que impide que las agencias y fondos accedan de manera directa a la financiación de los donantes (se analiza de manera más ampliada en el epígrafe de eficiencia). Se vieron así afectadas las posibilidades de movilización de recursos para proyectos conjuntos, entre otros, que insumieron una buena parte de la asistencia técnica.

En el 2017 la estructura de recursos humanos está compuesta por 14 personas considerando tanto personal gerencial, oficiales de programas como personal de administración, finanzas y compras, 10 son cargos staff y 2 service contracts.

Cabe destacar que la OP ha ido adaptando los roles y funciones de su personal staff en la medida en que fueron acomodándose las prioridades del programa. El aspecto que llama la atención es la dedicación de medio tiempo de la oficial a cargo de los temas de género siendo un área importante dentro del programa y, sobre todo, dadas las características de ciertas iniciativas que el gobierno está impulsando y que como veremos más adelante, requieren de un adecuado enfoque de género. En este sentido, la evaluación señala la necesidad de continuar reperfilando la estructura de recursos humanos de la OP en función de las prioridades programáticas donde se infiere que los temas de género juegan un papel central.

## CAPÍTULO 4. Los hallazgos en base a los criterios de evaluación

### 4.1. PERTINENCIA

#### Pregunta evaluación 1

¿En qué medida están los productos del Programa de País del UNFPA: (i) adaptados a las necesidades de la población; (ii) en línea con las prioridades establecidas por los marcos internacionales y nacionales de política; (iii) Alineados con los Objetivos del Plan Estratégico del UNFPA?

En relación a la relevancia general del CPD y sus sucesivos planes de trabajo anuales, cabe afirmar que las esferas programáticas de referencia del UNFPA, han constituido focos de preocupación nacional hacia cuya mejora, el estado nicaragüense ha destinado esfuerzos significativos a través de la promulgación de **leyes, políticas y planes sectoriales** específicos.

La Política Nacional de Salud habilitó un marco de estrategias donde se insertan las orientaciones programáticas que sobre Salud de la Mujer y Salud Sexual y Reproductiva ha venido trabajando el gobierno a través del MINSA. El UNFPA, con una trayectoria de acompañamiento en este ámbito a las instancias nacionales competentes, se ha insertado en el curso de diseño, implementación y monitoreo de La Estrategia Nacional de Salud Sexual y Reproductiva (ENSSR) que se promueve en el 2008 y de manera prominente en la Estrategia Nacional para el Desarrollo Integral de los Adolescentes, si bien esta última no se ha oficializado aún. Para su implementación, alimentada por un conjunto destacado de normas y protocolos, se han desplegado recursos, programas y servicios que han constituido un ámbito de colaboración destacado del UNFPA, al que se han alineado dos productos de manera directa, (productos NIC201 y NIC601).

En cuanto a la educación para la sexualidad, este ha constituido un eje de atención integrado en los planes docentes en Nicaragua en los últimos años. Es indiscutible el apoyo del UNFPA en este terreno, alineando sus estrategias de trabajo, expertise y buenas prácticas a los procesos nacionales que han ido fortaleciendo la institucionalidad de la EIS a la vez que han ampliado la cobertura y calidad de la formación docente. El programa definió un producto alineado a las estrategias en marcha propuestas por el MINED en la materia, (producto 602)

La reducción de las desigualdades de **género** es una apuesta del gobierno consignada en su [Plan Nacional de Desarrollo Humano 2012-2016](#). La voluntad del gobierno nicaragüense se expresa, entre otras, en la Ley 779 (Ley Integral contra la violencia hacia las mujeres) y su Modelo de Atención Integral. La promulgación de esta Ley constituyó una respuesta oportuna a las recomendaciones emanadas del Comité para la Eliminación de la Discriminación contra la Mujer en el 37° período de sesiones del 2007. El UNFPA ha sido un socio estratégico de instituciones de gobierno como la Corte Suprema de Justicia y otros actores relevantes como el MIFAN en su rol coordinador del MAI (Policía Nacional, MIFAN, MINED, MINSA, IML, por destacar algunos) para la implementación del Modelo y ha acompañado procesos de construcción de capacidades desde el origen de la Ley. El Plan Estratégico de la Corte Suprema de Justicia 2012-2021 delimita en campo de trabajo técnico, legal, formativo y operativo al que UNFPA se ha alineado desde su origen. El CPD destaca un producto específico para fortalecer los esfuerzos nacionales en este campo, (producto NIC 501)

En cuanto al componente de población y desarrollo, fue diseñado bajo la hipótesis de la realización del censo. Eran pertinentes en este contexto las estrategias de formación especializada a los funcionarios-as del INIDE las cuales estaban previstas, el fortalecimiento de capacidades en el uso de los registros de datos y también lo eran los planteamientos de modalidades de cooperación Sur-Sur para que Nicaragua participara de intercambios técnicos con países con experiencias exitosas de explotación de los censos. Sin embargo, este componente (plasmado específicamente en un output) fue perdiendo relevancia para el UNFPA (en el marco del Programa País) como consecuencia de algunas decisiones institucionales. Por una parte, la decisión del gobierno de no aceptar la asistencia técnica ofrecida por el UNFPA (a pesar de que durante la etapa pre-censal el UNFPA brindó asistencia técnica destacada), que incluía entre otras cosas la transferencia de experiencias exitosas y conocimiento en la administración de datos a través de Cooperación Sur-Sur. La decisión de postergar el censo alejó aún más las posibilidades de desarrollar o proponer iniciativas de

colaboración en este campo dentro del periodo de ejecución del programa. Las autoridades nacionales decidieron también traspasar al MINJUVE la responsabilidad de coordinar estudios u otro tipo de instrumentos que tuvieran como objetivo contribuir a incorporar en políticas y planes públicos las **dinámicas de la población** y sus vínculos con las necesidades de la juventud, la salud sexual y reproductiva y la violencia por motivos de género. Si bien eso abrió la oportunidad de aplicar el componente de manera más transversal, tampoco las condiciones institucionales eran las adecuadas. Es lógico entender las dificultades de ejercer el liderazgo en un campo en el que no se tiene ni la rectoría ni la suficiente experiencia, por lo que el MINJUVE no contaba con recurso humano capacitado para para coordinar estudios y/o encuestas basadas en evidencia. Lo anterior permite afirmar que la pertinencia, tanto conceptual como de los mecanismos de implementación del componente de población y desarrollo, queda cuestionada.

En cuanto a la pertinencia **de los grupos metas prioritarios o protagonistas**, se aprecia una total convergencia de intereses entre los socios nacionales y el UNFPA. No cabe duda que el grupo de adolescentes y jóvenes es prioritario atenderlo para garantizar sus derechos a la vez que potenciar sus capacidades para convertirse en verdaderos protagonistas de sus ciclos de vida. Si bien el programa país no establece ningún producto específico para esta población de jóvenes y adolescentes, se explicita tanto en la teoría de cambio como en alguno de los indicadores, metas específicas y estrategias definidas focalizadas en la ampliación de los derechos sexuales y reproductivos de jóvenes y adolescentes.

## Pregunta evaluación 2

¿En qué medida ha sido la Oficina de País capaz de responder a cambios en las prioridades nacionales y en el ambiente político y/o a solicitudes específicas urgentes y cuál ha sido la calidad de la respuesta?

En una coyuntura política e institucional en que el estado ha sido un actor muy dinámico en la búsqueda de modelos y estrategias de trabajo para el desarrollo inclusivo de los grupos más vulnerables, los esfuerzos de la oficina de país por adaptarse a dichas demandas han sido constantes. La OP ha mostrado una **flexibilidad** reconocida como un atributo importante en opinión de los informantes nacionales.

Bajo la recomendación de las autoridades nacionales, se han producido cambios en la orientación de algunas actividades que han afectado los Planes de trabajo acordados. En ocasiones esos cambios han conllevado reorientación presupuestaria y en otros casos, las autoridades han propuesto cambios en los municipios seleccionados o en los grupos de protagonistas. Si bien se aprecian estos cambios con todos los socios (la planificación es un instrumento vivo), en el caso de algunos cambios de los PATs con el MINJUVE tuvieron algunas consecuencias en términos de eficiencia y eficacia que son analizadas con posterioridad.

También se produjeron cambios internos fruto de decisiones corporativas del UNFPA que, si bien no afectaron propiamente las prioridades nacionales, requirieron de respuestas eficientes de parte de la OP para sortear algunos inconvenientes. Por ejemplo, la reducción presupuestaria que afectó el plan de trabajo de todos los outputs, requirió de diferentes instancias de negociación con los socios nacionales, de readecuaciones y ajustes; en ocasiones, con fondos nacionales, se logró dar continuidad a ciertas acciones como el caso de la reducción presupuestaria a la ACAPOL para formación de cadetes que fue suplida por fondos propios. El cambio de modelo operativo (de

naranja a amarillo) por el momento ha significado una reducción de los RR. Las estrategias aplicadas a este programa, que se han basado fuertemente en el fortalecimiento de capacidades (recordemos que todos los productos apuntan a dicho fortalecimiento), combinadas con la generación de conocimiento, incluyendo la asesoría y/o asistencia técnica para ampliar la calidad de normas, protocolos, etc., están recomendadas en el nuevo modelo operativo y previsiblemente seguirán siendo pilares en el próximo ciclo. A nivel programático la decisión del Gobierno de no avanzar en el censo al inicio del programa y postergarlo para el siguiente, supuso una readecuación importante del componente de población y desarrollo cuya relevancia ha sido valorada anteriormente.

Otro cambio a nivel interno fue la reducción de personal técnico entorno al 60% de los recursos humanos con los que se dio inicio el programa en 2013. Como ya se ha mencionado, los profesionales staff que han permanecido, fueron asumiendo los roles y tareas del conjunto para seguir acompañando técnicamente la ejecución del PP y responder, sin menoscabar la eficiencia y eficacia, a las demandas nacionales.

Por último y muy trascendente ha sido el cambio en las modalidades de relacionamiento de las autoridades nacionales con las Agencias del Sistema de Naciones Unidas, además del cambio en el marco de referencia y de rendición de cuentas entre agencias y socios nacionales y entre las primeras y los donantes. A este cambio de orientación, que por una parte dejó sin validez el UNDAF/UNDAP y por otra restringió totalmente las posibilidades de establecer acuerdos financieros directos entre agencias/fondos y donantes, el UNFPA respondió en función de los requerimientos nacionales. No ha sido el objeto de esta evaluación hacer el balance de las repercusiones (positivas y negativas si las hubiera) de estas nuevas orientaciones, más allá de reconocer que ha sido el factor limitante en la movilización de recursos para el UNFPA más significativo. Sin embargo, el EE deja planteada la hipótesis de que a pesar de que las agencias y fondos han seguido articulándose entre ellas, se ha dado una pérdida de valor de cada una de las agencias, y mucho más, de las sinergias del conjunto en un contexto institucional que hoy demanda enfoques intersectoriales.

## 4.2. EFICIENCIA

### Pregunta de evaluación 3.

¿En qué medida la Oficina de País ha utilizado de forma apropiada los recursos humanos, financieros y técnicos y ha combinado apropiadamente herramientas y enfoques para el logro de los productos del Programa de País?

En relación a la eficiencia del gasto versus la entrega de los productos en los tiempos previstos, se puede afirmar lo siguiente. La ejecución presupuestaria en el momento de la realización de la evaluación ascendía al 92% del total del presupuesto asignado en dólares (13.100.552), considerando además que el 8% restante corresponde a fondos del año 2017 en ejecución, es decir, que entre el 2013 y el 2016 se ejecutó el 100% del presupuesto asignado. Como se ha mencionado, los volúmenes de presupuesto han sido altos entre 2013 y 2015, de manera muy excepcional el año 2013 que el programa ejecutó casi 6 M de dólares. Ahora bien, ello no quiere decir que todas las actividades se realizaran según lo previsto y que todos los productos planteados en los diferentes PATs se entregaran en la forma o tiempo planificado. Los planes de trabajo por el contrario han mostrado bastante dinamismo, incluso a partir de un análisis de gabinete los informes anuales reflejan un número grande de actividades realizadas, sobre todo los primeros años, cumpliendo con

las metas de ejecución presupuestaria manteniéndose en la senda de los resultados que se proponían.

**En cuanto a la movilización de recursos no regulares**, entre 2013 y 2016 el presupuesto movilizado ascendió a USD7.245.523, lo que representa algo más del 70% de la meta de movilización prevista en el CPD para todo el ciclo programático (9M). La evaluación valora muy positivamente la capacidad de la oficina en la negociación y diálogo con donantes que se da entre 2013 y 2015, periodo en que se concentra la movilización. En el 2016 la movilización tan sólo representa un 4% de lo movilizado en 2014 y en 2015 y en el 2017 no se logra movilizar ningún recurso hasta el momento de la realización de esta evaluación. El principal factor que ha condicionado la movilización de recursos ha sido, a partir del 2015, el cambio en los mecanismos de gestión de los fondos de la cooperación internacional que ha impulsado el gobierno de Nicaragua, de forma que las instituciones nacionales se vuelven receptoras y ejecutoras directas del financiamiento para los proyectos de cooperación para el desarrollo (AOD), por lo que las capacidades del UNFPA en el apalancamiento de recursos es prácticamente inviable. La no realización del censo también limitó las posibilidades de movilización de recursos.

Los recursos no regulares se concretaron en su mayoría en proyectos conjuntos, alguno de los cuales había iniciado ya en el ciclo anterior:

- ✓ Programa Global de Aseguramiento de Insumos de SSR (GPRHCS)
- ✓ Reducción de la Inseguridad Humana en el Alto Wangky Bocay, del Fondo Fiduciario de NNUU para la Seguridad Humana /UNTFHS. (Ejecutado conjuntamente con FAO, UNICEF, UNDP, UNV, OIM y UNFPA, esta última fue la agencia líder)
- ✓ Contribuir con los ODM 3 y 4 en los departamentos de Nueva Segovia, Chontales y RACCS. MPTF/PNUD (ejecutado por UNFPA, OPS, UNICEF)
- ✓ Prevención de la violencia contra las mujeres en Centroamérica (BA1-ejecutado por UNFPA y OIM)
- ✓ Fortalecimiento de la prevención del embarazo en adolescentes y de la mortalidad materna en zonas priorizadas del país, (fondos del Gobierno de Finlandia)

**Tabla 9.** Movilización de recursos entre 2013- 2017

<b>2013</b>	OR	4.550.629,77
	RR	1.407.831,00
<b>2014</b>	OR	1.477.708,09
	RR	1.400.000,00
<b>2015</b>	OR	1.169.899,17
	RR	1.280.000,00
<b>2016</b>	OR	56.287,70
	RR	960.000,00
<b>2017</b>	RR	798.197,00
<b>Total</b>		<b>13.100.552,73</b>

Los RR también han ido decreciendo como refleja la tabla. En este caso, unido al desfinanciamiento general de las agencias del SNU en la región de América Latina y el Caribe, se da el cambio de modelo de financiamiento del UNFPA en base a la caracterización de países, que sitúa a Nicaragua en el cuadrante *yellow*, lo que haría presuponer unas mayores capacidades de Nicaragua para el financiamiento y una justificación por tanto para la reducción de los RR. En todo caso, la evaluación no ha encontrado evidencias que permitieran

valorar la afectación del cambio de modelo sobre la eficiencia

En relación a la eficiencia de los mecanismos de implementación puestos en marcha se presentan los siguientes hallazgos.

Tras el inicio del Programa de país (2013-2017), el Gobierno de Unidad y Reconciliación Nacional (GRUN), a solicitud de la Cancillería, designó a finales de 2013/2014 al Ministerio de la Juventud como responsable de la coordinación de la cooperación con UNFPA, papel que hasta entonces jugaba el MINREX.

De ahí que, tras el plazo de unos meses, se elaborara el llamado Plan de Acción para la Promoción y Ejercicio de los DSR y Reproductivos de Adolescentes y Jóvenes en el marco de la Cooperación del UNFPA 2013-2017 (PA-PEDSRAJ)

El objetivo del Plan era coordinar y articular la ejecución de planes, programas y proyectos orientados al ejercicio de los derechos sexuales y reproductivos de adolescentes y jóvenes, dentro del marco de colaboración existente del UNFPA Nicaragua para ese periodo. En dicho plan se incluían todos los resultados esperados del programa de país y tenía como uno de los principales propósitos garantizar la perspectiva juvenil en todas las acciones y asegurar el protagonismo de la población joven y adolescente en el ejercicio de sus DSR.

La puesta en marcha efectiva de este Plan conllevó un proceso de 6 meses en el que se debieron cumplir los requerimientos legales correspondientes al ser un modelo para el que no existía ningún referente. El Plan establecía que MINJUVE a liderar un Comité de Coordinación general, una coordinación técnica y otra operativa.

Este mecanismo mostró poca eficiencia en su desempeño y en 2016 el rol de coordinación recayó de nuevo en el MINREX. Sobre los hechos se ha constatado que esta instancia de coordinación fue insuficiente a los propósitos técnicos y operativos previstos, por lo que se siguieron manteniendo instancias bilaterales de coordinación entre la OP y los socios. Entre otros factores, se dio una rotación sucesiva de coordinadores en el MINJUVE, lo que supuso tanto para el UNFPA como el MINJUVE una inversión importante de tiempo en las sucesivas transferencias de los acuerdos, líneas de trabajo, productos, etc.

Desde el punto de vista de los objetivos del PA-PEDSRAJ, si bien fruto del mandato específico del MINJUVE se reconocen iniciativas coordinadas por el MINJUVE para amplificar la perspectiva juvenil en todas las políticas, no se han identificado evidencias para afirmar que como resultado de su acción directa la perspectiva juvenil lograra constituir un enfoque sinérgico para el resto de socios. Hay que reconocer que más allá de los esfuerzo del MINJUVE, el resto de socios nacionales responden, a través de estrategias y programas específicos, al mandato nacional expresado en el PNDH de trabajar de manera prioritaria con la población joven y adolescente, tal y como se aprecia en las políticas y/o programas de las diferentes instituciones (Plan Educación MINED, Estrategia SSR, Plan estratégico CSJ, Plan de Formación de ACAPOL, por citar algunos).

En cuanto a los **mecanismos e instrumentos de seguimiento del PP**, no han sido constantes y los instrumentos de recolecta, rendición y consolidación de los avances han sido diversos tanto en su formato como en su propósito.

La OP ha dado seguimiento a la implementación del programa a través de instancias de seguimiento conjunta con socios nacionales (ministerios). Se producen visitas al terreno con regularidad, en estrecha coordinación con los socios. Sin embargo, en algunos casos, la autorización de participación

de UNFPA se obtiene muy cerca de los eventos en los que se persigue participar y brindar asistencia técnica, lo que puede considerarse un aspecto a mejorar.

Una oportunidad no aprovechada es poder reunir datos y observaciones que se obtienen en el terreno y validarlas con el conjunto de socios al menos una vez año para retroalimentar procesos.

En la práctica, esto daría mayor posibilidad a la OP para hacer una devolución más productiva a los ministerios sobre los progresos o iniciativas impulsados.

Los instrumentos principales para el seguimiento de las actividades han sido los PATs. Éstos han sido muy dinámicos en el sentido de que todos han sufrido ajustes y reprogramaciones, cambio en la localización de algunas de ellas, cancelación y/o inclusión de nuevas actividades. Estos cambios no han sido en todos los casos argumentados en los diferentes informes, por lo que el EE no ha podido determinar con claridad si dichos ajustes han conllevado una disposición de recursos técnicos y financieros adecuados respecto a su racionalidad en el gasto, la entrega, los insumos etc. Lo que sí se ha constatado es que algunas actividades se cancelaron estando en proceso de realización y se reorientaron hacia otras por decisión de las autoridades. El impacto en la eficiencia fue por tanto negativo si bien la OP, como ya ha sido analizado, mostró flexibilidad y capacidad de adaptación a los nuevos requerimientos.

La OP ha registrado el seguimiento de los avances de las actividades a través de los informes anuales de los PATs y los ha combinado con otros instrumentos como informes de gestión de los ministerios, estadísticas, rendiciones nacionales, etc., para elaborar los Reportes anuales del UNFPA (Annual Report), que constituye un instrumento que agrega los productos de CPD a los productos y resultados del Plan Estratégico del UNFPA.

Por tanto, la labor de contrastar la información del progreso y alcances de las actividades previstas, ha constituido una tarea no exenta de complejidad que pone de manifiesto la necesidad de mejorar el sistema de monitoreo (incluyendo la calidad de los informes) del futuro programa.

El seguimiento al (PA-PEDSRAJ) constituye un ejemplo emblemático de esta complejidad, pues fue un instrumento que incorporó sus propios outputs además de considerar el marco de resultados del CPD; incluyó también sus propios productos y desarrolló sus indicadores.

El resultado es un conjunto de elementos con escasa integración, bastante centrados en actividades y sin un marco claro de seguimiento.

El EE ha elaborado la siguiente tabla a los efectos de visualizar el alineamiento entre los productos del PA-PEDSRAJ y los del CPD hacia el logro de los resultados del Programa, lo que ha contribuido a darle un marco de evaluabilidad más concreto. El EE ha decidido insertar en esta sección este análisis ya que, (aunque toma elementos para el análisis de la evaluabilidad) se quiere poner de relieve la escasa eficiencia de alguno de los instrumentos y procesos de seguimiento de actividades puestos en marcha.

**Tabla 10.** Alineamiento del PA-PEDSRAJ y los del CPD en los resultados del Programa

Productos CPD	Productos PA-PEDSRAJ
<p><b>Producto 1:</b> Las instituciones públicas nacionales y locales tienen mayor capacidad para incorporar, en políticas y planes públicos, las dinámicas de la población y sus vínculos con las necesidades de la juventud, la SSR y la violencia por motivos de género.</p> <p><b>Indicadores</b>  -Nº de instituciones nacionales y locales apoyadas para implementar políticas, planes y marcos de gastos de violencia por motivos de género. <b>LB:12/Meta:30</b></p> <p>- Nº de instituciones apoyadas para incorporar en planes y políticas datos demográficos de los censos y encuestas relativas a temas de jóvenes, SSR y género. <b>LB: 6/Meta: 10</b></p>	<p><b>Producto 1:</b> Implementado un plan de coordinación interinstitucional para la promoción y ejercicio de los DSR de los jóvenes y adolescentes en el marco de cooperación de UNFPA.</p> <p><b>Indicadores:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nº y tipo de mecanismos intersectoriales</li> <li>- Nº de herramientas políticas con perspectiva juvenil.</li> <li>- Nº de instituciones involucradas en el plan de acción nacionales, locales y municipales</li> </ul>
CPD	PA-PEDSRAJ
<p><b>Producto 2:</b> Instituciones nacionales y locales fortalecen su capacidad para implementar educación sexual y asesoramiento integral, incluyendo la prevención del VIH, para jóvenes y adolescentes.</p> <p><b>Indicadores:</b>  % de casas municipales para jóvenes en los municipios seleccionados apoyados para implementar intervenciones de asesoramiento y educación sexual. <b>LB:10; Meta: 75</b></p>	<p><b>Producto 2:</b> Creadas las oportunidades para el desarrollo personal, la participación directa y protagónica de adolescentes y jóvenes nicaragüenses a partir de la Educación Integral de la Sexualidad (EIS), la transformación de la conciencia y el rescate de valores para la convivencia y el liderazgo en 22 municipios.</p> <p><b>Indicadores:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de equipos de capacitación interinstitucional con competencias para la formación de promotores juveniles:</li> <li>- Nº de estrategias (herramientas) educativas y capacitación y promoción de jóvenes y técnicos para su implementación</li> <li>- Nº de promotores capacitados y por municipios o departamentos</li> <li>- Nº de promotores desarrollando procesos educativos en 22 municipios/departamentos.</li> <li>- Nº de adolescentes y jóvenes que hayan reflexionado/trabajado sobre aspectos del EIS</li> <li>- Nº de espacios de participación juvenil fortalecidos y articulados para la promoción del EIS</li> <li>- Campañas realizadas</li> <li>- Jóvenes formados para campañas</li> </ul> <p><b>Producto 3:</b> Formulada una estrategia de comunicación para el cambio social en salud sexual y reproductiva y diseñadas campañas de comunicación para la prevención del embarazo en adolescentes.</p>

	<b>Indicadores:</b> - Estrategia de Comunicación formulada.
--	--

Como se observa en la tabla, para seguir el avance de las actividades hacia cada nivel indicadores y productos, se ha requerido la combinación de instrumentos como las llamadas herramientas de monitoreo generadas para el PA-PEDSRAJ, con una frecuencia trimestral en la que se involucra la coordinación operativa del MINJUVE, los informes anuales del MINJUVE que competen a los responsables de la coordinación técnica así como a los representantes de las instituciones que conformaban a Coordinación General, todas esas instancias apoyadas por el personal técnico del UNFPA. A través de este proceso reportaban indicadores, productos y resultados diferentes en función del instrumento. A la luz de la calidad de la información rendida en algunos instrumentos, como por ejemplo las herramientas de monitoreo del PA-PEDSRAJ, focalizadas en los costes financieros por actividad y en las que no se refleja análisis sobre el avance o no hacia la entrega de productos, considerando además los recursos humanos dispuestos por el MINJUVE para este monitoreo, cabe concluir sobre la escasa eficiencia de este proceso.

### 4.3. EFICACIA

#### Pregunta evaluación 4 y 5

¿En qué medida se han alcanzado los resultados esperados (positivos y negativos, previstos e imprevistos) a través de los productos entregados durante la implementación del programa país y cuál ha sido la calidad de los mismos?

¿En qué medida el UNFPA ha logrado articular con otros actores para crear sinergias y posicionar temas sensibles del mandato de UNFPA en la agenda social y política del país?

En este apartado la evaluación aborda una valoración de los logros del programa a través de la calidad de los productos que fueron entregados, de su nivel de apropiación y de los efectos más amplios que estos produjeron en las capacidades nacionales. Dichos efectos suponen cambios que son apreciables y verificables: cambios institucionales, organizacionales, culturales, de comportamiento y prácticas, de cobertura, de financiamiento que se han dado en el curso de evolución de las estrategias, programas, iniciativas y/o modelos de intervención relevantes en las áreas del programa y en los que la contribución del UNFPA se ha podido vincular de manera plausible y objetiva.

El análisis de género se realizará desde una mirada focalizada en el producto NIC501 y también de manera transversal en el resto de los productos.

Por último, señalar que se ha añadido un epígrafe después del análisis de cada output analizando los principales desafíos que la evaluación ha identificado para profundizar la eficacia en cada uno de ellos.

**Producto 4.13 (NIC8U101):** Capacidades de las instituciones públicas nacionales fortalecidas para incorporar, en los planes y políticas públicas, las dinámicas de la población y su interrelación con las necesidades de los jóvenes, la salud sexual y reproductiva y la violencia por motivos de género

#### **Estrategias llevadas a cabo: Fortalecimiento de capacidades, gestión del conocimiento.**

El programa muestra una eficacia limitada en relación a la consecución de este producto. En primer lugar, como ha sido mencionado, la decisión de las autoridades nacionales de proponer al MINJUVE como gestor de este producto condicionó la pertinencia programática así como los mecanismos de implementación.

Dicha decisión planteó desde el inicio una simplificación del alcance del producto toda vez que la entidad rectora no tuvo un rol activo en acompañar la operativización de este producto y en la medida en que el UNFPA fue desligado a solicitud de las autoridades competentes del proceso de preparación del censo<sup>33</sup>. A partir de este contexto, el UNFPA ha promovido y apoyado técnica y financieramente la realización de diferentes estudios y encuestas que tuvieran un valor instrumental/transversal para el programa en su conjunto, ya fueran estos liderados por MINJUVE, MINSAL o MIFAN.

Un segundo elemento que la evaluación considera que ha condicionado la eficacia ha sido la insuficiente apropiación de este producto por parte del MINJUVE que puede explicarse, entre otras, por la corta experiencia del ministerio tanto en el manejo de políticas/programas basados en evidencia como en la coordinación de los diálogos técnicos-intersectoriales que para avanzar en este producto se hubieran requerido. La conjunción de estos dos factores no ha permitido generar cambios organizacionales sustantivos que permitan afirmar que la salud sexual y reproductiva basada en las necesidades de los jóvenes informados objetivamente, constituye un eje troncal del accionar del MINJUVE. La evaluación reconoce que los estudios y líneas de base que se llevaron a cabo tuvieron calidad técnica y permitieron construir argumentos sobre temas específicos en torno a los derechos sexuales y reproductivos de jóvenes y adolescentes que fueron posicionados a través de diferentes instancias y distintos soportes comunicacionales, sobre los cuales, sin embargo, no se llevó a cabo un seguimiento posterior.

Con mayor detalle se analizan a continuación las principales entregas que el PP facilitó.

**Con base en los resultados de la Encuesta Nicaragüense de Demografía y Salud (ENDESA 2011/2012), se elaboraron estudios e investigaciones con información desagregada por edad** identificando dos grupos etarios de adolescentes de 15 a 19 y de 20 a 24 años. El estudio permitió un análisis profundo de las interrelaciones, cruzando por ejemplo las variables sociodemográficas con la variable **violencia de género**. Los resultados fueron parcialmente difundidos a diferentes audiencias, entidades y medios de comunicación.

---

<sup>33</sup> Como ya ha sido señalado la realización del censo ha sido postergada.

Cabe destacar que el MINJUVE se planteó la incidencia directa para la reforma y/o propuesta de políticas públicas o medidas concretas para mejorar las condiciones y oportunidades de la población joven y adolescente.

La Asamblea Nacional fue uno de los actores con los que se trabajaron algunas propuestas, por ejemplo, se realizó el “Estudio sobre Causas e Implicaciones de las Uniones a Temprana Edad”<sup>1</sup>, atendiendo requerimientos de dicha institución en su proceso de formulación del Código de Familia. Los resultados de este estudio fueron divulgados ampliamente entre -funcionarios de gobierno, cooperación internacional, ONU, organizaciones sociales y comunitarias, académicos y periodistas. Posteriormente, MINJUVE diseñó una campaña mediática de sensibilización sobre las Uniones a Temprana Edad con base en los resultados de este estudio en 2016.

La Asamblea Nacional fue uno de los actores con los que trabajaron algunas propuestas y hacia los que difundieron datos concretos con el fin de mover la opinión de los legisladores en pro de ciertas medidas. Por ejemplo, con el apoyo del UNFPA se realizó el “Estudio sobre Causas e Implicaciones de las Uniones a Temprana Edad”<sup>34</sup>, que fue ampliamente difundido entre miembros de la cooperación internacional, funcionarios del gobierno, ONU, organizaciones sociales y comunitarias, académicos y periodistas

En alianza con la Mesa de Concertación de Juventudes (Región Autónoma de la Costa Caribe Sur), la oficina de país preparó un análisis sobre los cambios en la estructura poblacional por edades y el bono demográfico. Se trata del estudio “Voces del Sur. Análisis de la situación de las juventudes en la Región Autónoma de la Costa Caribe Sur de Nicaragua”, que puso sobre la mesa un análisis sobre la situación de las juventudes, revelando una serie de avances pero al mismo tiempo grandes desafíos y evidenciando una reducción de los grupos de edad más jóvenes, un crecimiento de grupos de edad jóvenes-mediana edad y un aumento moderado de los grupos de más edad, sugiriendo áreas y tipo de intervenciones para políticas de juventud basadas en la experiencia internacional para modificar los indicadores sociales actuales y aprovechar el bono demográfico.

En relación al fortalecimiento del talento humano, el apoyo de UNFPA habilitó la realización de un diplomado con la UNAN dirigido a Técnicos del Sector Público, sobre las implicaciones de las dinámicas de la población en las políticas públicas. 30 funcionarios (20 de ellos del MINJUVE y otros del MINSa, MINED y MIFAN) han participado en este diplomado. Así mismo se llevó a cabo un Diplomado on-line con 50 promotores de MINJUVE sobre dinámicas demográficas y cómo poder transferir la información a planes públicos. Por último, con apoyo del programa se desarrolla un Diseño de un sistema de Información de Juventudes en SSR y Violencia de Género y Sexual, con base en registros administrativos, disponible a nivel nacional y regional (subnacional), en el que

---

<sup>34</sup> Es un estudio realizado conjuntamente con la Asamblea Nacional de la República de Nicaragua, para ser utilizado como material de análisis en los diálogos sobre el desarrollo integral de adolescentes y jóvenes. El estudio incluye referencias al Código de Familia (2015) y otras medidas orientadas a proteger a las niñas y adolescentes de uniones que vulneran sus derechos, exponiéndolas a distintas formas de violencia. La investigación muestra que las niñas y adolescentes que viven en uniones desde temprana edad logran acumular sólo la mitad de años de estudio en comparación con las adolescentes que no están unidas.

participan además de los ministerios mencionados la Policía Nacional. Se formó a personal técnico del MINJUVE y a más de 70 jóvenes para realizar los registros. Dicho sistema no se ha puesto en uso si bien se reconoce la potencialidad del mismo.

Pero a pesar de esta formación, no se puede afirmar que las capacidades institucionales del MINJUVE estén ya fortalecidas para incorporar las dinámicas demográficas en las políticas públicas destinadas a favorecer a los adolescentes y jóvenes. De manera puntual se constituyó un equipo técnico dentro del MINJUVE al que con apoyo del UNFPA se les transfirieron conocimientos básicos en la materia para gestionar la descentralización de los resultados de estudios y encuestas.

### **DESAFÍOS identificados para una mayor eficacia**

- La evaluación valora como insuficientes las capacidades instaladas en la medida en que no están articuladas con alguna estrategia nacional dirigida por el INIDE orientada a dar unidad, profundidad e institucionalidad a los temas de población y desarrollo, tal y como lo establecen los lineamientos operativos del Consenso de Montevideo.
- En esta coyuntura, han de ser planteadas algunas interrogantes en cuanto a cómo optimizar el abordaje del componente de población y desarrollo en el próximo ciclo programático. Se debe reconocer que en la medida en que la institución rectora de los sistemas de información se ha visto desvinculada de la orientación e implementación de este producto, se culmina el Programa País sin poder apreciar efectos trascendentes en la institucionalidad nacional a partir de los productos entregados. De lo anterior en ningún caso se deduce la pérdida de pertinencia de este componente, por el contrario, y como se justifica en los sucesivos análisis sobre la eficacia, los sistemas de información son en este momento de implementación de políticas/programas públicos intersectoriales, una condición para ampliar la calidad de los mismos.
- Reforzar un abordaje transversal de las dinámicas poblacionales y sus vínculos con la SSR de adolescentes y jóvenes, violencia de género, etc., que pueda contribuir a asegurar funcionalidad y calidad en mecanismos nacionales (Consejerías Educativas, SATPREVI, MOSAFC, por citar algunos) es una oportunidad en el actual contexto.
- Por otra parte, reposicionar a través de diálogo político interinstitucional el rol del UNFPA como socio relevante en la contribución a la implementación del censo, como puede ser en la fase de explotación y uso del censo, constituye una tarea transversal para su aplicación en políticas y programas. En este sentido, el UNFPA podría facilitar estrategias de cooperación Sur-Sur a través de las plataformas de conocimiento del UNFPA como agencia especializada, aspecto que no ha podido concretarse durante este programa.

Producto 1.1. (NIC8U601) Mejora del acceso a servicios integrales de salud reproductiva de alta calidad para jóvenes, incluidos adolescentes, con énfasis en la prevención del VIH y los embarazos entre las adolescentes.

**Estrategias llevadas a cabo: Fortalecimiento de capacidades, gestión del conocimiento, apoyo a la implementación de servicios de SSR para jóvenes.**

**Socios principales implementadores: MINSA, PROFAMILIA, Movimiento Comunal Nicaragüense, UNAN, URACCAN.**

Las contribuciones del UNFPA han de leerse alineadas a la Política Nacional de Salud, que, con un enfoque de inclusión y gratuidad, se propone asegurar la prevención, el cuidado y la atención de

toda la población, particularmente la más vulnerable. La visión de país compromete la acción de los operadores y funcionarios-as de la salud hacia las poblaciones más alejadas y excluidas y por ello, el Modelo de Salud Familiar y Comunitario (MOSAFC) constituye el marco de intervención pertinente. Está enfocado a la atención en salud en la comunidad, dándoles protagonismo a las familias y abordando a las personas a lo largo del curso de vida como un proceso continuo. Haciendo énfasis en la promoción y prevención de la salud, atención al daño y con acciones dirigidas a la conservación del medioambiente. Este modelo es vehicular, transversal a todas las acciones de promoción de salud y relevante para todos los grupos poblacionales en el ciclo de vida que se encuentren.

Por tanto, con este marco de trabajo, se pueden poner en valor las diferentes estrategias llevadas a cabo por el MINSa para la implementación de la Estrategia Nacional de SSR y particularmente de la propuesta de Estrategia Nacional para el Desarrollo Integral de los Adolescentes, que han contado con la contribución del UNFPA. La prevención del embarazo adolescente y el cuidado de calidad a la adolescente embarazada es objeto de varias iniciativas y recursos institucionales que confluyen en los servicios de salud.

Como un primer paso para asegurar la mejora de las prácticas en los servicios de SSR, fundamentalmente dirigidos a jóvenes, el MINSa dirigió una serie de estrategias que apuntaban a la normativización y estandarización de las prácticas en todo el Sistema de Salud (actualizando y/o definiendo nuevas normas y protocolos), y a la mejora de las capacidades del personal sanitario para atender con calidez y calidad a los grupos de jóvenes y adolescentes; El UNFPA contribuyó con el PP a la actualización, elaboración y difusión de un conjunto de normas y estrategias orientadas a la promoción, prevención y atención de la población adolescente. Entre los principales documentos desarrollados podemos citar los siguientes:

- Estrategia Nacional de Salud y Desarrollo Integral de la Adolescencia (ENSDIA), (No oficializada).
- [Norma y protocolo de Planificación Familiar. Norma 002](#)
- [Manual de Consejería para la Adolescencia; “Normativa 074”](#):
- [Guía dirigida al personal de salud para organizar los círculos de adolescentes y formar promotores de pares](#). Normativa 127
- [Guía de capacitación en Salud sexual y reproductiva para promotores adolescentes](#). Normativa 126
- [“Normas y Protocolos para la prevención, detección y atención de la violencia intrafamiliar y sexual”](#). Normativa 031
- [“Protocolo para la atención de adolescentes embarazadas](#), Normativa 139”

La evaluación ha constatado un amplio uso de las normas y protocolos mencionados en los servicios de salud brindados a la población adolescente, así como en la formación de brigadistas y promotores comunitarios.

El segundo foco ha sido el fortalecimiento de las capacidades a través de la formación. Se han desarrollado numerosas actividades de capacitación fomentando articulaciones interinstitucionales entre el MINSa, MINED, Universidad. Un ejemplo de ello es el Diplomado apoyado por el UNFPA y coordinado por la UNAN-Managua sobre Salud Sexual y Reproductiva, cuya malla curricular estaba enfocada a promover alianzas para fortalecer el trabajo con adolescentes y jóvenes. Representantes del MINSa, MINED, MIGOB, Movimiento Comunal Nicaragüense, fueron egresados del Diplomado.

Otro aspecto destacado es el aprovechamiento de las sinergias entre instituciones propiciadas por el UNFPA. En el caso del diplomado, PROFAMILIA aportó, en base a su experiencia, algunos módulos

educativos para el trabajo con jóvenes testados con mucho éxito en sus procesos internos de trabajo, como veremos a continuación.

Son más de 600 personas que han participado en diferentes talleres de formación promovidos por el MINSA con apoyo del UNFPA, como por ejemplo una iniciativa de formación para formadores sobre la actualización de la guía de planificación familiar a nivel nacional.

En cuanto a la implementación de los servicios de atención a jóvenes y adolescentes en los SILAIS, sean unidades de servicios más amplios o servicios específicos, se han constatado diferentes iniciativas articuladas que apuntan al mismo fin: informar y cuidar a los jóvenes y adolescentes para prevenir embarazos e incentivarles al ejercicio de una sexualidad más saludable. La meta que se estableció en el programa de cobertura de la implementación de estos servicios fue superada, llegando a 110 servicios implementados en varios de los municipios priorizados. Estos servicios han sido apoyados por el UNFPA en los municipios priorizados por el programa, tanto en su conceptualización como en el desarrollo de protocolos para una atención adecuada.

Merece la pena destacar, como parte de la estrategia nacional de prevención de embarazos en adolescentes y la planificación familiar, la promoción de “círculos de adolescentes”<sup>35</sup>, principalmente a nivel urbano. Estos círculos pretenden, entre otros, romper las barreras de acceso de los jóvenes y adolescentes tanto a la información sobre planificación familiar ajustada a su momento de vida y actividad sexual, como de acceso a los servicios.

Representantes de los SILAIS entrevistados han confirmado la expansión de estos círculos a nivel urbano y los desafíos de extender estos círculos a las áreas rurales más alejadas. A pesar de contar con una estrategia muy novedosa, la coordinación de los círculos se realiza a través de voluntarios, lo que genera una rotación en los liderazgos más frecuente que lo deseado. Este modelo de acercamiento a los jóvenes ha dejado aprendizajes a las instituciones de salud, entre otros, la necesidad de encontrar otras alternativas para de alguna manera institucionalizar ese vínculo. En el caso del SILAIS de Matagalpa, se cuenta con una mujer joven, auxiliar de enfermería a cargo del Programa Amor<sup>36</sup>, que además asume la consejería con adolescentes. Entre sus tareas está la formación de promotores juveniles, quienes a su vez captan a adolescentes en las escuelas o en los barrios para la creación de estos círculos.

Las guías preparadas con el apoyo del UNFPA han sido, en boca de estos promotores-as juveniles, un instrumento poderoso para romper esas barreras. Estas guías están redactadas con un lenguaje no sexista y fomentan las relaciones igualitarias entre los géneros. Pedagógicamente asumen un lenguaje universal sobre los DDHH y en el caso de estar dirigidas a profesionales y/o usuarios-as de origen étnico, están mediadas culturalmente y adaptadas a la cosmovisión de los modelos culturales de salud indígena y afrodescendiente, como se analiza a continuación.

Como iniciativas complementarias a los servicios amigables para adolescentes brindados por el MINSA, destaca el apoyo del UNFPA a la ONG PROFAMILIA. A través de sus 16 clínicas en todo el país, se brindan servicios para adolescentes y jóvenes, atendidos por personal especializado y con

---

35 Espacios creados para que adolescentes entre 10 y 19 años se organicen para compartir ideas, preocupaciones e información y fortalecer conocimientos sobre la salud sexual y reproductiva desde el enfoque de género y de derechos humanos

36 Programa liderado por el Ministerio de la Familia pero en el que participan otros ministerios como el MINSA, dirigido a la restitución de los derechos de la niñez y adolescencia.

la privacidad y confidencialidad adecuada. En concreto, el apoyo del UNFPA permitió que 845 jóvenes<sup>37</sup> recibieran información y asesoría sobre métodos anticonceptivos, suministrándose cerca de 800 métodos entre implantes subdérmicos, métodos anticonceptivos orales y dispositivos intra uterinos. Además de este tipo de servicios, en el marco del PP se apoyaron otras iniciativas novedosas como la asistencia en salud reproductiva y anticoncepción a través de las redes sociales como Facebook y los servicios de telefonía móvil, o el desarrollo de 8 ferias de salud en las instalaciones de las clínicas promoviendo el acceso a MAC para la prevención del embarazo en adolescente y los servicios de SSR. En todas las consejerías y servicios amigables para adolescentes que desarrolla PROFAMILIA, se incluyen mensajes relacionados con la prevención del VIH. Igualmente, en la elaboración de materiales de divulgación y guías didácticas, existe un componente sobre VIH.

Las actividades promovidas por PROFAMILIA que cuentan con mejor acogida son los “clubs de adolescentes”. Ésta es una iniciativa que lleva años desarrollándose y a través de la cual se sensibiliza y capacita a un buen número de adolescentes que acuden voluntariamente, motivados por la temática, los cuales se encargan posteriormente de reproducir y diseminar los conocimientos adquiridos entre otros adolescentes de sus barrios y escuelas. El objetivo de los clubs es fortalecer habilidades, actitudes y conocimientos sobre la salud sexual y reproductiva con énfasis en el embarazo en la adolescencia, están atendidos por una orientadora y una red de orientadores voluntarios y cuentan con material didáctico de gran calidad para organizar las sesiones. PROFAMILIA cuenta con clubs de adolescentes en casi todas las clínicas que la ONG tiene a nivel nacional. Los jóvenes consultados valoran muy positivamente estos espacios de referencia donde comparten entre pares muchas de las incertidumbres que les asaltan en materia de sexualidad.

Las estrategias con base en comunidades que promueve el MINSA para garantizar el acceso de anticonceptivos a jóvenes y adolescentes en las zonas rurales, constituye otra prioridad que el UNFPA también ha acompañado. En esta línea se está implementando la estrategia ECMAC, ([Entrega Comunitaria de Métodos Anticonceptivos](#)), a través de la cual se han ido capacitando promotores que están contribuyendo a promover cambios positivos en la población adolescente y joven en relación a sus pautas sexuales, incentivando su conocimiento y actitud proactiva hacia el uso de anticonceptivos. Con el apoyo del UNFPA se logró capacitar a 600 promotores a través de metodologías participativas y guías y materiales de fácil comprensión producidas también con el apoyo del UNFPA.

Por último, desde un análisis de interculturalidad y DDHH, el programa también ha acompañado la implementación de las políticas de salud en las áreas del país donde el componente étnico es muy relevante. Con particularidades conceptuales y de abordaje, el MINSA ha extendido el MOSAFC en los SILAIS de las Regiones del Caribe, integrando al mismo algunas prácticas interculturales que pueden convivir con la atención tradicional de los servicios. Así está en marcha en las 2 regiones el **Modelo de Atención de Salud Intercultural de la Región Autónoma del Atlántico Norte y del Atlántico Sur** (MASIRAAN y el MASIRAAS respectivamente)

El UNFPA apoyó la implementación de este modelo en el marco de los proyectos conjuntos llevados a cabo en esas áreas. A través del apoyo a socios locales, como las universidades de URACCAN, Universidad Martín Lutero y la UNIVAL (AATEC), se lograron avances en la mediación del modelo,

---

<sup>37</sup> Informe de resultados de PROFAMILIA. Noviembre 2016-mayo 2017

en la validación participativa del mismo y se llevaron a cabo procesos de formación y se realizaron algunas investigaciones y estudios para que la aplicación del modelo se sustentara en información válida.

Entre los resultados más relevantes que logró el apoyo del UNFPA con URACCAN, fue el establecimiento de una línea de base como programa conjunto para identificar indicadores de género y uso de métodos anticonceptivos en los territorios y promover la salud comunitaria, a través del diseño de un modelo de salud comunitaria propio para el Alto Wangki con enfoque de género. Se trabajó con jóvenes a través de iniciativas de educación no formal para la prevención del embarazo adolescente, así como la prevención de la violencia, alrededor de 120 líderes y lideresas participaron de estas capacitaciones. Esta red de jóvenes en las comunidades participó también de la estrategia ECMAC.

Las universidades de UNIVAL y la Universidad Martin Lutero desarrollaron un proceso de formación a 8 jóvenes mujeres becadas por UNFPA de estos territorios con la especialidad de enfermería, con el compromiso de incorporarse al trabajo comunitario en el marco de las iniciativas del proyecto y más allá.

Para finalizar esta sección, en el marco de los apoyos brindados por UNFPA a la sociedad civil, se destaca el trabajo realizado por el Movimiento Comunal Nicaragüense, MCN, en comunidades rurales de difícil acceso, como sería el caso de los municipios de El Cuá en el Departamento de Jinotega. Su labor en estos casos, es fortalecer a la red de salud comunitaria a través del desarrollo de talleres de capacitación sobre los derechos sexuales y reproductivos, planificación familiar y prevención del embarazo en adolescentes y la elaboración de diagnósticos y planes de salud comunitarios, entre otras acciones. Las acciones realizadas por el MCN con el apoyo del UNFPA han sido complementarias al quehacer del MINSA y contribuyen a la implementación del MOSAFC y el ECMAC, especialmente en zonas de difícil acceso en las que las redes de salud están más debilitadas.

**El otro resultado a destacar en el marco del programa y que ha contribuido sustancialmente a promover la planificación familiar** es la consolidación del proceso de suministro de medicamentos de SSR y anticonceptivos.

Para ello importante destacar la importancia que ha jugado el **Programa global para el aseguramiento de los productos de salud reproductiva (GPRHCS**, por sus siglas en inglés), en el aseguramiento de insumos, incluyendo adquisición de métodos anticonceptivos modernos, MAC.

Uno de los aspectos clave que se vino a fortalecer en el marco del PP, fue la gestión logística de insumos médicos. (SIGLIM, PASIGLIM Y GALENO<sup>38</sup>). El objetivo de esta iniciativa fue minimizar la ruptura de stock en las unidades de salud de métodos anticonceptivos y la gestión del buen uso del medicamento. El proceso tuvo un desarrollo muy eficiente y en los registros del proceso del MINSA se destaca:

- A finales del 2016 el Sistema de información para la gestión logística de insumos médicos (SIGLIM) se había implementado en el 100% de las unidades de salud de atención y en numerosos hospitales.
- Por su parte, el programa automatizado del Sistema de información para la gestión logística de insumos médicos PASIGLIM, está siendo implementado a nivel de centros de salud, hospitales primarios y SILAIS, quedando pendiente su desarrollo en puestos de salud. Los datos se han ido migrando al sistema GALENO<sup>39</sup> (on-line), a través de diferentes fases de implementación:
  - Primera fase (2015): En el almacén central (control de inventario) como unidad de compra y de logística (distribución);
  - Segunda fase (2016): Se desarrolló en hospitales regionales y departamentales;
  - Tercera<sup>40</sup> fase (2017): Almacenes regionales, hospitales primarios y unidades de salud de primer nivel de atención.

El apoyo del UNFPA ha sido fundamental en el fortalecimiento de capacidades y asistencia técnica para fortalecer la logística de insumos médicos y el uso racional de medicamentos. En este sentido, se ejecutaron diferentes actividades tales como: Encuentros regionales para la programación de insumos médicos en 15 SILAIS en los que participaron el 100% de municipios, talleres para la presentación de la “Norma técnica de salud del SIGLIM” con responsables de insumos médicos de 16 SILAIS, o el Taller Nacional de fármaco-vigilancia, en el que 124 recursos humanos fueron formados en el uso racional de medicamentos.

Otro aspecto que ha sido muy bien valorado, ha sido el apoyo en la actualización de las siguientes normas tales como: Guías del sistema de administración de medicamentos y suministros médicos, manual de control interno y lista de medicamentos básicos.

El impacto del proceso de asistencia técnica del UNFPA se observa en relación a la disponibilidad de los MAC en los SILAIS, que, si bien no todos han logrado optimizar su abastecimiento, en los municipios priorizados no se ha producido ruptura de stock.

**Tabla 11:** SILAIS con ruptura de stock en Métodos anticonceptivos

N°	SILAIS	Unidades con reporte de ruptura de stock en algún MAC	N° de unidades de salud cabeceras en el SILAIS	% de unidades de salud con reporte de ruptura de stock MAC
1	Carazo	0	10	0.00
2	Chinandega	3	17	18 %
3	Chontales	1	10	10.00%
4	Jinotega	1	11	12.50%
5	León	1	17	6.67%

<sup>39</sup> El **Sistema Informático Galeno** facilita la gestión y seguimiento de los insumos médicos desde su adquisición hasta su distribución en las 31 unidades de salud de Nicaragua

<sup>40</sup> El equipo de evaluación no cuenta con la información del grado de avance de esta tercera fase, ya que el año en curso todavía no ha finalizado

6	Madriz	0	10	0.00
7	Managua	3	32	9.09%
8	Masaya	1	11	10.00%
9	N Segovia	1	14	7.14%
10	RACCS	1	8	12.5%
11	Rivas	1	11	10.00%
12	Zelaya C	3	5	60.00%
13	Matagalpa	0	16	0.00
14	Boaco	0	7	0.00
15	Bilwi	0	4	0.00
16	Río San Juan	0	8	0.00
17	Granada	0	6	0.00
18	Estelí	0	8	0.00
19	Las Minas	0	5	0.00

**Fuente: Informe de avances del Ministerio de Salud 2016 (PASIGLIM reporte de existencias julio a diciembre 2016)**

De acuerdo con la información brindada por el MINSA al equipo de evaluación, los problemas de stock se achacan a la gestión del sistema de suministros médicos con lo que se muestra un ámbito en el que hay que seguir fortaleciendo las capacidades y, por otro lado, las autoridades sanitarias achacan esta ruptura al incremento de la demanda de MAC. Según los resultados de la encuesta anual de existencias de anticonceptivos y medicinas esenciales de salud reproductiva, la población en general, incluyendo la población adolescente, aumentó su acceso a los anticonceptivos. Durante 2016 el consumo de anticonceptivos aumentó un 95% comparado con 2015 (95% de condones; 74% de píldora anticonceptiva; 121% inyectables mensuales y el 98% DIU); el nº de años de protección (CYP)<sup>41</sup> aumentó de 194.813 a 370.646. No se cuentan con evidencias sólidas sobre la demanda de jóvenes y adolescentes en esa ratio, pero puede inferirse que con independencia del % incremento de la demanda, los servicios amigables y otro tipo de estrategias como los círculos de adolescentes, la promoción comunitaria, las ferias, etc., están contribuyendo a este indicador.

### DESAFÍOS identificados para una mayor eficacia

Se destacan los principales desafíos identificados en la atención brindada a jóvenes y adolescentes en materia de salud sexual y reproductiva.

- Un primer desafío tiene que ver con las inequidades territoriales respecto al avance de las políticas públicas, detectándose un fuerte rezago en la Costa Caribe. Los retos propios nacionales de la descentralización de determinadas políticas en función de realidades geográficas, presupuestales, institucionales, etc., no son objeto de esta evaluación. Pero sí lo son los desafíos que representa la diversidad cultural para implementar los programas y modelos de atención a adolescentes en los diferentes SILAIS o el funcionamiento de las casas maternas en la medida en que el talento humano como médicos y enfermeras o personal de salud es deficitario y/o no manejan la lengua miskita y creole.

<sup>41</sup> *Couple years of protection (CYP)* es una medida que estima la protección contra el embarazo proporcionada por los métodos anticonceptivos durante un período de un año.

Es obvio también señalar que la estrategia comunitaria de entrega de anticonceptivos entraña inmensas dificultades en las áreas aisladas de todo el país, pero particularmente de la Costa Caribe pues son áreas de acceso únicamente pluvial. Por tanto, poner en marcha diferentes estrategias de promotoría de salud en las comunidades, círculos de jóvenes u otro tipo de redes sociales que conecten el servicio con el usuario adolescente, constituye un reto ineludible y en este sentido los procesos de conformación y/o fortalecimiento a través de la capacitación de estas *redes* constituye una tarea constante.

- Por tanto, siendo un área de alta prioridad en función de sus indicadores socio-económicos, la Costa Caribe requiere de importantes apoyos sostenidos si el objetivo es impactar sobre la estructura de las inequidades sociales que los indicadores expresan. Para el UNFPA, en el actual contexto de restricción financiera y dados los costes de transacción que representa una acción coordinada y bien integrada (sería deseable incluso una acción conjunta del SNU), el apoyo en esta zona sólo sería viable a través de algún proyecto movilizado con recursos no regulares, lo que representa un reto importante en la negociación con los socios dadas las condiciones impuestas por las autoridades nacionales en cuanto a la movilización de recursos.
- Otro desafío que implica el ámbito nacional, es la necesidad de ampliar la coordinación entre las instituciones gubernamentales y la sociedad civil en relación a la atención que se brinda en SSR. Como se ha mencionado anteriormente, el equipo de evaluación ha constatado la complementariedad de acciones desarrolladas por organizaciones de la sociedad civil y los servicios del MINSA. Una coordinación más sostenida permitiría escalar modelos y/o estrategias que se están llevando con éxito en algunos SILAIS en relación a la prevención de los embarazos en adolescentes y en casos como la ECMAC, la sociedad civil es un aliado indiscutible.
- Otro desafío importante lo constituye el fortalecimiento de las coordinaciones interinstitucionales (MINSA, MINED, MINJUVE, MIFAN) para el trabajo con jóvenes y adolescentes, sobre todo en lo que atañe a la prevención de embarazo en adolescentes. La prevención del embarazo en adolescentes y en especial en la franja de edad de 10 a 14 años, sigue siendo uno de los principales retos, sobre el que hay pocas actuaciones.

En este sentido, el UNFPA podría reforzar su *rol catalizador* estimulando procesos sinérgicos (institucionales, instrumentales, organizacionales) en torno a EIS, prevención del embarazo adolescente, dinámicas de curso de vida, género y derechos humanos.

- El monitoreo y fundamentalmente la *retroalimentación* de los alcances y la calidad de las estrategias que el Programa País ha acompañado (consejerías de planificación familiar para adolescentes, ECMAC, redes comunitarias, etc.), es un proceso a ser fortalecido pero con algunas limitaciones. Por un parte un adecuado proceso de monitoreo requeriría de recursos financieros y humanos que hoy no están disponibles por lo que los sistemas de información han de ser lo suficientemente sofisticados para valorar el adecuado curso de los programas.

El UNFPA ha jugado un rol colateral en estos procesos de monitoreo si bien dada su expertise, podría apoyar a los SILAIS en la *retroalimentación* de las diferentes estrategias para la prevención del embarazo adolescente de manera de ampliar cada vez más acceso y calidad de las diferentes intervenciones que impulsa el MINSA.

Producto 1.3. (NIC8U201) Instituciones nacionales y locales han fortalecido sus capacidades para proveer servicios de salud materna y cuidado del recién nacido de calidad a nivel comunitario (local), en particular para mujeres y niñas, incluyendo en situaciones de crisis humanitarias

**Estrategias llevadas a cabo: Fortalecimiento de capacidades, gestión del conocimiento, apoyo a la implementación de servicios de salud materna y SSR para jóvenes.**

**Socios principales implementadores: MINSA**

El principal logro a destacar en relación a la salud materno infantil tiene que ver con el fortalecimiento de capacidades del personal de salud, habiéndose transferido entrenamiento y formación para mejorar las habilidades y conocimiento de personal obstétrico y médico, principalmente en zonas rurales e indígenas sobre temas relativos a la salud de las mujeres embarazadas: salud prenatal, parto, atención obstétrica de emergencia y atención neonatal.

Los programas conjuntos sobre Seguridad Humana en el Alto Wangki Bocay AWB y el Programa conjunto para contribuir en el cumplimiento de los ODM 4 y 5 en los Departamentos de Nueva Segovia, Chontales y la Región Autónoma del Caribe Sur, RAACS, han sido claves en la contribución del PP a la mejora de la salud materno- infantil.

En el caso del programa conjunto en el Alto Wangki Bocay, destaca el esfuerzo realizado por incluir especificaciones culturales en el fortalecimiento de capacidades, o en la elaboración de estrategias y modelos de salud. Un ejemplo de esto han sido las capacitaciones a parteras de comunidades indígenas en el plan de parto, cuidados durante el puerperio y del recién nacido teniendo en cuenta prácticas de la medicina tradicional. Gracias a este tipo de capacitaciones dirigidas no solo a parteras, sino también a promotores de salud y lideresas comunitarias, se ha mejorado la calidad de los servicios de salud materna en comunidades indígenas de difícil acceso.

Otro ejemplo lo constituye la formulación en el 2014 del modelo de salud intercultural “Modelo de salud intercultural del régimen especial Alto Wangky-Bocay (MASIRE-AWB)” con el apoyo de las comunidades indígenas y la validación de los gobiernos indígenas, el MINSA y la Secretaría de Asuntos Indígenas del Ministerio de Asuntos Exteriores.

A través del Programa conjunto para contribuir en el cumplimiento de los ODM 4 y 5, se mejoraron los conocimientos de las parteras y otros recursos de salud sobre factores de riesgo relacionados con el embarazo y postparto, capacitándose a un total de 609 personas de los SILAIS de la RACCS, Nueva Segovia, Chontales y Zelaya Central. La formación a parteras cuenta con 5 módulos temáticos relacionados con la prevención de la morbilidad y mortalidad materna y perinatal, la nutrición, la planificación familiar, la lactancia materna, la importancia de la atención prenatal y posparto y puerperal y signos y síntomas de peligro. Durante varios meses, 49 parteras de los municipios seleccionados, fueron capacitadas para acompañar a las mujeres embarazadas en sus comunidades e identificar los factores de riesgo.

Otros temas relevantes que se han abordado en las capacitaciones al personal de salud serían:

- Formación a 20 obstetras en el nivel terciario de atención en emergencias obstétricas (EMOC), particularmente en el manejo de la hemorragia durante el embarazo y el parto. Manejo del enfoque del Código Rojo obstétrico, el uso de compresas neumáticas y suturas uterinas.
- Sesiones formativas dirigidas al primer y segundo nivel de atención en todos los Hospitales: "Vidas Salvadas a través de EMONC".

El trabajo de formación y fortalecimiento de las capacidades de las parteras se concibe dentro del MOSAFC como una línea importante que se quiere profundizar. El desafío se encuentra en la renovación intergeneracional de esta práctica ancestral de las comunidades que asumen en general mujeres adultas. Con el apoyo del Programa, aprovechando las visitas de formación realizadas a las comunidades, se han ido captando mujeres jóvenes que quieren formarse como parteras para contar con un relevo generacional. Además de las capacitaciones relacionadas con el parto y el cuidado del recién nacido, se ha hecho mucho hincapié en la formación de parteras en ECMAC.

Una contribución del PP más vinculada con la gestión del conocimiento, fue la actualización, edición y distribución de guías y protocolos entre las redes de salud de los SILAIS de Nueva Segovia, Chontales y RAACS:

- [Guía Clínica para la atención al neonato](#). Normativa 108
- [Protocolo para la atención de complicaciones obstétricas](#). Normativa 109
- [Protocolo para el abordaje de las patologías más frecuentes de alto riesgo obstétrico](#). Normativa 077
- [Normas y protocolos para la atención prenatal, parto, recién nacido y puerperio de bajo riesgo](#). Normativa 011

La revisión de las normas permitió la inclusión de estrategias basadas en la evidencia y facilitaron las sesiones de formación previstas entre los integrantes de las redes de salud.

Aunque desde el PP se realizaron varias acciones encaminadas a la mejora de la calidad y condiciones de las casas maternas, de acuerdo con la información obtenida por el equipo evaluador, las diferencias entre unas y otras son considerables dependiendo del Departamento en el que estén ubicadas. En este sentido, mientras en Matagalpa las condiciones de la casa materna eran muy buenas: espacios muy bien cuidados con personal de enfermería las 24 horas del día, subsidio del 5% de la alcaldía para insumos y otras necesidades, atención de la doctora 8 horas diarias y una excelente coordinación con el policlínico; en la casa materna visitada en Bluefields, la situación era más precaria, los insumos básicos tienen que ser aportados por las mujeres y el equipamiento y condiciones de las casas necesitan ser mejorados. Pero a pesar de las limitaciones, las casas maternas visitadas en la Costa Caribe son altamente demandadas.

Se valora muy positivamente su utilización como espacio de formación a parteras y de sensibilización y asesoramiento a las mujeres embarazadas sobre temas clave tales como: cuidados prenatales, atención al recién nacido, lactancia materna y planificación familiar.

Las casas maternas se consideran también un espacio útil para trabajar con las adolescentes embarazadas albergadas, se aprovecha la permanencia de las adolescentes alojadas para fortalecer su conocimiento sobre temas de interés relacionados con la SSR, con énfasis en la prevención de un embarazo posterior y la mejora de la nutrición materna e infantil, el trabajo de parto, la atención durante el post-parto y los cuidados del recién nacido. No obstante, el problema del embarazo en adolescentes es de gran magnitud y necesita de la coordinación con otros actores y espacios para realizar una prevención efectiva.

Destaca el apoyo brindado a través del programa conjunto del AIWB en la construcción de dos casas maternas y la rehabilitación de una tercera en comunidades rurales de muy difícil acceso. Igualmente se brindó apoyo para la implementación de las “Directrices para servicios de

adolescentes en casas maternas”, a través de la capacitación del personal y la elaboración de materiales.

### **DESAFÍOS identificados para una mayor eficacia**

- Además de los retos que representa el difícil acceso para dar seguimiento a las adolescentes embarazadas en lugares remotos, aspecto que ha sido anteriormente mencionado, las barreras culturales entorno a la iniciación de las prácticas sexuales y las uniones constituyen un desafío muy importante.
- Por otra parte, merece la pena considerar que las acciones que el UNFPA ha apoyado en este producto toman valor en un contexto de apoyo mucho más amplio proveniente de los esfuerzos nacionales y de apoyos de agencias como UNICEF y fundamentalmente OPS. En este sentido y en el contexto presupuestario del próximo programa el apoyo directo a la red de casas maternas no parece una posibilidad.

Producto (NIC8U602) Instituciones nacionales y locales han fortalecido sus capacidades para la implementación de la EIS y consejería a jóvenes y adolescentes, incluyendo prevención del VIH.

**Estrategias llevadas a cabo: Fortalecimiento de capacidades, gestión del conocimiento. Socios principales implementadores: MINED, MINJUVE, Consejerías Educativas, ACAPOL.**

### **La EIS en el ámbito formal**

El apoyo al Ministerio de Educación en la promoción de la Educación Integral de la Sexualidad, así como en la elaboración de los contenidos de la misma y su proceso de validación, constituye una de las líneas de trabajo que viene capitalizándose desde anteriores programas. La inclusión de la EIS en el currículo educativo nacional como asignatura transversal, se alinea con el objetivo del MINSA de disminuir el embarazo adolescente, aumentar el uso de contraceptivos modernos y disminuir la violencia de género.

El enfoque es preventivo por lo que requiere de las sinergias de otros procesos sociales que apunten a un cambio profundo de valores y prácticas. Como fue mencionado, la preocupación de las autoridades nacionales por institucionalizar contenidos referidos a EIS, data de una década, lo que puede apreciarse en el plan de educación docente de año 2009: ( [Educación de la sexualidad y para la prevención de las ITS, el VIH y el sida](#) (pág. 39).

Sin embargo, no ha sido hasta años recientes que con apoyo del UNFPA se han producido saltos cualitativos en el proceso de apropiación y expansión del proceso, aun así todavía insuficientes.

La contribución específica de UNFPA se ha hecho en dos niveles: i) ha acompañado técnicamente y con recursos la elaboración y validación de la Guía EIS compuesta por 50 fascículos estructurados pedagógicamente por grupos de edad y grado, educación inicial, primaria y secundaria y ii) ha facilitado la descentralización de las estructuras educativas a cargo de la coordinación y seguimiento de la formación docente y sensibilización a estudiantes a través de foros.

En el primer caso la evaluación ha constatado la calidad de los contenidos de la Guía, tanto desde el punto de vista de la comunicación pedagógica como de los conceptos usados. La Guía es innovadora en los enfoques e integra todo un campo de aprendizaje para que, durante los primeros años del ciclo de vida, la educación sexual y los derechos sexuales y reproductivos en toda su amplitud,

adquieran sentido como parte inherente y necesaria del desarrollo cognitivo y social de los individuos, tanto docentes como alumnado. El segundo punto refiere a las posibilidades que ha brindado el programa para formar cerca de 2000 docentes. Así mismo se ha capacitado en EIS a 800 estudiantes de Escuelas Normales de 8 Departamentos: Managua, Carazo, Chinandega, Matagalpa, Estelí, Chontales, Puerto Cabeza y Bluefields.

Si bien es cierto que la cobertura alcanzada no es muy representativa sobre el total de la comunidad docente, que asciende a 56.000 maestros en todo el país, no es menos cierto que tratándose de esta temática, la cual genera tantas resistencias de toda la comunidad educativa y la sociedad en general, cualquier avance en su institucionalización es un paso de gigante.

En el sector educativo se produjo alguno de los cambios en las orientaciones de políticas e institucionales que han sido enunciados en este informe. La evaluación se refiere en particular a la transición de las Unidades de Consejería Educativas-UCEs, 21 en todo el país, encargadas del monitoreo de la implementación de la EIS, en las que participaban responsables del MINED a nivel central y docentes, donde a través de formación y consejería se daba respuesta a los planeamientos y desafíos originados con la EIS; a las Consejerías de las Comunidades Educativas-CCEs, estructuras más amplias que integran a la comunidad educativa, es decir, niveles de gerencia del MINED, docentes, alumnado, padres y madres y/o tutores. Las CCEs representan espacios con una enorme potencialidad porque traspasan los elementos propios del sistema educativo (currícula, docentes, herramientas pedagógicas, alumnado) potenciando sinergias con otros determinantes sociales, como el bienestar y la salud. Las CCEs son instrumentos normados actualmente para actuar, en coordinación con el MIFAM y el MINSA, para la prevención de la violencia y mirando más allá, son mecanismos cuya misión es asegurar un desarrollo del individuo (desde niño) basado en el respeto, el cuidado, la protección, la promoción de un curso de vida saludable y con oportunidades donde la educación para la sexualidad juega un rol preponderante.

La evaluación destaca el enorme potencial de estas “*nuevas institucionalidades*” no sólo como instrumento para la prevención del embarazo adolescente, de la violencia sexual y cualquier otro tipo de violencia (que son parte central del objetivo de estos mecanismos), sino que desde estas estructuras, la EIS puede contar con otros mecanismos para su difusión, profundizando su alcance hacia el sector de la educación no formal y lo más importante, asegurando mecanismos de retroalimentación.

El concepto “nuevas institucionalidades” ha sido acuñado por el EE para explicitar la innovación de estas estructuras interinstitucionales (MINED x MIFAN x MINSA) en el abordaje de ciertas problemáticas. Identificamos un signo “X” porque estas nuevas estructuras no se conforman con la sumatoria de sus mandatos tradicionales, sino por la acción sinérgica de los mismos. Son nuevas porque no existen precedentes de su institucionalidad ni de su operación/funcionamiento; son nuevas porque asumen un abordaje complejo sobre los determinantes sociales del bienestar; son nuevas porque se proponen basar su acción en la prevención y no hay un capital de políticas en Nicaragua que sirvan de fuente. Finalmente son nuevas porque su objetivo es generar cambios nuevos que signifiquen un real bienestar en las trayectorias de los individuos.

A nivel de comunicación la EIS tiene presencia en la red: videos dirigidos a docentes, menciones del programa en la web del MINED, en los EPI (encuentros interpedagógicos de aprendizaje incluidos en el marco de la capacitación docentes) <https://www.mined.gob.ni/index.php/tepce/>). Otros

ejemplos son la Campaña Nicaragua Educa (del MINED), y Spot Uniones a Temprana Edad 2017, <https://www.facebook.com/UNFPAni/videos/1948152418799461/> (del UNFPA).

### *La EIS en el ámbito no formal*

La EIS ha trascendido el ámbito tradicional de la educación formal del MINED para hacer parte de la currícula de otras instituciones que han contado con el apoyo sostenido del UNFPA para este cometido, como ha sido la Academia de Policía Walter Mendoza (ACAPOL), que desde el año 2002 en que inicia la cooperación con el UNFPA se ha institucionalizado el módulo de género y SSR.

Así mismo, a través de las Casas Juveniles<sup>42</sup> que impulsa la Dirección de Asuntos Juveniles (DAJ) de la Policía Nacional (PN) en los territorios, la EIS hace parte de la formación que los jóvenes reciben a partir de métodos no formales como talleres y charlas y también es un tema dentro de los contenidos humanísticos que se imparte en las 8 carreras técnicas que impulsa la PN. En el año 2017, 140 jóvenes en Managua se graduarán y estarán formados en diversos módulos académicos, en los que se incluyen: el abordaje de la EIS con enfoque de género, SSR, prevención de la violencia, emprendimiento económico y el cuidado del medio ambiente.

La página web de la PN en varias de sus revistas mensuales y documentos de tesis de egresados de los procesos formativos de la ACAPOL, refleja la realización de las actividades vinculadas a los procesos formativos sobre la IES.

Anualmente la Academia capacita a un promedio de 1000 a 1500 nuevos ingresos de cadetes, (aproximadamente un 25% de mujeres) quienes reciben formación sobre la EIS, sobre SSR y contenidos sobre el enfoque de género y la prevención de la violencia basada en género. La ACAPOL generó una estructura interna como es la *Red de Docentes* (15 docentes) y una *Red de estudiantes monitores* con competencias en EIS no formal (monitores que a la vez se encargan de realizar planes de seguimiento junto a los profesores sobre EIS en cada uno de los municipios de origen). Con el apoyo del UNFPA se capacitaron a los miembros de estas redes que alcanzan en total 35 personas

El UNFPA ha puesto a disposición manuales y/o guías que han sido utilizados para el [acompañamiento técnico del personal asignado a este proceso](#), los cuales han sido valorados muy positivamente, como son [Autocuidado de la salud sexual de la salud sexual salud sexual de la salud sexual y reproductiva](#), y [Derechos sexuales y reproductivos, un enfoque para adolescentes y jóvenes](#).

En la revisión documental que realizó el EE en la ACAPOL se pudo constatar la existencia de materiales usados en las capacitaciones en idioma castellano, miskito e inglés, identificando así el enfoque intercultural de los mismos. Dada la temática abordada en estos materiales, el enfoque de género queda explícito en los contenidos dentro del marco de los derechos humanos.

---

<sup>42</sup> Las Casas Juveniles son lugares propios de la PN destinados a captar jóvenes en riesgo a los que se les brinda un espacio de contención a través de diferentes metodologías para prevenir conductas nocivas para ellos mismos y la comunidad en la que se insertan. Basado en el enfoque comunitario y de apoyo mutuo, estas casas juveniles promueven la formación de los jóvenes en varias tecnicaturas para dotarles de herramientas que además de motivarles, les sirvan para lograr autonomía dentro de un plan de vida fuera de riesgos.

Una acción destacada con el apoyo del UNFPA ha sido la realización de un post grado para mandos intermedios de la PN sobre el abordaje de la violencia y la promoción de valores, con el objetivo de fortalecer capacidades de atención especializada e incluye dentro sus contenidos la EIS.

A este producto también contribuyen las iniciativas que han estado implementadas por el **MINJUVE** para difusión de la EIS en el ámbito no formal.

Con el apoyo del UNFPA se publicó e implementó la [Estrategia para la Educación Integral de la Sexualidad de adolescentes y jóvenes](#) y sus 3 Guías Didácticas (modalidad no formal) dirigidas a grupos etáreos de 10-14 años; de 15-19 años y de 20 a 24 años.

La implementación de la Estrategia contó con toda una estructura de redes informales a través de la cual el MINJUVE canaliza una buena parte de las acciones que promueve. Es una organización que se basa en la red de redes por lo que el alcance de las actividades que organiza es difícil de determinar con exactitud.

Con el apoyo del programa se conformaron 6 Equipos de Capacitación Local para la implementación de la Estrategia que se constituyeron dentro de la **Red de Enlaces del MINJUVE**. Los enlaces trabajan con Promotoría Solidaria e impulsan muchas actividades como espacios de reflexión, Video-Foros, conversatorios, talleres, charlas comunitarias, Escuelas Populares Municipales con temáticas que incluyen contenidos de SSR, como uso del condón, embarazo en adolescentes, ITS, dinámica demográfica, prevención de la violencia, planificación familiar, violencia en el noviazgo, además de otros temas de interés de los jóvenes. Se hicieron 26 Ferias municipales en diferentes municipios, también de la zona Caribe, involucrando a adolescente y jóvenes de barrio y comunidades, estudiantes de secundaria, centros tecnológicos y universidades involucrando a 5,352 jóvenes.

Por otro lado se capacitaron a 220 promotores de 11 municipios para el abordaje de EIS con sus pares, esto es lo que se denominó la **Red de promotores**

Se elaboró una [Estrategia de Comunicación para el Cambio Social orientada a la promoción y ejercicio de los Derechos Sexuales y Reproductivos en adolescentes y jóvenes](#).

Llegaron de forma directa a 141,500 adolescentes, jóvenes, adultos y familias con campañas informativas comunitarias, viñetas radiales y posts en redes sociales y spots televisivos en temáticas relacionadas con la SSR. En materia de comunicación se puso el foco en la prevención del embarazo adolescente y se diseñaron campañas específicas, <http://www.minjuve.gob.ni/dsr/index.php/en/quienes-somos>.

UNFPA puso a disposición del MINJUVE un set de materiales corporativos que fueron adaptados en algunos casos y traducidos al español en otros. Por ejemplo “hablemos de sexualidad sin tapujos”.

**DESAFÍOS identificados para una mayor eficacia**

- La implementación de la EIS en el sistema formal educativo, ha visto limitada la eficacia más que por cuestiones de cobertura, por la lentitud de los procesos institucionales que se han dado para la oficialización de la Guía (aprobación) por parte de las autoridades nacionales, todavía en espera. Si bien es cierto que algunos contenidos de la Guía fueron usados en las capacitaciones docentes, no es menos cierto que su institucionalización resultará en un incentivo para el abordaje en todos los niveles educativos (inicial, primaria y secundaria) con cobertura nacional, la descentralización de la EIS a nivel nacional, lo que por otra parte demandara de recursos extraordinarios que hoy, en opinión del MINED, son insuficientes.
- La evaluación considera que el apoyo del UNFPA ha sido trascendente desde el punto de vista técnico y que los recursos brindados han permitido acompañar un proceso de extensión que en el momento actual puede tomar autonomía en la medida en que las autoridades nacionales otorguen operatividad al proceso. En este sentido la colaboración técnica del UNFPA ha cerrado un ciclo importante, habiendo brindado al MINED un instrumento de alta calidad. Su apropiación, institucionalización y expansión dependen hoy de factores políticos que están fuera del alcance de la cooperación del UNFPA.
- En el ámbito no formal, la EIS ha tomado un protagonismo que podría profundizarse. Por un aparte las estructuras informales de jóvenes que sirven de tentáculos al MINJUVE para expandir algunas iniciativas, son mecanismos válidos para dar continuidad a la difusión de la EIS, si bien podrían ser considerados dos aspectos. El primero es que con el apoyo del UNFPA se pudieran retroalimentar estos procesos informales considerando fundamentalmente la población adolescente. El segundo, dada la restricción de recursos, es que podrían focalizarse en territorios concretos que pudieran escalarse con recursos nacionales a otros territorios de prioridad nacional. Este segundo factor relativo a la focalización implica considerar los contextos de oportunidad y en este sentido, el MINJUVE podría operar apoyando la acción coordinada de MIFAN, MINED y MINSa en esas *nuevas institucionalidades* (Consejerías de las Comunidades Educativas, Consejerías Familiares, otras) así como coadyuvar a mejorar programas o iniciativas en curso como son los Clubes y/ Círculos de adolescentes y jóvenes promovidos por MINSa y/o PROFAMILIA.

Producto (NIC8U501) Las instituciones nacionales fortalecen su capacidad para proporcionar una respuesta coordinada para prevenir y hacer frente a la violencia por motivos de género y la violencia sexual, prestando especial atención a las jóvenes y las adolescentes, incluso en contextos de crisis humanitarias.

**Estrategias llevadas a cabo: Fortalecimiento de capacidades, gestión del conocimiento. Socios principales implementadores: CSJ, Policía Nacional – Comisarías, MINFAN, Redes de atención, Consejerías Familiares.**

La Corte Suprema de Justicia es una institución que viene generando institucionalidad de género desde hace ya una década. Una Comisión de Género y una Secretaría Técnica de Género alentadas con el liderazgo de la Presidenta de la Corte Suprema, han mostrado un esfuerzo permanente para cambiar la cultura organizacional en la gestión del talento humano, la planificación institucional y la aplicación de normativas acordes al marco nacional e internacional. El UNFPA es un aliado histórico de la Corte Suprema de Justicia junto con otras agencias y organismos internacionales como el BID o la AECID que ha venido apoyando la modernización de la institución a los efectos de mejorar el acceso a la justicia de mujeres.

A partir de la existencia de un marco jurídico nacional producto de la aprobación de diferentes leyes y reformas, los avances han sido más sustantivos.

Los esfuerzos del UNFPA, junto a la CSJ, se han centrado en fortalecer la ruta de acceso a la justicia contra la violencia de género y violencia sexual en las mujeres, niñas y adolescentes, particularmente a la aplicación del [Modelo de atención integral a mujeres víctimas de violencia de género Nicaragua \(MAI\)](#)

La funcionalidad y operatividad de esta estructura hoy en día, el conocimiento de sus protocolos por parte de las instituciones nacionales vinculadas y una mayor eficiencia en la administración de los procesos que llegan a los juzgados ([Memoria 2016-CSJ](#)), son un indicador de que a través de este apoyo la coordinación interinstitucional y multisectorial se ha fortalecido, posibilitando una acción más integrada entre los actores que conforman la Comisión Interinstitucional para empujar el Modelo y, particularmente, mayor colaboración de esta comisión con actores claves que intervienen en la impartición de justicia: Policía Nacional (con la Dirección Nacional de Auxilio Judicial, Dirección Nacional de Comisaría de la Mujer y la Niñez), Fiscalía o Ministerio Público, Instituto de Medicina Legal de la CSJ, todas integrantes de la Comisión Interinstitucional de Lucha Contra la Violencia.

La prevención y atención de mujeres, jóvenes y adolescentes víctimas de violencia en el marco del MAI, ha constituido un componente de acción sinérgica entre los socios del programa. En este sentido actores como el MINSA, el Ministerio Público (MP) y el Instituto de Medicina Legal (IML) han adaptado sus normativas, guías y protocolos de atención y actuación. MINSA: [Normas y protocolos para la prevención, detección y atención de la violencia intrafamiliar y sexual](#); MP: Protocolo de Actuación y Atención a Víctimas de Violencia de Género y Protocolo sobre la Persecución Penal con perspectiva de Género; IML: [Normativas Técnicas y Protocolos de Evaluación de daño físico de las valoraciones Médico Legal](#).

El papel de la CSJ en este proceso ha sido articulador y cuenta con el liderazgo para que las otras instancias, como el Instituto de Medicina Legal, estrecharan su articulación con el resto de actores dentro de la ruta de acceso a la justicia (Comisión Interinstitucional para la violencia).

Las coordinaciones interinstitucionales han permitido un enfoque policéntrico de las intervenciones, de tal forma que cada institución ha ido aportando niveles de especialización y entregas útiles a todo el Modelo. Desde la Oficina de Auxilio Judicial con apoyo del UNFPA se ha realizado el Manual de Procedimiento para atender los casos de violencia sexual con perspectiva de género.

El abordaje multidisciplinario sobre la violencia de género incluye contar con personal capacitado y formado también en la perspectiva intercultural y de género. A la CSJ esto le sigue planteando necesidades y desafíos para acercar los servicios a las poblaciones indígenas en zonas intransitables, a pesar de los esfuerzos que viene desarrollando con la capacitación de las figuras de los whitas, líderes religiosos comunitarios que refuerzan los derechos consuetudinarios en las dos regiones autónomas del país. El UNFPA en el 2013 apoyó a la CSJ a través del proyecto conjunto UNIPP (Alianza de Naciones Unidas con los Pueblos Indígenas), algunas iniciativas para el fortalecimiento de organizaciones de mujeres indígenas en su acceso a la justicia. Así mismo apoyó la capacitación

de personal técnico para elevar una propuesta que conciliara el derecho consuetudinario con el derecho positivo y se formó a operadores de justicia en temas de interculturalidad y justicia a través del Instituto de Altos Estudios Judiciales, que fueron becados por el UNFPA.

La Corte Suprema de Justicia cuenta con una estructura de facilitadores judiciales formados, con experiencia y conocimiento sobre los marcos normativos y protocolos de atención, cuyas réplicas y capacitaciones son dadas por jueces y juezas locales en todos los municipios. La Oficina de Atención de Facilitadores Judiciales (OAFJ) cuenta con 6,625 personas facilitadoras judiciales, donde 2,755 son mujeres y 3,970 hombres. Estas personas a la vez funcionan como mediadores/as comunitarios y permiten el acercamiento del sistema a las usuarias. Son un colectivo muy importante dentro de todo en sistema de institucionalidades que están operando en los niveles locales y comunitarios.

En este marco de actuación el UNFPA ha acompañado de manera oportuna y estratégica a la CSJ, fortaleciendo sus capacidades con la formación especializada hacia el abordaje del enfoque de género en talleres formativos, pero fundamentalmente a través de las tres ediciones del Magister en Derecho y Desarrollo Humano, que implementó el sistema judicial (2014-2017) a través del Instituto de Altos Estudios Judiciales de la CSJ. Han egresado 108 graduados con niveles de formación especializada y de alta calidad técnica.

Se cuenta con una sistematización de las tres ediciones del Magíster que refleja el logro personal y el interés de sus graduadas/os para aplicar los aprendizajes tanto en lo profesional como en lo personal. La CSJ ha analizado la calidad de la impartición de la justicia y cuenta con registros cuantitativos y cualitativos que le permiten afirmar que el fortalecimiento de capacidades sostenido en materia de género y acceso a la justicia y la formación especializada como la que se ha hecho con apoyo del UNFPA, ha contribuido tanto en el análisis de los casos y sus evidencias, como en la calidad de la impartición de justicia a las mujeres víctimas de violencia sexual y violencia de género en todo el sistema de justicia. El enfoque de género ha ido tomando un peso relevante en los criterios de actuación de las sentencias y éste constituye un indicador muy importante de la calidad de la justicia a la que el UNFPA ha contribuido de manera sustantiva.

Cabe destacar que la institución ha posicionado la formación especializada, entre la que se incluye los temas de género y derechos humanos, de todo el personal que opera con la justicia como una estrategia central. El [Plan Estratégico de la CSJ](#) así lo muestra, habiendo previsto en sus diferentes planes operativos varios paquetes formativos dirigidos a jueces, operadores, etc., a través del Instituto de Altos Estudios Judiciales (IAEJ).

De acuerdo a la [memoria específica del 2016 de la IAEJ](#) en el Departamento de Género al 2016 se acumulan 145 actividades de capacitación o sensibilización, con 6,320 participantes (3,796 mujeres y 2,524 hombres). Entre estas actividades están:

- Diplomado para la transversalización de género en los procesos académicos del IAEJ con la Secretaria Técnica de Género, en el que participaron 43 personas claves de la institución, 31 mujeres y 12 hombres.
- 2 cursos virtuales sobre el Protocolo de interpretación de las leyes de Prevención de la Violencia con 38 discentes, 26 mujeres y 12 hombres

- 9 talleres de autocuidado para personal del IAEJ, jueces de AJUMANIC y personas de la DIRAC, con un total de 223 participantes, 157 mujeres y 66 hombres
- Divulgación de la Política de Igualdad de Género con la Secretaria Técnica de Género del Poder Judicial
- Tercera edición del Magister en Derecho y Desarrollo Humano con enfoque en Derecho Civil. (Se han graduado en las 3 ediciones 108 personas)

Por último, una institución que ha ido generando institucionalidad de género ha culminado con la Elaboración y la aprobación de la [Política de Igualdad de Género del Poder Judicial \(PIG\) 2016-2020](#), como mandato directo para la transversalización de género. El UNFPA ha apoyado el proceso de evaluación de la PIG en el 2016, cuyas conclusiones reafirman, entre otras, que la problemática de la discriminación y subordinación de las mujeres y la pertinencia de seguir trabajando para la transformación de la cultura organizacional en el abordaje de la impartición de justicia es una necesidad que la institución ha de asegurar. De igual manera, el UNFPA ha proporcionado acompañamiento a la Comisión Técnica de Género de la CSJ en los [procesos formativos con enfoque de género de todo el sistema judicial](#).

**Por último, el EE quiere valorar los resultados producidos con el aporte del UNFPA a través del MIFAN.** Este ministerio ha asumido por mandato asegurar, a través de la acción con otros actores de gobierno, la restitución de derechos de los colectivos más vulnerables, particularmente jóvenes, adolescentes e infancia, en el marco del Sistema para el Bienestar Social. El abordaje de la prevención es liderado por el MIFAN, que trabaja en este sistema con el MINSA y MINED.

En materia de prevención y atención de la violencia, el actor coordinador del MAI es el MIFAN. El UNFPA a través del BA1 pudo favorecer el proceso de implementación de la ruta de atención en 11 municipios lo que permitió sentar las bases de una coordinación interinstitucional que ha resultado, en opinión de todos los actores involucrados en el Modelo, un pilar imprescindible sobre el que se sostienen los principales mecanismos de prevención, protección y atención a víctimas. La contribución del UNFPA fue destacada en la propia conceptualización del Modelo y fue el principal actor que habilitó el fortalecimiento de las capacidades de los equipos técnicos, entre ellos psicológicos e investigativos, para la atención especializada a víctimas. Fueron capacitadas 158 delegadas y se favorecieron múltiples instancias de diálogo interinstitucional hasta que el funcionamiento de la ruta se constituyó en un protocolo con un nivel de apropiación importante. Cabe mencionar que durante este período se dio el traspaso de las Comisarias de la Mujer y la Niñez a la Dirección de Auxilio Judicial de la Policía Nacional, ya que anteriormente contaban con autonomía funcional y administrativa, generando inicialmente cierta incertidumbre en la atención a víctimas, lo cual se vino normalizando posteriormente.

En este contexto, y en respuesta a su mandato de protección y prevención, se ha construido en el 2017 **el Sistema de Alerta Temprana para Prevenir la Violencia (SATPREVI)**.

El Sistema busca fortalecer mecanismos y procedimientos sinérgicos para prevenir la violencia física, sexual, psicológica, el bullying o acoso escolar, el embarazo en adolescentes, el suicidio, la

explotación sexual y la trata de personas, procurando reconocer señales de alerta en los escenarios más cercanos a las personas.

La mirada sistémica del abordaje exige condiciones de trabajo determinadas en el sentido de la disponibilidad de equipos formados, metodologías y herramientas, presupuesto y la colaboración responsable de las organizaciones sociales. Los subsistemas de educación y salud han de estar bien engranados para que el sistema funcione. Como ha sido mencionado anteriormente, el monitoreo del trabajo realizado por estas institucionalidades es troncal para mejorar la calidad del sistema de bienestar y en este campo, el UNFPA es un socio destacado que está apoyando al MIFAN en la conceptualización de un posible sistema de monitoreo del SATPREVI.

Para terminar, la evaluación quiere destacar que, a pesar de la versatilidad de actores nacionales que han contribuido a la implementación de este producto, el enfoque de género ha sido un elemento de cohesión de todo el programa desde el punto de vista de los abordajes de cada uno de los productos del PP.

Es indiscutible la necesidad de profundizar en la reducción de las inequidades de género para favorecer el bienestar de adolescentes y jóvenes, de manera trascendente en las condiciones y las oportunidades a través de las que experimentan su sexualidad. Los embarazos no deseados en población adolescente y niñas, están por definición basados en experiencias violentas y constituyen la punta del iceberg del conjunto de prácticas sociales desiguales, discriminatorias e inequitativas entre varones y mujeres.

#### **DESAFÍOS identificados para una mayor eficacia**

- Los recursos no regulares habilitaron la posibilidad de implementar estrategias de trabajo interinstitucionales e intersectoriales en el marco del MAI que no habían tenido precedentes. Al finalizar esos recursos, se perdieron algunas oportunidades para apoyar de manera más integral los procesos de implementación de los cambios a la Ley 779 u otros procesos en el marco de la Política Integral de Género del Poder Judicial, por citar algunos.
- La reducción de los recursos humanos dedicados a asegurar la transversalización de este componente en el programa se fueron reduciendo y actualmente sólo una oficial se encarga de este trabajo con una media jornada. Son obvias las limitaciones en estas circunstancias, sin embargo, se valora muy positivamente y se considera un factor potenciador las articulaciones llevadas a cabo con el SNU en el marco del Grupo Temático de Género, que como veremos más adelante, han permitido al UNFPA posicionar un documento que propone lineamientos para que el resto de agencias tome el enfoque programático sobre la prevención y atención de violencia contra las mujeres, niñas y adolescentes.
- Además de ampliar los recursos humanos destinados a este componente y de seguir abordando el tema del fortalecimiento de las capacidades para la reducción de la violencia, la eficacia se vería ampliada si se explicitara el tema de género y derechos humanos a partir de una teoría del cambio que detallara la integración y cohesión de las estrategias de atención de la SSR de adolescentes, EIS, dinámicas de curso de vida, desde la deconstrucción de las inequidades de género.

#### **4.4. SOSTENIBILIDAD**

#### Pregunta de evaluación 6.

¿En qué medida ha sido capaz la Oficina de País de apoyar a sus asociados y a los beneficiarios en el desarrollo de capacidades y el establecimiento de mecanismos para asegurar la apropiación y la durabilidad de los efectos?

La evaluación reconoce el **compromiso y la voluntad política del GRUN** como factores que han condicionado, generando algunas restricciones, pero sobre todo oportunidades y ventajas de la implementación de este programa. A la luz de los objetivos del PNDH y su derrame de políticas y estrategias, el EE afirma que la voluntad política constituye el factor de sostenibilidad más influyente.

En general, el nivel de apropiación y/o institucionalización de los productos entregados ha sido favorable.

Si se miran en detalle algunos procesos que las instituciones están llevando a cabo y a las que UNFPA se ha alineado, se pueden identificar algunos factores que pueden amenazar la sostenibilidad de algunos resultados, así como otros que son coadyuvantes para lograr la sostenibilidad de los mismos:

- ✓ Las Guías, protocolos y normativas en materia de SSR que han sido elaboradas y/o difundidas con el apoyo del UNFPA, hacen parte de los programas y políticas institucionales.
- ✓ Si bien en el ámbito urbano la accesibilidad es un incentivo en sí mismo para la participación sostenida en los círculos de adolescentes, en el ámbito rural la sostenibilidad de los círculos resulta más complicada, ya que la rotación de los facilitadores/promotores es muy alta. Debido a esto, el MINSA quiere promover la formación en PF y SSR de auxiliares de enfermería. Este tipo de recurso humano generalmente proviene de las mismas comunidades y son gente muy joven, ambos aspectos facilitarían mucho el acercamiento y confianza de los adolescentes. La idea es que estos recursos sean los encargados de promover y facilitar los círculos de adolescentes y brindar consejería en planificación familiar, constituyendo una pieza clave en la promoción de la salud sexual y reproductiva y la prevención de embarazos en adolescentes. En este punto contar con un financiamiento externo puede asegurar mayor cobertura en la captación de este recurso humano y asegurar un proceso formativo de calidad.
- ✓ Las organizaciones que han desarrollado una larga historia de vínculos con los jóvenes y adolescentes como es PROFAMILIA, o el Movimiento Comunal Nicaragüense, sostienen con altibajos sus iniciativas con recursos propios. Sin embargo, la capacidad de expandir las consejerías a través de dinámicas participativas en los municipios, o la posibilidad de brindar en condiciones accesibles a los jóvenes los LARCS, hoy se ven limitadas sin el financiamiento externo.
- ✓ La sociedad civil fortalecida es una garantía para la sostenibilidad de los procesos. Nos referimos no sólo a las organizaciones civiles, sino a las “nuevas institucionalidades” que previsiblemente jugarán un rol destacado en la sostenibilidad de los servicios que prestan (prevención violencia, consejería educativa), si bien requieren de apoyo para fortalecer sus capacidades en el corto plazo.

- ✓ Los procesos técnicos y jurídicos impulsados por la CSJ hacen parte de sus prioridades institucionales y por ende tienen un presupuesto destinado a tal fin. Desafortunadamente, el master de género y acceso a la justicia está dependiendo del financiamiento externo.
- ✓ Las organizaciones juveniles en toda su diversidad, movimientos juveniles como la Federación de Estudiantes de Secundaria, FES, Promotoría Solidaria, movimientos de diversidad sexual, asociaciones locales, etc. que abordan el tema DSDR, han favorecido la creación de alianzas y sinergias para impulsar acciones para la restitución, promoción y ejercicios de DSDR. El voluntariado es una seña de identidad de estos movimientos. Algunos procesos por ellos desarrollados como campañas o instancias de capacitación entre pares que requieren de condiciones específicas, dependen de apoyo financiero que habría que asegurar.
- ✓ En cuanto a los procesos de EIS en el sistema educativo formal, resta a las autoridades nacionales seguir impulsando esta estrategia entre los docentes y alumnado.
- ✓ El Diplomado apoyado por el UNFPA promovido por el Poder Judicial, ha dependido en sus tres ediciones del presupuesto externo y en las condiciones financieras del UNFPA es difícil seguir manteniéndose.

## **CAPÍTULO 5. POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

### **5.1. Coordinación con las agencias, fondos y programas del SNU.**

#### **Pregunta de evaluación 7.**

*¿En qué medida está coordinando el UNFPA con otras agencias de la ONU en el país, particularmente para evitar duplicación de tareas?*

El UNFPA ha mantenido un rol de coordinación importante con el resto de agencias con las que se ha vinculado a través de la ejecución de proyectos conjuntos y/o el trabajo en los diferentes grupos interagenciales que han estado y están actualmente funcionando.

La primera instancia de coordinación interagencial fue el proceso de elaboración del UNDAF 2013-2017 en el que ya se establecieron las actividades de cooperación entre agencias para el logro de los efectos y productos acordados con las autoridades nacionales.

Los incentivos de los programas y proyectos conjuntos que preceden incluso el periodo del programa evaluado, han sido reconocidos por los informantes de agencias como fundamentales para trabajar de manera operativa hacia resultados comunes. El marco de consecución de los ODMs a través del Fondo de España y el posterior Marco de Aceleración de los ODMs, así como otros fondos como en de Seguridad Humana del PNUD, permitieron poner en marcha proyectos y desde el UNCT se instituyeron instancias ad-hoc para el seguimiento de los proyectos.

Se ha constatado el registro de reuniones de trabajo y de acuerdos interinstitucionales llevados a cabo en el marco del proyecto conjunto para la implementación de los ODM 4 y 5, en los que participaron UNFPA, OPS y UNICEF. En dichas instancias de trabajo, se contaba así mismo con la representación de funcionarios del MINSA.

Otros grupos tradicionales en el entorno del SNU, como el Grupo UNETE, el Grupo Temático de VIH y el Grupo Interagencial de Género han estado muy activos y se reconocen las capacidades del

UNFPA en estas instancias, con oficiales y técnicos que siempre han mostrado una actitud proactiva para la coordinación y la propuesta.

Con la salida del PNUD y el impacto que a nivel de la coordinación del UNCT tuvo, las agencias atravesaron un periodo de relativa incertidumbre, pero no les limitó dar continuidad, bajo otras modalidades, a las dinámicas de trabajo propias a su mandato. Y así, en 2016, el Sistema de las Naciones Unidas (SNU) en Nicaragua asumió la Coordinación Residente a.i. con la conducción de cinco Representantes (FAO, OPS, PMA, UNFPA y UNICEF) mediante la modalidad “liderazgo compartido”. En ese contexto, el UNCT retomó las actividades conjuntas de planificación estratégica y seguimiento de acciones y ha seguido trabajando para asegurar una agenda compartida. A inicios del presente año, los Representantes y Jefes de Agencias se reunieron con el objetivo de analizar las oportunidades de cooperación del SNU y construir un plan de trabajo anual. En este encuentro se consensaron 6 temas prioritarios para el trabajo conjunto programático, cada uno con una Agencia convocante: Casas Maternas (OPS); Prevención y Atención de Violencia (UNICEF); Nutrición y Primera Infancia (FAO); Gestión de Riesgo y Resiliencia (PMA); Emprendimiento e innovación de cadenas de valor (ONUDI); y Adolescentes y Juventud (UNFPA). El UNCT mandató crear espacios de coordinación interagencial para analizar la viabilidad de sinergias entre las agencias y poder desarrollar posteriormente las correspondientes estrategias de implementación.

Cada Agencia líder ha realizado un trabajo de sistematización técnica y de propuesta programática interagencial que ha sido compartido con el UNCT. Estos documentos, de alto valor programático, constituyen hojas de ruta compartida que tienen potencialidad para la movilización de recursos y suponen documentos de posición en temas en que la vocería del SNU debe ser única. Constituyen una buena práctica siendo un ámbito de oportunidad para el diálogo con los socios nacionales.

El Equipo evaluador ha accedido al documento técnico elaborado por el UNFPA referido al tema “*Casas Maternas*”

Otro espacio de coordinación con claro liderazgo del UNFPA es el Grupo Temático de Género, Derechos Humanos e Interculturalidad, actualmente coordinado por éste. La dimensión de la problemática de prevención a tención de violencia de género, que está siendo encarada desde varios espacios y enfoques por las instituciones nacionales, amerita la construcción de una visión común al interior del SNU. Para ello es necesario contar con las herramientas metodológicas que permitan tener una base de trabajo común. A propuesta del UNCT se orientó la elaboración de un documento que integrara Es así que el Equipo de País (UNCT) se propuso en su plan de trabajo 2017 la elaboración del presente documento, tarea que fue encomendada al Grupo Temático de Género, Derechos Humanos e Interculturalidad y (GEDHI). Este instrumento tiene el propósito de ofrecer a las Agencias del SNU los lineamientos del enfoque programático sobre la prevención y atención de violencia contra las mujeres, niñas y adolescentes, y será útil para articular y potenciar las acciones conjuntas o no del SNU en Nicaragua, sobre el tema de prevención y atención a la violencia de género.

El EE ha accedido a este documento que acaba de ser finalizado y sobre el que se estará discutiendo en reuniones sucesivas.

En este mismo orden, un elemento crucial que ha de ser destacado, ha sido la capacidad del UNFPA para posicionar y generar consenso en torno a temas sensibles de especial calado para las autoridades, como es el caso de la prevención del embarazo en adolescentes, que entre 2012 y 2017 constituyó un tema medular a ser instalado en el SNU. En el mismo sentido el Bono Demográfico fue adquiriendo relevancia en este mismo contexto.

La articulación operativa de las agencias cuenta con buenas experiencias, ya sean financiadas con recursos regulares u otros recursos. Un mayor desafío y donde el trabajo conjunto requiere ámbitos de mejora, es en la entrega conjunta de resultados, es decir, los sistemas de monitoreo.

## 5.2. Valor agregado del UNFPA

### Pregunta de evaluación 8.

*¿Cuáles son las principales fortalezas comparativas del UNFPA en el país, particularmente en comparación con otras agencias del SNU?*

La flexibilidad en atender los cambios propuestos por los socios implementadores se destaca como una ventaja del UNFPA frente a otras agencias y organismos internacionales.

Las agencias del SNU coinciden con los informantes nacionales en afirmar que la excelencia técnica de los equipos del UNFPA en sus áreas de referencia (Género, SSR con jóvenes y adolescentes, Sistemas de Información y Educación para la Sexualidad), es una cualidad de la asistencia técnica que representa ventajas sobre otros actores.

Se puede resumir en este gráfico las ventajas comparativas del UNFPA que constituyen ámbitos de valor en su relación de colaboración con las instituciones nacionales también.



**Figura 5.** Senda regional de los Objetivos del Desarrollo Sostenible



No ha sido objeto de este ejercicio valorar las ventajas y pérdidas programáticas (medidas en eficiencia, eficacia e impacto) como efecto de las decisiones políticas sobre los mecanismos de relacionamiento con la cooperación internacional, específicamente con el sistema de las Naciones Unidas. Sin embargo, la evaluación ha constatado que se ha dado una pérdida de valor de las ventajas que representa la acción conjunta del SNU para contribuir a la eficacia de las políticas públicas nacionales.

Las posibilidades de vincularse a la senda Regional del avance de los Objetivos de Desarrollo Sostenible y de cómo maximizar los resultados nacionales fruto de la implementación del Sistema de Bienestar, serán más efectivas desde una lógica de coordinación con el SNU, con independencia del marco programático que les comprometa (sea o no el UNDAF). La implementación de los ODMs dejó lecciones importantes en materia de coordinación.

En el caso particular del UNFPA, las orientaciones del nuevo Plan Estratégico toman un fuerte fundamento en la acción Interagencial, basados en las evidencias de los países en su rendición ante los ODSs.

## CAPÍTULO 6. LECCIONES APRENDIDAS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 6.1. Lecciones

- La adaptabilidad a los cambios en las demandas nacionales es un factor importante en el diálogo político del UNFPA con los socios nacionales para avanzar en la implementación del PP, para ello los Planes de trabajo son instrumentos que deben permitir flexibilidad. Sin embargo, en estos casos, se requiere implementar procesos y mecanismos de seguimiento que registren dichos cambios y sus nuevas orientaciones en el marco de los productos y resultados acordados en el programa.
- El trabajo focalizado en localidades concretas, basado en enfoques participativos y donde la coordinación interinstitucional se realiza de manera sistemáticas, favorecen la calidad y la cobertura de los servicios de atención de la salud, de educación, bienestar y protección de las poblaciones más vulnerables en el ejercicio de sus derechos.
- Sin el liderazgo de la entidad rectora en materia de sistemas de información nacional, el fortalecimiento de las capacidades nacionales en materia de la inclusión de las dinámicas demográficas se ve limitado.

### 6.2. Conclusiones

#### 6.2.1. Sobre Posicionamiento Estratégico

### **Conclusión 1.**

**Origen:** Pregunta evaluación 1,4,5

**Criterio de evaluación:** Pertinencia, eficacia

**Recomendación asociada:** 4,5,6,7

El fortalecimiento de las capacidades nacionales, el apoyo normativo y la gestión del conocimiento constituyen estrategias relevantes que el Programa País 20013-2017 ha combinado en el contexto de prioridades y necesidades nacionales, han sido coherentes con los lineamientos del Plan Estratégico y han permitido al UNFPA hacer contribuciones en el curso de acción de las leyes, planes y estrategias nacionales.

Son manifiestos los avances logrados por el GRUN en el contexto amplio del Sistema Nacional de Bienestar, lo que ha supuesto, entre otros, un proceso de modernización institucional para mejorar la calidad de los servicios sociales que ha contado con socios estratégicos. El UNFPA ha agregado valor en las diferentes fases de la implementación de políticas/programas públicos contribuyendo, entre otros, a la cualificación de los RRHH, a la implementación de metodologías innovadoras y/o de conocimiento especializado. La excelencia de UNFPA en materia de población y dinámicas demográficas, o la capacidad instalada en metodologías y procesos de expansión de la EIS, así como la experiencia en abordajes integrales de los derechos sexuales y reproductivos para los jóvenes, son ámbitos de fortalecimiento de la capacidad para los que el UNFPA cuenta con un gran capital.

### **Conclusión 2**

**Origen:** Pregunta evaluación 7,8

**Criterio de evaluación:** Posicionamiento estratégico (coordinación con SNU)

**Recomendación asociada:** 1,2

La coordinación interagencial como vehículo de diálogo político, de aporte técnico y operativo hacia las políticas con foco en el curso de vida, favorece el desarrollo de enfoques innovadores que agregan valor a los procesos en marcha. Además dicha coordinación constituye un factor de maximización de resultados, esencial en el contexto de la intersectorialidad de las políticas que actualmente impulsan las instituciones nacionales.

El Plan Estratégico 2018-2021, la culminación del UNDAF, en marco de compromisos regionales como la Agenda de Salud Sostenible de las Américas, el horizonte de los ODS, apelan a la necesidad de recurrir a las modalidades de cooperación interagencial con independencia de los incentivos económicos en juego.

### **Conclusión 3.**

**Origen:** Pregunta evaluación 2,5

**Criterio de evaluación:** Pertinencia, eficacia

**Recomendación asociada:** 3

El UNFPA ha mostrado una capacidad de respuesta adaptada a los cambios institucionales, prioridades programáticas y a las reducciones presupuestaria y de RRHH que se han sucedido durante la ejecución del programa, manteniéndose en la senda hacia el logro de los resultados del PP previstos.

Las instituciones nacionales, en el avance del Sistema de Bienestar y las políticas, programas e iniciativas que a él se vinculan, han mostrado dinamismo dado que dichos avances, han requerido en ocasiones de cambios en las orientaciones de algunos de los programas y estrategias nacionales que el UNFPA ha acompañado a través del Programa País. La reducción presupuestaria, notoriamente de recursos no regulares, también por ende de RRHH, ha implicado ajustes programáticos. Estos *cambios* han exigido agilidad en la respuesta que el UNFPA ha podido brindar, evitando verse amenazados los resultados del PP.

#### ***Conclusión 4.***

**Origen:** Pregunta evaluación 8

**Criterio de evaluación:** Posicionamiento estratégico (valor agregado)

**Recomendación asociada:** 4,5

Flexibilidad, capacidad de diálogo, perfil técnico de la agencia, el abordaje intersectorial de la salud y los derechos sexuales y reproductivos, trayectoria de coordinación con actores nacionales, metodologías de trabajo con jóvenes, constituyen las ventajas del UNFPA frente a otras agencias de SNU.

Estas cualidades y/o ventajas del UNFPA, han de adaptarse a las exigencias del nuevo modelo de negocios.

#### ***Conclusión 5***

**Origen:** Pregunta evaluación 1,8

**Criterio de evaluación:** Pertinencia, posicionamiento estratégico

**Recomendación asociada:** 1,7,

El Programa País es pertinente en cuanto a su alineamiento corporativo (Plan Estratégico) y al UNDAF-UNDAP y responde a las prioridades nacionales y a las necesidades de algunos de los grupos más vulnerables como jóvenes, adolescentes, mujeres y adolescentes víctimas de violencia. Sin embargo, el marco de actuación del SNU ha perdido relevancia para las autoridades nacionales lo que ha representado una pérdida de valor de las ventajas que representa la acción conjunta del SNU para contribuir a la eficacia de las políticas públicas nacionales.

El nuevo Plan Estratégico recomienda a los países vincularse a la senda Global/Regional del avance de los Objetivos de Desarrollo Sostenible lo que presupone contar con liderazgo del SNU. Con independencia del marco programático que establezcan con las instituciones nicaragüenses, los fondos y agencias del SNU (con o sin UNDAF) están convocados a trabajar desde una lógica de coordinación.

### ***6.2.2. Sobre desarrollo Programático***

#### ***Conclusión 6***

**Origen:** Pregunta evaluación 3,4,5

**Criterio de evaluación:** Eficiencia, eficacia

**Recomendación asociada:** 2

La Gestión Basada en Resultados admite mejoras tanto desde el punto de vista del diseño como de los mecanismos de monitoreo para informar los resultados. En el primer caso los indicadores se basan en su mayoría en actividades lo que dificulta trascender los cambios en el nivel de resultados. El Sistema de monitoreo enfrenta desafíos tanto en las modalidades de monitoreo en el terreno como en los instrumentos de recolecta y reporte de información para la toma de decisiones

El proceso de planificación y monitoreo del UNFPA cuenta con diferentes instrumentos que incorporan jerarquías de resultados e indicadores y temporalidad: Sistema de Información Estratégica (SIS por sus siglas en inglés), Plan Estratégico, CPD, PATs. Este proceso necesita mayor coherencia y conexión lógica para visualizar los procesos de cambio que se van generando. En este sentido no están totalmente alineados los indicadores de outputs y metas anuales del SIS y el CPD. Los hitos trimestrales que recoge el SIS, si bien pueden constituir indicadores de proceso, no son tomados en todos los casos de los PATs, por lo que cuando en esas ocasiones parece que son capturados por la oficina como si constituyeran una externalidad del Programa País. Esta falta de linealidad y/o conexión imprime complejidad al proceso de seguimiento que la oficina país debe establecer, deseablemente de manera participativa con los socios nacionales, que por otra parte se concentran en la realización y seguimiento de las actividades y de la gestión financiera con una mirada escasamente dirigida a capturar los cambios que sus acciones generan.

La necesidad de agregación del SIS implica dificultades en el diseño de los CPD; por otra parte la cultura de la gestión basada en resultados y las prácticas de monitoreo participativo no han permeado todavía las prácticas de trabajo, de hecho los hitos no reciben retroalimentación de los socios. Estas buenas prácticas (en los casos en que pudieran darse), son difíciles de imponer en contextos nacionales en los que no hay tradición de evaluación de programas y políticas.

Por último, también en relación al diseño específico de los outputs del PP evaluado, los que están conceptualizados como *fortalecimiento de capacidades nacionales* no están informados a través de indicadores que den cuenta de los *cambios* que ese fortalecimiento produce, aspecto que podría valorarse para el diseño del próximo Programa País.

### **Conclusión 7.**

**Origen:** Pregunta evaluación 3

**Criterio de evaluación:** Eficiencia

**Recomendación asociada:** 3

El programa ha mostrado eficiencia en la ejecución presupuestaria, habiendo alcanzado a la fecha más del 90% de ejecución y habiendo realizado una buena parte de las actividades previstas. La asistencia técnica brindada por el programa ha sido eficiente y se reconocen las contribuciones del UNFPA a través de su equipo de oficiales como una asistencia altamente especializada que ha respondido en los tiempos previstos.

La OP se ha adaptado a la situación de reducción de financiamiento y de RRHH asegurando anualmente, a través de la asistencia de su equipo de oficiales, la entrega de la mayor parte de productos comprometidos en los tiempos establecidos y la ejecución financiera. La entrega de

asesoramiento técnico especializado es un aporte valioso del UNFPA según lo han valorado los informantes clave, por lo que no se debe desligar de las contribuciones monetarias la Programa.

### ***Conclusión 8.***

**Origen:** Pregunta evaluación 1,4

**Criterio de evaluación:** Pertinencia, Eficacia

**Recomendación asociada:** 4,5,6,7

Dentro de la institucionalidad normativa vigente en el país, en enfoque de género- en un marco ampliado de derechos humanos- ha sido un eje estructurante del Programa País en la medida que lo ha sido de programas y mecanismos nacionales relativos a la SSR, la EIS, o la prevención de la violencia. Dichos enfoques han habilitado vasos comunicantes entre los productos del programa, dando coherencia a toda la teoría del cambio.

La EIS ha constituido el medio donde se ha revelado con mayor profundidad el carácter transformacional de género para el cambio de actitudes y prácticas de los adolescentes.

Tanto desde la servicios de atención a adolescentes promovidos por el MINSA, como a partir de estructuras informales como los círculos de adolescentes y jóvenes, la transferencia de conocimientos y experiencias a estos grupos en materia de SSR, conlleva ineludiblemente un abordaje de género, tal y como está extensamente expresado en su fundamento como derechos sexuales y reproductivos en el marco de los derechos humanos. La EIS, que a nivel formal tiene un sólido desarrollo en la reforma curricular (2008) y la Guía (2010) apoyada por el UNFPA, es contundente en el enfoque de reducción de inequidades respecto al género y la promoción de la tolerancia a las diversidades.

La CSJ es otro ejemplo claro de que la apuesta de la perspectiva de género en los procesos de modernización con la formulación e implementación de la Política de Género permite avanzar en todo el sistema judicial en los cambios estructurales y en materia de derechos humanos hacia las mujeres, niñas y adolescentes, para hacer frente al flagelo de violencia de género y violencia sexual existente.

### ***Conclusión 9.***

**Origen:** Pregunta evaluación 7

**Criterio de evaluación:** Sostenibilidad

**Recomendación asociada:** 3

La voluntad política constituye el factor más determinante de sostenibilidad de los productos y servicios promovidos por el programa, que implica por ende compromisos financieros para mantener y/o profundizar procesos iniciados. El UNFPA ha trabajado en los procesos de institucionalización de los servicios/productos entregados como una condición de partida, lo que se ha visto reflejado en los procesos de conceptualización y difusión de la EIS, los mecanismos de transferencia promovidos con el programa Global de Aseguramiento de Insumos, la normativización en el marco de la políticas y estrategias de SSR dirigida a adolescentes.

La reducción presupuestaria y la imposibilidad de movilizar recursos financieros, han impedido sostener por más tiempo alguno de los procesos en la zona del Caribe a los efectos de asegurar mayor fortalecimiento de las estructuras con las que se ha trabajado.

### 6.3. Recomendaciones

#### Recomendación 1

**Prioridad:** Alta.

**Dirigido a:** Oficina de País.

**Origen:** Conclusiones 2 y 5

En el marco del nuevo Plan Estratégico, el próximo programa podría apuntalar la acción programática interagencial y de monitoreo conjunto, con independencia de los incentivos financieros para programas conjuntos.

Un buen diálogo político logrará que las estrategias de promoción, abogacía e incidencia eleven su impacto. Por otra parte, sería importante trascender la programación conjunta para dar un salto cualitativo hacia el monitoreo conjunto, lo que exige trabajar en un marco de entrega compartido. Se reconoce la complejidad de este cometido, sin embargo, un mejor alineamiento de indicadores y metas y sistemas de monitoreo conjunto que no exijan costos de transacción elevados, puede ayudar a potenciar las ventajas del SNU en el marco de las contribuciones del SNU a la implementación de las políticas/programas nacionales con fuerte perfil intersectorial. Para ello, contar con la participación de los socios implementadores es importante.

La Oficina puede iniciar llevando a cabo un trabajo compartido por ejemplo en materia de violencia hacia adolescentes y niñas, vinculando el accionar a la tarea preventiva del SATPREVI; el trabajo para prevenir el embarazo adolescente es otro campo de interés para explicitar la acción coordinada del SNU a través de un conjunto de entregables con sus mecanismos de monitoreo.

#### Recomendación 2

**Prioridad:** Alta.

**Dirigido a:** Oficina de País y LACRO.

**Origen:** Conclusiones 2 y 6

Diseñar en el programa país marcos de resultados mejor orientados para facilitar el análisis estratégico y la rendición de cuentas, así como mejorar el proceso de monitoreo de productos y resultados.

A pesar de representar una dificultad dado el mandato corporativo de alineamiento, sería deseable diferenciar indicadores de proceso y de cambio. Los primeros tendrían que guiar los planes anuales y los segundos los resultados del Programa País. Este requeriría de instancias de trabajo con los socios implementadores a los efectos de acordar un marco de indicadores verificables, susceptibles de ser incorporados a sistema de información del UNFPA y a su vez útiles para apreciar de manera más objetiva las contribuciones del UNFPA a los eventuales procesos que acompaña.

Se escapa a esta evaluación recomendar a instancias superiores de la Oficina de País, sin embargo, una reflexión sobre la retroalimentación del SIS a nivel país sería deseable.

El sistema de monitoreo puede converger en instancias sistemáticas de diálogo con los socios, de tal forma que se produzcan retroalimentación entre los indicadores de sus planes de trabajo nacionales y los del programa.

### **Recomendación 3**

**Prioridad:** Alta.

**Dirigido a:** Oficina de País y LACRO.

**Origen:** Conclusiones 3,7,9

De cara al nuevo modelo operativo es necesario establecer una nueva estrategia de movilización de recursos que incluya entre otras fuentes, el Programa Global (UNFPA Supplies) y la movilización de recursos (financieros y de asistencia técnica) de fondos que gestione la oficina regional proveniente de proyectos regionales.

En relación a la movilización de recursos, el Programa Global para el aseguramiento de insumos ha sido sin duda un instrumento que ha permitido el diálogo, la incidencia, la transferencia de excelencia técnica y por tanto cambios sustantivos dentro del modelo de salud, aspectos todos ellos que se deberían seguir siendo fortalecidos a lo largo del nuevo programa país. Asimismo, la canalización de recursos Regionales del UNFPA (financieros y de asistencia técnica) para potenciar algunos procesos estratégicos parece esencial por su aparente accesibilidad. Además, estos fondos, le otorgan cierta capacidad a la OP de identificar ámbitos donde el valor agregado del UNFPA pueda escalar a través de buenas prácticas en la región que puedan atraer el interés de las instituciones nicaragüenses

### **Recomendación 4**

**Prioridad:** Alta.

**Dirigido a:** Oficina de País.

**Origen:** Conclusiones 1,4,8

El próximo programa debe seguir poniendo el foco en el *fortalecimiento de capacidades* en el marco de la implementación de las políticas/estrategias profundizando los *enfoques intersectoriales y basados en comunidades*. La prevención del embarazo en adolescentes, el acceso y disfrute de derechos sexuales y reproductivos, la planificación familiar dirigida a adolescentes, centrada en la generación de demanda y no sólo en la amplificación de la oferta, la prevención de la violencia sexual, son ámbitos en los que la contribución del UNFPA puede ser destacada. Teniendo en cuenta la restricción de recursos, se considera esencial centrar los esfuerzos en zonas geográficas estratégicas y atender de manera prioritaria a la población adolescente en la franja de edad de 10-14 años.

El proceso de implementación de las Políticas Públicas del GRUN en el marco del MOSAFC y en el contexto más amplio del Sistema de Bienestar, exige reducir las inequidades territoriales, lo que comporta un proceso de fortalecimiento de abajo hacia arriba. La focalización en territorios requiere del establecimiento de criterios de priorización, que en línea con prioridades nacionales, sean

territorios donde se identifiquen factores de oportunidad (voluntad institucional, buenas prácticas, redes, coordinaciones interinstitucionales) y en los cuales se pueda concentrar el apoyo a determinados SILAIS y apoyar otros procesos locales catalizando las potenciales sinergias entre MINSa; MINED, MIFAN, MINJUVE

#### **Recomendación 5.**

**Prioridad:** Alta.

**Dirigido a:** Oficina de País y LACRO.

**Origen:** Conclusiones 1,4,8

Se recomienda fortalecer los datos sobre el nivel de implementación de la EIS en centros, lo que supone diseñar y/o reforzar las herramientas técnicas necesarias para tal fin. Lo anterior, se basa en el supuesto previo de aprobación oficial de la Guía EIS como instrumento formalizado en la educación formal.

En el ámbito no formal, se recomienda apoyar las estructuras no formales que se identifiquen en los territorios priorizados. Su capacidad de aprovechar y/o potenciar sinergias con las principales estrategias que se estén desarrollando en ese territorio será una condición para implementar acciones concretas con dichas estructuras.

La expansión de la EIS en el sentido de su cobertura, ha de ser planificada de manera progresiva por el gobierno. El UNFPA puede colaborar en la calidad de la implementación apoyando en la construcción de una línea de base del proceso de implementación, orientada a identificar brechas y obstáculos así como a identificar estrategias que aseguren la calidad y el logro de los objetivos propuestos. Como en todo proceso educativo, su seguimiento es un factor coadyuvante de éxito. No se recomienda por tanto continuar los apoyos a la descentralización de la EIS, aspecto que corresponde al gobierno pautar.

#### **Recomendación 6**

**Prioridad:** Alta.

**Dirigido a:** Oficina de País.

**Origen:** Conclusiones 1,8

Las nuevas institucionalidades constituyen estructuras estratégicas a ser fortalecidas y potenciadas. Se recomienda al UNFPA apoyar en la generación y gestión de evidencias para establecer un sistema de seguimiento adecuado a las características de estas estructuras y colaborar así con los socios implementadores a mejorar las prácticas interinstitucionales.

En este campo el UNFA es un socio estratégico. Las Consejerías Educativas o el Sistema de Alerta Temprana para la prevención de la violencia, requieren de sistemas de información que contribuyan a fortalecer sus capacidades de implementación.

#### **Recomendación 7**

**Prioridad:** Alta.

**Dirigido a:** Oficina de País y LACRO.

**Origen:** Conclusiones 1,5,8

El trabajo realizado por la sociedad civil en la promoción de la salud sexual y reproductiva entre la población joven y adolescente, es complementario al desarrollado por el MINSA y en muchos casos es clave al implementarse en zonas rurales de difícil acceso, donde el MINSA no tiene una presencia continuada debido a la escasez de recursos humanos y financieros. El fortalecimiento de la coordinación entre instituciones gubernamentales y sociedad civil en su expresión más diversa, así como el mantenimiento del apoyo brindado por el UNFPA a socios clave como PROFAMILIA, se considera esencial de cara al próximo CDP como elemento clave en la prevención de los embarazos en adolescentes.

Este es un aspecto esencial para ampliar la cobertura y calidad de las estrategias nacionales. Entre los criterios de selección de territorios para la focalización de acciones, la presencia de actores de sociedad civil diversos debería constituir un factor de oportunidad importante.

## **RELACIÓN DE ANEXOS**

**Anexo 1: Términos de referencia de la evaluación**

**Anexo 2: Matriz de evaluación**

**Anexo 3: Agenda de terreno e informantes**

**Anexo 4: Bibliografía consultada y fuentes revisadas de internet**

**Evaluación final del  
Octavo Programa de País de UNFPA en Nicaragua 2013-2017**

**TERMINOS DE REFERENCIA**

Managua, Agosto de 2017

## INDICE DE CONTENIDOS

1. TÍTULO DE LA EVALUACIÓN.....	3
2. ANTECEDENTES DE LA EVALUACIÓN .....	3
3. PROPÓSITO DE LA EVALUACIÓN.....	4
4. OBJETIVOS Y ALCANCE DE LA EVALUACIÓN .....	4
5. CRITERIOS Y PREGUNTAS DE EVALUACION.....	5
6. METODOLOGIA DE LA EVALUACION.....	8
7. PROCESO DE EVALUACION.....	9
8. PRODUCTOS ESPERADOS .....	11
9. PLAN DE TRABAJO .....	11
10. COMPOSICION Y REQUISITOS DEL EQUIPO EVALUADOR .....	13
11. CONDICIONES DE TRABAJO, HONORARIOS Y FORMA DE PAGO .....	14
12. GESTION DE LA EVALUACION.....	15
13. BIBLIOGRAFIA Y FUENTES DE INFORMACION .....	17



## 1. TÍTULO DE LA EVALUACIÓN

Evaluación final del Octavo Programa de País de UNFPA en Nicaragua 2013-2017

## 2. ANTECEDENTES DE LA EVALUACIÓN

En el año 2013, El Gobierno de la República de Nicaragua y el Fondo de Población de las Naciones Unidas en Nicaragua acordaron mutuamente firmar el octavo Programa del País 2013-2017, en base de la experiencia adquirida y los avances logrados durante la ejecución de los siete Programas de País que se implementaron hasta el 2012.

El acuerdo se estableció con el fin de reforzar su acuerdo mutuo y su cooperación en el logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) y en la aplicación de las Convenciones de las Naciones Unidas y las resoluciones de las Cumbres para con las que el Gobierno de Nicaragua y el UNFPA formalizaron su compromiso, particularmente y de manera central, la Conferencia Internacional sobre la Población y el Desarrollo (CIPD), los acuerdos de la sesión especial de la Asamblea General de las Naciones Unidas CIPD+5, la Plataforma de Acción de Beijing y la Declaración del Milenio.

Programa de País se refiere a las prioridades nacionales establecidas por el Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional en el Plan Nacional de Desarrollo Humano y se basa en el Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (UNDAF) 2013-2017, el Programa de Acción de la Conferencia Internacional de Población y Desarrollo, los Objetivos de Desarrollo del Milenio y el Plan Estratégico de UNFPA.

El programa busca contribuir a dos prioridades nacionales asumidas en el Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo: (a) reducción de múltiples inequidades y pobreza para alcanzar el desarrollo humano sostenible y; (b) garantizar el derecho a la seguridad alimentaria, salud, educación y bienestar del pueblo nicaragüense. El programa de país obtendrá los productos propuestos aplicando las siguientes estrategias: (a) desarrollo de capacidades; (b) inclusión de enfoques programáticos y; (c) diálogo sobre políticas, alianzas y comunicación.

Las estrategias propuestas para el desarrollo de capacidades incluyen: (a) mejorar las capacidades técnicas de instancias gubernamentales para el diseño, implementación, monitoreo y evaluación de políticas y programas; (b) fortalecer capacidades institucionales para poner en práctica la relación entre los esfuerzos para la reducción de la pobreza, garantizar los derechos y salud sexual y reproductiva, prevención y atención a la violencia basada en género y los servicios integrales de salud sexual y reproductiva, incluyendo situaciones de emergencia y; (c) la complementariedad con los recursos de los programas de inversión gubernamentales.

Los principales socios del Programa son el Gobierno y otros organismos del Estado como el Ministerio de Educación (MINED), Ministerio de Salud (MINSAL), Ministerio de la Familia, Adolescencia y Niñez (MIFAN), Ministerio de Gobernación, Policía Nacional, Ministerio de la Juventud (MINJUVE).

El presupuesto aprobado para el Programa de País de Nicaragua para un período de 5 años fue de US\$ 8 millones con cargo a recursos regulares y US\$9 millones mediante modalidades de cofinanciación y/o de otras fuentes.

### **3. PROPÓSITO DE LA EVALUACIÓN**

Una vez transcurridos aproximadamente cuatro años y medio de ejecución del Programa de País 2013 – 2017, y tras ser aprobado un año puente de ejecución 2018 y, en concordancia con el ciclo programático de UNFPA, con el CCA/UNDAF y con el Plan Estratégico Global del UNFPA, se plantea, de acuerdo a las políticas de UNFPA, la necesidad de llevar a cabo una evaluación externa del mismo.

La evaluación externa pretende identificar los logros alcanzados, las dificultades encontradas así como las lecciones aprendidas y recomendaciones que sirvan para identificar las principales áreas de colaboración y estrategias que se incluirán en el diseño del próximo Programa de País de UNFPA que incluirá el período 2019 – 2023. Igualmente, esta evaluación pretende ser un medio por el cual se informe a UNFPA y a sus socios sobre la manera de mejorar las estrategias y la implementación de las actividades de cara a la obtención de los resultados.

La Evaluación Final del Programa de País es considerada mandatorio por el UNFPA y la misma será acompañada por las Instituciones Nacionales que designe el Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional, y los principales usuarios de los resultados de esta evaluación serán: 1) los funcionarios de la oficina de UNFPA en Nicaragua, 2) el equipo técnico de la Oficina Regional para Latinoamérica y el Caribe (LACRO) de UNFPA, 3) los asociados nacionales que llevan a cabo la implementación de las iniciativas programáticas establecidas en el marco del Programa de País, a saber, el MINSA, MIFAN, MINED, MINJUVE, Policía Nacional y Ministerio de Gobernación, así como 4) las agencias del Sistema de Naciones Unidas (SNU) que trabajan en el país, a efecto de contribuir con información relevante para la preparación del nuevo UNDAF.

### **4. OBJETIVOS Y ALCANCE DE LA EVALUACIÓN**

#### ***Objetivos generales:***

1. Evaluar la pertinencia, eficiencia, eficacia, sostenibilidad y el desempeño del programa de cooperación del UNFPA en Nicaragua;
2. Generar conocimiento creíble, confiable y útil para el diseño del próximo ciclo de programación.

#### ***Objetivos específicos:***

1. Proporcionar una evaluación independiente de los avances del programa hacia los productos y resultados esperados establecidos en el marco de resultados del programa de país, examinando la cadena de resultados, los logros esperados y alcanzados, los factores contextuales y las relaciones de causalidad;
2. Proporcionar una evaluación del posicionamiento de la oficina en el país (CO) frente a otras agencias de cooperación y los asociados nacionales, así como de su capacidad y adaptabilidad para responder a las necesidades nacionales, con énfasis en la identificación del valor agregado que aporta la cooperación del UNFPA;
3. Extraer lecciones clave de la cooperación pasada y actual y proporcionar un conjunto de opciones claras con miras al futuro para formular recomendaciones estratégicas y acciones concretas para el próximo ciclo de programación.

### ***Alcance de la Evaluación***

La evaluación abarcará el período comprendido entre enero 2013 y junio de 2017. Desde el punto de vista geográfico, la evaluación cubrirá el ámbito de cooperación de UNFPA a nivel nacional, así como, algunas localidades específicas en donde se han desarrollado las intervenciones durante el período. Esta evaluación cubre la asistencia del UNFPA, financiada tanto con recursos propios como fondos adicionales provenientes de otras fuentes.

La evaluación deberá cubrir todas las actividades planificadas y/o implementadas durante el período de enero 2013 a junio 2017, en cada producto del programa y también identificará resultados indirectos no buscados, que se deriven de las diferentes intervenciones.

En el proceso de la evaluación se asegurará la apropiación por parte de los asociados nacionales, a través del uso de enfoques inclusivos y participativos.

## **5. CRITERIOS Y PREGUNTAS DE EVALUACION**

La evaluación tiene dos componentes: (i) el análisis de las áreas programáticas, (ii) el análisis del posicionamiento estratégico del UNFPA en Nicaragua. Los criterios de evaluación contribuyen a definir los aspectos generales del programa del país que se evaluarán, constituyen el marco utilizado para formular las preguntas de la evaluación y permiten enfocar el ejercicio de evaluación sobre una serie de puntos clave.

En el marco del análisis de las áreas programáticas, los criterios de evaluación son los siguientes:

- a. *Relevancia:* La medida en que los objetivos del programa de país corresponden a necesidades de la población a nivel nacional (en particular las de los grupos en situación de vulnerabilidad), y se alinearon a lo largo del periodo del programa con las prioridades del Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional, con las estrategias del UNFPA y con los compromisos que emanan de las agendas de desarrollo nacionales e internacionales, en particular el Plan de Acción de la CIPD y sus revisiones quinquenales y los Objetivos de Desarrollo del Milenio, ODM. La relevancia también incluye una valoración de la capacidad de respuesta de la Oficina de País a los cambios y/o solicitudes adicionales de las contrapartes nacionales y los cambios causados por factores externos, en un contexto de país en evolución, sujeto a eventos como crisis humanitarias.
- b. *Eficiencia:* La medida en que los productos y resultados del Documento de Programa Países logran con una cantidad de recursos apropiada (fondos, expertise, tiempo, costos administrativos) La eficiencia se visualiza en términos de costos y tiempos de transacción para procesos administrativos, puntualidad en la entrega de bienes y servicios y tiempos de respuesta institucional para toma de decisiones y para responder a demandas emergentes.
- c. *Eficacia:* La medida en que los objetivos del Programa de País se han alcanzado, y el grado en que los productos han contribuido al logro de los resultados del Programa de País.

- d. **Sostenibilidad:** La medida en que se han implementado estrategias y mecanismos para asegurar que los resultados de las intervenciones se mantengan una vez finalizado el Programa de País, con especial énfasis en el fortalecimiento de capacidades para asegurar la resiliencia a los riesgos del entorno que podrían afectar la continuidad de las iniciativas impulsadas.

En lo relacionado al posicionamiento estratégico del UNFPA en el país, los criterios de evaluación son los siguientes:

- a. **Coordinación:** con el Equipo de País de las Naciones Unidas: la medida en que el UNFPA ha sido un miembro activo, y ha contribuido a los mecanismos de coordinación en el equipo de las Naciones Unidas.
- b. **Valor Agregado:** la medida en que el Programa de País del UNFPA aporta un valor adicional a los resultados de las intervenciones de otras agencias de desarrollo. Considerar, además, el empoderamiento de las y los adolescentes y jóvenes como protagonistas de cambio en el marco del Programa País.

### Preguntas de evaluación

Las preguntas de evaluación enfocan el trabajo del equipo evaluador en un número limitado de puntos clave, lo que permite la recopilación de datos más específicos, un análisis más en profundidad y, en última instancia, un informe más útil. Además, las preguntas de evaluación son la base para la construcción de la matriz de evaluación, que es la herramienta principal de la misma.

La Oficina Independiente de Evaluación del UNFPA ha preparado una tabla de preguntas de evaluación estandarizada que sirve como base para la elaboración de las preguntas definitivas en el marco del proceso de evaluación. El diseño de las preguntas de evaluación definitivo es responsabilidad de la Oficina de País en consulta con el Grupo de Referencia y otros asociados y está sujeto a una revisión final en conjunto con el equipo evaluador seleccionado.

A continuación se presenta una tabla que contiene una propuesta inicial de preguntas de evaluación que sirve como punto de partida para la elaboración de la matriz definitiva.

1) Análisis de las áreas temáticas	
Criterios	Preguntas
1. Pertinencia	¿En qué medida están los productos del Programa de País del UNFPA (i) adaptados a las necesidades de la población; (ii) en línea con las prioridades establecidas por los marcos internacionales y Plan Nacional de Desarrollo Humano de Nicaragua y otros marcos nacionales de política; iii) Alineados con los Objetivos del Plan Estratégico del UNFPA
	¿En qué medida ha sido la Oficina de País capaz de responder a cambios en las prioridades nacionales y en el ambiente político?, ¿cuál ha sido la calidad de la respuesta?

	¿En qué medida ha sido la Oficina de País capaz de responder a solicitudes específicas/urgentes de los asociados nacionales?, ¿cuál ha sido la calidad de la respuesta?
<b>2. Eficacia</b>	¿En qué medida se han obtenido los productos y resultados previstos en el Programa de País? ¿Cuál es la calidad de los productos?
	¿Ha habido resultados no esperados generados por el Programa (positivos o negativos)? ¿En qué medida el UNFPA ha logrado articular con otros actores para crear sinergias y posicionar temas sensibles del mandato de UNFPA en la agenda social y política del país?
<b>3. Eficiencia</b>	¿En qué medida la Oficina de País ha utilizado de forma apropiada los recursos humanos, financieros y técnicos y ha combinado apropiadamente herramientas y enfoques para el logro de los productos del Programa de País?
	¿Es la estructura de costos de la Oficina de País razonable en términos de la distribución entre gastos administrativos y gastos de programa?
	¿En qué medida los mecanismos de intervención (instrumentos financieros, marcos administrativo regulatorio, staff, calendarización y procedimientos), favorecieron o afectaron el logro de los productos del Programa de País?
<b>4. Sostenibilidad</b>	¿En qué medida ha sido capaz la Oficina de País de apoyar a sus asociados y a los beneficiarios en el desarrollo de capacidades y el establecimiento de mecanismos para asegurar la apropiación y la durabilidad de los efectos?

<b>2) Análisis del posicionamiento estratégico</b>	
<b>Criterios</b>	<b>Preguntas</b>
<b>1. Coordinación</b>	¿En qué medida está coordinando el UNFPA con otras agencias de la ONU en el país, particularmente para evitar duplicación de tareas? ¿En qué medida el UNFPA ha sido un miembro activo y ha contribuido al sistema de coordinación del SNU??
<b>2. Valor agregado</b>	¿Cuáles son las principales fortalezas comparativas del UNFPA en cuanto a su contribución en las áreas programáticas en el país, particularmente en comparación con otras agencias del SNU?

	<p>¿En qué medida la Oficina de País ha establecido y mantenido alianzas para asegurar que UNFPA pueda utilizar sus ventajas comparativas en el logro de los productos del Programa de País?</p>
--	--

## 6. METODOLOGIA DE LA EVALUACION

La evaluación del Programa País se conducirá de acuerdo a las Normas y Estándares, las directrices éticas y el Código de Conducta definidas por el Grupo de Evaluación del Sistema de las Naciones Unidas<sup>1</sup>, tomando como referencia los lineamientos y procedimientos establecidos en el Manual metodológico de la Oficina de Evaluación de UNFPA<sup>2</sup>. Para la realización del trabajo se combinarán métodos cualitativos (con inclusión de técnicas participativas) y cuantitativos, así como métodos analíticos deductivos e inductivos.

El Equipo Evaluador elaborará un diseño metodológico para la evaluación a ser presentado al Grupo de Referencia de la Evaluación para ser validado y aprobado. En el diseño se incluirá el enfoque general de la evaluación, especificando el tipo de evaluación y el diseño. Se incluirán las preguntas específicas para cada institución asociada en la implementación (MINSA, MINED, MIFAN, MINJUVE, Policía Nacional y Ministerio de Gobernación). Incluirá además una Matriz de Evaluación que relacionará las preguntas de evaluación con indicadores y medios de verificación. También serán parte del diseño los instrumentos y herramientas para recopilar los datos y la información relevante, así como las fuentes sobre las que se aplicarán esos instrumentos y el método que se utilizará para el análisis de la información. El diseño deberá incluir una detallada descripción del plan de recolección de información en la fase de campo. Como expresado arriba, este diseño será revisado y aprobado por el Grupo de Referencia en el que estarán representados dos funcionarios de los Ministerios de Línea que el Ministerio de Relaciones exteriores asigne.

### ***Participación de las partes interesadas***

La evaluación adoptará un enfoque inclusivo, con la participación de las instituciones asociadas que implementaron iniciativas acordadas con el gobierno en el programa de país, los cuales en conjunto con el equipo de evaluación seleccionarán una muestra de beneficiarios directos e indirectos del programa que puede estar conformado por representantes del gobierno, sector privado, organizaciones comunitarias y otras agencias de las Naciones Unidas.

### ***Recolección de la Información***

Para la realización de la evaluación debe identificarse las múltiples fuentes de datos e información de los temas relevantes. Asimismo, se debe procurar hacer un uso exhaustivo de la información cuantitativa disponible y definir estrategias de relevamiento de información cualitativa válida y confiable. Entre las técnicas a utilizar pueden incluirse las siguientes:

<sup>1</sup> United Nations Evaluation Group, UNEG.

<sup>2</sup> Handbook. How to design and conduct a Country Programme Evaluation at UNFPA. Evaluation Office. New York, October 2013. <http://www.unfpa.org/public/home/about/Evaluation/Methodology>

- a. Revisión y análisis de documentos relacionados con las políticas y estrategias corporativas del UNFPA, la planificación, monitoreo, reportes y evaluaciones programáticas de país durante el período 2013-2017.
- b. Documentos programáticos y políticos del gobierno.
- c. Actualización de las intervenciones de las instituciones de gobierno, considerando la dinámica de cobertura y ampliación de servicios.
- d. Entrevistas individuales que incluyan a socios implementadores y estratégicos, así como funcionarios de UNFPA.
- e. Grupos focales con el personal UNFPA y socios implementadores y estratégicos, en conjunto o por separado y beneficiarios si corresponde.
- f. Visitas de campo a áreas de implementación de actividades.
- g. Observación *in situ* utilizando listas de verificación.

### ***Mecanismos de validación de la información***

El Equipo de Evaluación deberá utilizar diferentes métodos para asegurar la confiabilidad, consistencia y validez de los datos recogidos y los hallazgos. Además de la triangulación<sup>3</sup> sistemática de fuentes de datos y de los métodos e instrumentos de recolección de datos, la validación de los datos se realizará a través de la revisión permanente de estos entre los miembros del equipo e intercambios regulares con los oficiales de programas de la oficina, lo cual puede incluir la realización de talleres de trabajo.

### ***Limitaciones y estrategias de mitigación***

El Equipo de Evaluación deberá señalar las posibles limitaciones a la evaluación y sugerir estrategias de mitigación en el informe de diseño.

### ***Enfoque de género, derechos humanos e interculturales***

Se deberá asegurar el empleo de los enfoques de género y de derechos humanos e interculturales para el análisis de la información.

## **7. PROCESO DE EVALUACION**

El proceso de evaluación del Programa de País se desarrollará en cinco fases, las cuales incluyen varias actividades, descritas a continuación:

### **I. Fase preparatoria a cargo de la Oficina de País**

- a. Elaboración del borrador de los Términos de Referencia (TdR) en consulta con el Asesor de Monitoreo y Evaluación de la Oficina Regional.
- b. Aprobación de los TdR por parte de la Oficina de Evaluación.
- c. Constitución del Grupo de Referencia de la Evaluación (GRE).
- d. Elaboración de la lista inicial de información y documentación.

---

<sup>3</sup> Realizar comparaciones de la información obtenida a través de cada fuente, método y herramienta de recopilación de información

- e. Preparación del mapa de contrapartes preliminar.
- f. Preselección de consultores por parte de la oficina de país con el aporte del Asesor de Monitoreo y Evaluación de la Oficina Regional.
- g. Precalificación de los consultores por la Oficina de Evaluación.
- h. Selección y contratación del equipo de evaluación por parte de la Oficina de País.

**II. Fase de diseño, a cargo del Equipo de Evaluación, en coordinación con la Oficina de País:**

- a. Revisión de documentación relevante sobre el programa país 2013-2017 a nivel de las oficinas de país, regional y de la sede.
- b. Mapeo final de partes interesadas.
- c. Ajuste final de la lista de las preguntas de evaluación.
- d. Establecimiento de la estrategia, métodos y herramientas para la recolección y análisis de datos.
- e. Elaboración de un plan de trabajo definitivo, incluyendo funciones, responsabilidades y plazos de ejecución del trabajo de campo.

Al final de la fase de diseño el Equipo Evaluador deberá elaborar un *Informe de diseño de la evaluación* de acuerdo al formato establecido en estos TdR.

**III. Fase de trabajo de campo a cargo del Equipo de Evaluación, en coordinación con la Oficina de País:**

- a. Recolección de datos por parte del equipo evaluador y actualización sistemática de la matriz de evaluación (orientados a responder las preguntas definidas en la fase de diseño).
- b. Análisis de los resultados con el objetivo de formular los hallazgos y recomendaciones preliminares.

Al final de la fase de campo el Equipo Evaluador deberá realizar una presentación sobre los resultados preliminares de la evaluación (presentación PowerPoint) para recibir comentarios de la Oficina de País a los efectos de validar hallazgos preliminares y analizar las posibles conclusiones y recomendaciones.

**IV. Elaboración del informe de evaluación, a cargo del Equipo de Evaluación, en coordinación con la Oficina de País:**

- a. Preparación del primer borrador del informe de evaluación.
- b. Distribución del primer borrador a los miembros del Grupo de Referencia para observaciones.
- c. Preparación del segundo borrador del informe de evaluación final.
- d. Evaluación de la Calidad de Evaluación (EQA) del segundo borrador, realizada por el Gerente de la Evaluación.
- e. Distribución del segundo borrador para nuevas observaciones del Grupo de Referencia.
- f. Incorporación de las sugerencias y preparación del informe final de evaluación por el Equipo de Evaluación.
- g. Realización de un taller de diseminación de resultados con partes interesadas.
- h. Realización de un EQA por el Gerente de la Evaluación con aportes del asesor regional de M&E.

- i. Realización de EQA final del informe por parte de La Oficina de Evaluación de UNFPA.

**V. Diseminación, respuesta gerencial y seguimiento, a cargo de la Oficina de País:**

- a. Distribución del informe a las contrapartes nacionales, LACRO y Sede del UNFPA.
- b. Preparación la respuesta gerencial incluyendo las respuestas a las recomendaciones de LACRO, la sede y otras contrapartes involucradas.
- c. Publicación del Informe, el EQA y la Respuesta Gerencial en la página web de evaluación del UNFPA y de la Oficina País.
- d. Presentación del Informe de Evaluación a la Junta Ejecutiva junto con el Documento del nuevo Programa País.

Estas actividades constituyen el esquema básico sobre el cual el equipo evaluador deberá desarrollar el Plan de Trabajo detallado que podrá contener un mayor número de actividades específicas.

**8. PRODUCTOS ESPERADOS**

El equipo de evaluación presentará a la Oficina de País los siguientes productos, utilizando las orientaciones metodológicas y formatos establecidos en el manual de evaluación del UNFPA:

- I. Informe de Diseño de evaluación, incluyendo: a) mapeo de partes interesadas, b) matriz de evaluación, incluyendo la lista final de las preguntas de la evaluación, con sus respectivas hipótesis e indicadores, c) una descripción del diseño de la evaluación y la metodología utilizada, incluyendo una detallada descripción del plan de recolección de datos de la fase de campo (en un máximo de 20 páginas).
- II. Presentación (PowerPoint) de los principales hallazgos preliminares del trabajo de campo para discusión interna con la oficina de país y el GRE al final de la fase de campo.
- III. Primer borrador de Informe Final de la Evaluación.
- IV. Segundo borrador de Informe Final de la Evaluación (incorporando comentarios del GRE)
- V. Presentación PowerPoint para reunión con las principales contrapartes nacionales y partes interesadas.
- VI. Informe Final de la Evaluación y presentación (PowerPoint), incluyendo los comentarios de los participantes del taller de diseminación de los resultados con las partes interesadas, la cual servirá para el proceso de diseminación de los resultados (en un máximo de 70 páginas, más los anexos).

Los productos se entregarán en español, impresos y en formato digital con toda la documentación de respaldo.

La propiedad intelectual de los resultados de la evaluación pertenece exclusivamente al UNFPA.

**9. PLAN DE TRABAJO**

Estos Términos de Referencia incluyen una propuesta preliminar del Plan de Trabajo que deberá ser desarrollado a partir de la designación y contratación del Equipo de Evaluación. Esta propuesta podrá ser ajustada por el Equipo Evaluador en la fase del diseño y elaboración del Plan de Trabajo

Detallado, que forma parte del Informe de Diseño y que deberá ser aprobado por el Gerente de la Evaluación. A continuación se presenta un cuadro con el Plan de Trabajo preliminar.

### Duración estimada

La duración estimada del proceso es de 90 días calendarios a partir de la firma del contrato.

Plan de trabajo preliminar		
Fases	Principales actividades	Responsables
<b>Fase de diseño (12 días)</b>	Completar revisión de documentación. Ajustar las preguntas de evaluación. Establecer marco metodológico y estrategia de recolección y análisis de datos. Completar el mapeo de partes interesadas y el plan de trabajo detallado.	<i>Preparación:</i> Equipo de evaluación
	Elaboración del Informe de Diseño de la Evaluación.	
<b>Fase de Revisión del Informe de Diseño por el UNFPA (15 días)</b>	Revisión del informe de diseño por parte del Grupo de Referencia y de LACRO	<i>Revisión:</i> Grupo de Referencia, Asesor de M&E de LACRO <i>Aprobación:</i> Gerente Evaluación, Asesor M&E de LACRO
	Introducción de los cambios necesarios a la luz de los comentarios recibidos	<i>Equipo de evaluación</i>
<b>Preparación logística para el trabajo de campo (3 días)</b>		<i>Gerente Evaluación</i>
<b>Fase de trabajo de campo (28 días)</b>	Recolección de datos, síntesis y análisis preliminar. Presentación de los hallazgos y recomendaciones preliminares al cierre de la fase de trabajo de campo para recibir retroalimentación del Grupo de referencia de la evaluación. Incluir eventos que permitan conocer el impacto directo, desde los protagonistas en su cambio como personas y comunidad.	Equipo de evaluación
<b>Fase de elaboración del informe</b>	Síntesis y análisis de la información y elaboración del <i>primer borrador del informe final</i>	Equipo de evaluación

<b>(32 días, 16 del equipo evaluador y 16 del UNFPA)</b>	Revisión del <i>primer borrador del informe final</i>	Grupo de Referencia, Gerente Evaluación, Asesor de M&E de LACRO
	Incorporación de comentarios y preparación de un <i>segundo borrador</i> del informe final	Equipo de evaluación
	Revisión del <i>segundo borrador del informe final</i>	Gerente Evaluación, Grupo de referencia y Asesor M&E de LACRO
	Incorporar las sugerencias y preparar la versión final del <i>Informe Final</i> de Evaluación	Equipo de evaluación
	Realización de un taller de diseminación de resultados con instituciones asociadas en la implementación, MINREX y otras agencias del SNU	Equipo de Evaluación
	Revisión y Aprobación del Informe Final	Gerente de Evaluación y Asesor M&E de LACRO
	Realizar EQA final	Gerente Evaluación y asesor regional en MyE

El cronograma específico de la evaluación será compartido con anticipación para revisión y aprobación con el Grupo de Evaluación para garantizar las coordinaciones pertinentes con todas las instituciones socias en la implementación.

## 10. COMPOSICION Y REQUISITOS DEL EQUIPO EVALUADOR

### ***Conformación del equipo***

Para la realización de la evaluación del Programa de País de Nicaragua se contratará un *Equipo de Evaluación* encabezado por un/a consultor/a quién será evaluador/a principal o “team leader” y responsable de coordinar el trabajo y asegurar la calidad de la evaluación de acuerdo a las normas y estándares establecidos por Naciones Unidas y la metodología establecida por la Oficina de Evaluación de UNFPA. El equipo estará integrado de al menos dos personas y máximo tres.

Composición del Equipo de evaluación:

### ***Requisitos mínimos del equipo evaluador***

Evaluador/a principal, deberá cumplir con los siguientes requisitos:

- a) Grado de Doctorado o de Maestría.
- b) Formación en ciencias sociales y conocimientos de métodos y técnicas de investigación social aplicada.
- c) Más de 7 años de experiencia en la realización de evaluaciones de programas de desarrollo social y reducción de la pobreza (de preferencia a proyectos y programas de agencias de cooperación), o haber participado en al menos 5 ejercicios de evaluación, habiendo fungido como líder de equipo en al menos 2.

- d) Familiaridad con las operaciones del UNFPA u otras agencias del SNU sería un plus.
- e) Conocimiento de la temática relacionada con el mandato del UNFPA.
- f) Experiencia en la conducción de equipos técnicos.
- g) Comprobada experiencia en la redacción de documentos.

Integrantes del equipo, deberán cumplir con los siguientes requisitos:

- a) Grado de Maestría.
- b) Estudios especializados en algunas de las siguientes áreas: salud sexual y reproductiva; género; población y desarrollo.
- c) Más de 5 años de experiencia profesional en los temas pertinentes y haber participado en al menos 1 ejercicio de evaluación, preferiblemente de programas de organismos multilaterales.
- d) Estudios especializados o relacionados con estadística, análisis de dinámicas de población u otros similares.
- e) Familiaridad con las operaciones del UNFPA u otras agencias del SNU sería un plus.
- f) Conocimiento de la temática relacionada con el mandato del UNFPA.

El equipo de Evaluación también deberá tener capacidades de análisis estadístico y contable, comunicación y escritura y habilidades de facilitación de grupos de trabajo. Debe estar comprometido a respetar fechas límite para la entrega de productos dentro del rango de tiempo acordado. Debe ser capaz de trabajar en un equipo y ambiente multi-culturales. Además, debe apegarse a las normas y estándares establecidos por el Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas, UNEG (por sus siglas en inglés) y deberán conducirse de acuerdo a las “Guías éticas para evaluadores” del SNU y el código de conducta también establecido por el UNEG. El equipo evaluador deberá firmar su aceptación del “Código de Conducta” previo al inicio del proceso de evaluación (ver anexo 1).

Es recomendable que por lo menos una persona integrante equipo sea nicaragüense con amplio conocimiento del contexto político, económico, social, educativo y cultural del país.

## **11. CONDICIONES DE TRABAJO, HONORARIOS Y FORMA DE PAGO**

Las condiciones generales sobre las que se establecerá esta consultoría son:

- a. Para asegurar la independencia de la evaluación, los/las consultores/as estarán libres de potenciales conflictos de intereses para lo cual firmarán la carta de Código de Conducta de Evaluación del UNEG (Ver Anexo 01).
- b. Los/las consultores no deben haber estado involucrado/a(s) en el diseño, ejecución o asesoría de algún producto y/o actividad del Programa de País 2013-2017, objeto de este ejercicio evaluativo.
- c. El trabajo del Equipo de Evaluación será supervisado directamente por la Gerente de la Evaluación. El/la consultor/a principal debe estar permanentemente disponible para consultas y seguimiento.
- d. Los fondos asignados para la contratación de la consultoría son de **35.000 dólares americanos por todo concepto** (incluidos impuestos y gastos de traslados) y serán abonados contra entrega de los productos predefinidos de acuerdo al siguiente esquema:

**Primer pago (20%):** Aprobación del Diseño de la evaluación



**Segundo pago (40%):** Aprobación del borrador de Informe Final de la Evaluación

**Tercer pago (40%):** Aprobación del Informe Final de la Evaluación.

- e. El idioma del informe será el español.
- f. Los resultados serán propiedad del UNFPA y se deberán entregar un documento de la evaluación en original y 2 copias impresas y una copia en CD al término de la misma.

## 12. GESTION DE LA EVALUACION

La oficina de país ha designado a un Gerente de la Evaluación, a efecto de asegurar que la evaluación se realice dentro de los parámetros de calidad establecidos en las Normas de Evaluación del UNFPA. La Oficina convocará además a un Grupo de Referencia de la Evaluación (GRE), que estará integrado por el Representante, el Representante Auxiliar del UNFPA en Nicaragua, el Asesor Regional del UNFPA en Monitoreo y Evaluación para Latinoamérica, un/a o dos representante del Gobierno de Nicaragua vinculadas al trabajo del UNFPA. Estos podrán ser personal técnico de las instituciones de gobierno involucradas. El Gerente de Evaluación, en conjunto con la oficina de país, estará encargado de la aprobación del informe final de la evaluación. El Grupo de Referencia tiene como cometido principal proveer comentarios/insumos en las diferentes etapas de la evaluación. El asesor de M&E de la Oficina Regional de UNFPA contribuirá al control de calidad durante todo el proceso y aprobará la calidad del informe de diseño y del informe final junto al gerente de la evaluación.

A continuación, se identifican los roles y responsabilidades de la estructura de gestión establecida para la presente evaluación:

### **Roles y responsabilidades de la Gerente de la evaluación:**

- Preparación de los TdR.
- Establecimiento del Grupo de Referencia de la Evaluación.
- Preparación de la documentación inicial, incluyendo listas de proyectos en Atlas, y listado de contrapartes.
- Coordinar la selección y contratación de consultores/as.
- Supervisar y orientar al Equipo de Evaluación.
- Coordinar el GRE.
- Facilitar la relación entre el Equipo de Evaluación y el GRE, sirviendo como interlocutora entre las dos partes.
- Fijar la reunión inicial para la evaluación y proveer al Equipo de Evaluación con la documentación básica y otros materiales.
- Asegurar el control de calidad de los productos que genere el Equipo de Evaluación a través de todo el proceso de evaluación.
- Dar apoyo logístico al Equipo de Evaluación para la recolección de datos con los socios nacionales.
- Prevenir cualquier situación que pueda comprometer la imparcialidad de los evaluadores.
- Proveer comentarios/insumos y aprobar el informe de diseño, la presentación ejecutiva de los hallazgos y recomendaciones preliminares, el borrador y la versión final del informe de evaluación.

- Elaborar la matriz de valoración de la calidad de la evaluación, EQA, (por sus siglas en inglés) para el borrador final e informe final de la evaluación, en consulta con el oficial regional de M&E.
- Aprobar los productos de la evaluación incluyendo el informe final.
- Enviar el documento final y el EQA a la oficina de evaluación.
- Coordinar la preparación de la Respuesta Gerencial, la diseminación del informe y su registro en la base de datos de evaluación del UNFPA y en la página web de la Oficina de País.

#### **Roles y responsabilidades del Grupo de Referencia de la Evaluación:**

- Realizar comentarios de los términos de referencia elaborados por el Gerente de la Evaluación.
- Proporcionar al Equipo de Evaluación con la información y documentación pertinente sobre el programa.
- Asistir en la identificación de las partes interesadas y facilitar el acceso del Equipo de Evaluación a informantes clave durante la fase de campo.
- Comentar y discutir los informes elaborados por el Equipo de Evaluación.
- Asesorar sobre la calidad del trabajo realizado por el Equipo de Evaluación.
- Ayudar en la retroalimentación de los resultados, conclusiones y recomendaciones de la evaluación para el diseño e implementación del futuro programa de país.

#### **Roles y responsabilidades del Equipo Evaluador:**

- Presentar todos los productos establecidos en estos términos de referencia dentro de los tiempos establecidos en el Plan de Trabajo.

#### **Roles y responsabilidades del Asesor de M&E de LACRO:**

- Dar apoyo al Gerente de la Evaluación para el control de calidad y la aprobación de los productos durante cada una de las fases de la evaluación.
- Orientar a los consultores en la fase de diseño de la evaluación.
- Apoyar al Gerente de la Evaluación en la identificación de potenciales candidatos para la evaluación y revisar la tabla de evaluación antes de ser enviada a la Oficina de Evaluación.
- Apoyar la diseminación de los resultados de la evaluación.

#### **Roles y responsabilidades de la Oficina de Evaluación:**

- Aprobar los TDR de la evaluación después de la revisión y comentarios del Oficial Regional de M&E (los comentarios deberán incluirse en el borrador de los TDR que se enviarán a la Oficina de Evaluación).
- Precalificación de los CV de los consultores.
- Llevar a cabo la EQA final del informe de evaluación.
- Publicar el informe final y la EQA en la base de datos de las evaluaciones.

### **Audiencia de la evaluación**

Los usuarios principales de los Resultados de la Evaluación será la Oficina de País del UNFPA en Nicaragua, el Gobierno, las instituciones asociadas en la implementación que ejecutan acciones y proyectos en el marco del Programa de País, los socios estratégicos como otras agencias del SNU, la Oficina Regional para Latinoamérica y el Caribe (LACRO) y la Sede del UNFPA.

La evaluación aportará información significativa tanto para fortalecer el año puente de implementación del actual Programa de País, como para el proceso de preparación del nuevo Programa de País.

### **13. BIBLIOGRAFIA Y FUENTES DE INFORMACION**

A continuación se detalla un listado de documentos relevantes para la evaluación que se facilitará Al Equipo Evaluador para la realización de su trabajo.

- a. Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo, UNDAF, 2013-2017.
- b. Plan estratégico del Fondo de Población para las Naciones Unidas 2013-2017.
- c. Revisión de Medio Término del Plan Estratégico del UNFPA 2008-2013.
- d. Documento de Programa de País 2013-2017.
- e. Documentos de Programas y Planes Anuales de Trabajo 2013 a 2017.
- f. Documentos producidos en el marco de la ejecución de los Planes Anuales de Trabajo.
- g. Herramientas de Monitoreo de los Planes Anuales de Trabajo.
- h. Documentos de proyecto / programa de los programas conjuntos en los que participa el UNFPA.
- i. Informes de los Programas Conjuntos en los que participa el UNFPA.
- j. Toda la documentación de soporte de la ejecución de cada uno de los sub programas y proyectos.
- k. Auditorías de las actividades realizadas.
- l. Revisión de los principales productos generados en la implementación de los proyectos.
- m. Evaluación del programa anterior 2008-2012.
- n. Handbook: How to design and conduct a Country Programme Evaluation at UNFPA.
- o. Ethical code of conduct for evaluation in the United Nations system, UNEG.

No se descarta la utilización de otros documentos de consulta que ayuden a complementar el proceso de Evaluación.

### **13. PRESENTACION DE PROPUESTAS**

La propuesta deberá ser presentada en 2 copias e incluirá:

- A. Documentación legal (en caso de personas jurídicas)**
  1. Nombre legal
  2. Domicilio
  3. Escritura de Constitución registrada
  4. Cédula RUC (en caso de ser nacionales)

**B. Propuesta técnica**

1. Propuesta técnica y metodológica de la consultoría con su respectivo Plan de Trabajo basado en los Términos de Referencia.
2. Hoja de Vida actualizada del Coordinador/a y de los integrantes del equipo, con la información de contacto y documentación de respaldo.
3. Portafolio de trabajos similares relacionados con esta consultoría.

**C. Propuesta Económica**

1. Desglose de la propuesta técnica en moneda nacional: honorarios profesionales y otros gastos requeridos para el cumplimiento de los objetivos de la consultoría.

**Criterios de evaluación:**

Las propuestas serán evaluadas por un equipo evaluador, en base a los siguientes criterios y puntajes:

Propuesta Técnica	Puntuación 100	Porcentaje 70%
Propuesta Financiera	Puntuación 100	Porcentaje 30%

El puntaje mínimo necesario que deberá alcanzar en la evaluación técnica es de 70 puntos para que sea considerada la propuesta financiera.

Los criterios son los considerados como requisitos del equipo evaluador lo que se debe dar puntaje, por ejemplo:

**Criterios de evaluación**

Porcentaje	Puntuación máxima
Formación académica Líder	10
Formación académica de los miembros del Equipo	10
Experiencia demostrada	40
Metodología	20
Plan de trabajo preliminar	20

Se invita a participar únicamente a equipos de dos o tres personas físicas, en los que se indique claramente quién funge como líder del grupo. Las personas interesadas deberán enviar sus CV, referencias de trabajos anteriores y propuesta económica (que debe incluir viáticos y demás costos asociados con la evaluación según los TdR) y el formulario P-11 por cada uno de los especialistas, a la dirección electrónica:

**El UNFPA es una organización comprometida con la igualdad de oportunidades, con la igualdad de género y con la no discriminación por razones étnicas, religiosas, de orientación sexual, de edad, status de VIH, discapacidad o cualquier otra condición.**

## 14. ANEXOS

### ANEXO 1: Estructura del informe final de evaluación

#### a) Título y páginas introductorias

- Nombre de la intervención evaluada
- Período en el que se ha realizado la evaluación y fecha del informe
- País donde se ha realizado la evaluación
- Nombres de los evaluadores y organización a la que pertenecen
- Nombre del/la evaluador/a externo/a
- Nombre de la organización que encarga la evaluación
- Agradecimientos (opcional): Identificar las personas que contribuyeron a la evaluación externa

#### b) Índice de contenidos: incluir los cuadros, gráficos, tablas y anexos con las páginas de referencia

#### c) Lista de abreviaciones y acrónimos

#### d) Resumen Ejecutivo: Resumir brevemente la intervención evaluada, sus propósitos, métodos aplicados, mayores hallazgos, conclusiones y recomendaciones en orden de prioridad.

#### e) Introducción

- Explicar los objetivos y propósitos de la evaluación cualitativa complementaria, mencionar los elementos clave analizados y la metodología utilizada en la conducción de la evaluación.
- Identificar la audiencia principal o los usuarios de la evaluación y cómo se espera que utilicen los resultados de esa evaluación
- Describir la estructura y contenido del Informe de Evaluación.
- Breve descripción de las áreas del Programa de País.

#### f) Hallazgos y conclusiones

- Describir los hallazgos sobre la base de la información analizada y las entrevistas realizadas.
- Analizar los principales factores que afectaron el desempeño del Programa de País a través de las tres áreas principales de trabajo del UNFPA.
- En las conclusiones, presentar de manera resumida una valoración sobre los factores positivos y negativos que incidieron en el desempeño del Programa de País.

**g) Lecciones aprendidas**

- A partir de los hallazgos de la evaluación, enunciar las lecciones aprendidas que pudieran ser útiles para la elaboración de un próximo ciclo de programación. Incluir lecciones positivas y negativas

**h) Recomendaciones:**

- Sobre la base de los anteriores hallazgos, conclusiones y lecciones aprendidas, proponer acciones que pudieran ser realizadas por parte del UNFPA, a corto y mediano plazo, para lograr un mejor trabajo en el país durante el próximo ciclo de colaboración 2019-2023.

**i) Anexos**

- Bibliografía consultada y documentos que se considere deben ser complementarios al informe.
- Listar las personas entrevistadas y resultados relevantes de las entrevistas.
- Adjuntar términos de referencia de la evaluación externa.

## **ANEXO 2: Estándares de Evaluación del SNU y Normas del UNFPA**

### **Gestión de la función de evaluación**

Estándar 1.1: Las organizaciones de las NU deben contar con un marco institucional adecuado para la gestión efectiva de su función de evaluación.

Estándar 1.2: Las organizaciones de las NU deben elaborar una política de evaluación y actualizarla regularmente, teniendo en consideración las Normas y los Estándares de Evaluación del sistema de las NU.

Estándar 1.3: Las organizaciones de las NU deben asegurar que los planes de evaluación de actividades de evaluación sean presentados a sus órganos de gobierno y/o a los jefe/as de organizaciones para su revisión y/o aprobación.

Estándar 1.4: Las organizaciones de las NU deben garantizar la existencia de mecanismos apropiados para el seguimiento de las evaluaciones y formular una política explícita en materia de divulgación.

Estándar 1.5: El jefe/a de evaluación ejerce un rol de liderazgo en garantizar que la función de evaluación se encuentre plenamente operativa y que el trabajo en materia de evaluación, se lleve a cabo de acuerdo con los más altos estándares profesionales.

Estándar 1.6: El jefe/a de evaluación es responsable de asegurar la elaboración de lineamientos de evaluación.

Estándar 1.7: El jefe/a de evaluación debe cerciorarse de que la función de evaluación sea dinámica, adaptándose a los nuevos desarrollos y a las necesidades cambiantes tanto dentro como fuera de la organización.

### **Competencias y ética**

Estándar 2.1: Las personas involucradas en el diseño, la realización y la gestión de actividades de evaluación deben poseer competencias medulares en materia de evaluación.

Estándar 2.2: Los evaluadores/as deben poseer educación, calificaciones y capacitación relevantes, en materia de evaluación.

Estándar 2.2: Los evaluadores/as deben poseer educación, calificaciones y capacitación relevantes, en materia de evaluación.

Estándar 2.3: Los evaluadores/as deben contar con experiencia de trabajo profesional relevante en materia de evaluación.

Estándar 2.4: Los evaluadores/as deben tener conocimiento técnico específico de, y estar familiarizados con, la metodología o enfoque que se requerirá para la evaluación específica a ser ejecutada, así como ciertas destrezas gerenciales y personales.

Estándar 2.5: Los evaluadores/as deben ser sensibles a las creencias, usos y costumbres y conducirse con integridad y honestidad en sus relaciones con todas las partes interesadas.

Estándar 2.6: Los evaluadores/as deben cerciorarse de que sus relaciones con las personas se caractericen por el respeto.

Estándar 2.7: Los evaluadores/as deben proteger el anonimato y la confidencialidad de informantes particulares.

Estándar 2.8: Los evaluadores/as son responsables de su desempeño y de su(s) producto(s).

Estándar 2.8: Los evaluadores/as son responsables de su desempeño y de su(s) producto(s).

## **Diseño**

Estándar 3.1: La evaluación debe ser diseñada de manera tal que garantice información oportuna, válida, confiable y relevante sobre la intervención que está siendo evaluada.

Estándar 3.2: Los términos de referencia deben precisar el propósito y describir el proceso y el producto de la evaluación.

Estándar 3.3: El propósito y el contexto de la evaluación deben ser claramente descritos, proporcionando una justificación específica del por qué se emprenderá la evaluación en una fecha determinada.

Estándar 3.4: La intervención que será evaluada debe ser claramente descrita.

Estándar 3.5: Los objetivos específicos de la evaluación deben ser realistas y alcanzables, a la luz de la información que puede ser recolectada en el contexto de la intervención. El alcance de la evaluación debe ser también claramente definido.

Estándar 3.6: El diseño de la evaluación debe detallar claramente los criterios a partir de los cuales se evaluará la intervención.

Estándar 3.7: Las metodologías de evaluación deben ser lo suficientemente rigurosas como para evaluar la intervención y garantizar una evaluación exhaustiva, justa y libre de sesgos.

Estándar 3.8: Una evaluación debe medir, en lo posible, el costo-efectividad.

Estándar 3.9: El diseño de la evaluación debe incluir, donde sea relevante, consideraciones sobre hasta qué punto el compromiso del sistema de las NU con el enfoque basado en los derechos humanos ha sido incorporado en el diseño de la intervención que será evaluada.

Estándar 3.10: La relación entre el evaluador/a y la institución o instituciones que comisionan la evaluación tiene que caracterizarse, desde el principio, por el respeto mutuo y la confianza.

Estándar 3.11: Las partes interesadas deben ser consultadas en las etapas de planificación, diseño, realización y seguimiento de las evaluaciones.

Estándar 3.12: Una revisión de pares o un grupo referencial integrado por expertos externos, puede ser especialmente valioso.

Estándar 3.13: Las evaluaciones deben ser llevadas a cabo por equipos de evaluación altamente calificados.

Estándar 3.14: La composición de los equipos de evaluación debe ser balanceada en términos de género, geográficamente diversa e incluir profesionales de los países o regiones concernidos.

Estándar 3.15: Las evaluaciones deben llevarse a cabo de una manera profesional y ética.

## **Informes**

Estándar 3.16: El informe final de evaluación debe contar con una estructura lógica, contener hallazgos basados en evidencia, conclusiones, lecciones y recomendaciones y estar libre de información irrelevante para el análisis general. El informe debe ser presentado en un formato que permita que la información sea comprensible y accesible.

## **Seguimiento**

Estándar 3.17: La evaluación requiere de una respuesta explícita por parte de las autoridades de gobierno y gerencia afectadas por sus recomendaciones.

## **Informes de evaluación**

Estándar 4.1: La portada y las páginas iniciales del informe deben ofrecer información básica clave.

## Resumen

Estándar 4.2: El informe de evaluación debe contener un resumen ejecutivo.

### **El resumen ejecutivo debe constar de**

- Una breve descripción de la intervención que está siendo evaluada;
- El contexto, la situación actual y una descripción de la intervención en relación con otros asuntos vinculados;
- El propósito de la evaluación;
- Los objetivos específicos de la evaluación;
- El público objetivo del informe;
- Una breve descripción de la metodología, incluyendo la razón fundamental para haberla seleccionado, las fuentes de datos utilizadas, los métodos de recolección y análisis de datos empleados; y las principales restricciones relacionadas con la metodología;
- Los hallazgos y conclusiones más importantes;
- Las principales recomendaciones.

Estándar 4.5: El propósito y el contexto de la evaluación deben consignarse en el informe.

Estándar 4.3: La intervención que está siendo evaluada debe ser claramente descrita, incluyendo el modelo lógico y/o la cadena de resultados y el impacto esperados, la estrategia de ejecución y los supuestos centrales.

Estándar 4.4: El rol y las contribuciones de las organizaciones de las NU y de otras partes interesadas de la intervención que está siendo evaluada deben describirse claramente.

Estándar 4.5: El propósito y el contexto de la evaluación deben consignarse en el informe.

Estándar 4.6: El informe de evaluación debe ofrecer una explicación de los criterios de evaluación que fueron utilizados por los evaluadores/as.

Estándar 4.7: El informe de evaluación debe ofrecer una explicación clara de los objetivos específicos, así como del alcance de la evaluación.

Estándar 4.8: El informe de evaluación debe indicar hasta qué punto fueron incorporadas consideraciones relevantes de género y de derechos humanos ahí donde fueran aplicables.

Estándar 4.9: La metodología de evaluación aplicada debe describirse de una manera transparente, incluyendo cualesquier limitaciones inherentes a ella.

Estándar 4.10: La evaluación debe proporcionar una descripción detallada de la participación de las partes interesadas.

Estándar 4.11: El informe de evaluación debe incluir un análisis de la medida en que el diseño de la evaluación incluyó salvaguardas éticas donde fuera apropiado.

Estándar 4.12: En la presentación de los hallazgos es necesario, en la medida de lo posible, medir los insumos, productos y efectos / impactos (o dar una explicación apropiada de por qué no se hace).

Estándar 4.13: El análisis debe incluir una discusión apropiada de las contribuciones relativas, de las partes interesadas a los resultados.

Estándar 4.14: Deben ser identificadas, en la medida de lo posible, las razones de los logros y las dificultades de la intervención que está siendo evaluada, especialmente los factores de restricción y habilitación.

Estándar 4.15: Las conclusiones tienen que ser sustentadas por hallazgos que sean consistentes con los datos recolectados y por la metodología; asimismo, deben aportar elementos de juicio conducentes a la identificación y/o solución de problemas o temas importantes.

Estándar 4.16: Las recomendaciones deben estar firmemente basadas en evidencia y análisis y ser relevantes y realistas, con prioridades para la acción claramente enunciadas.

Estándar 4.17: Las lecciones, al ser presentadas, deben incluir generalizaciones que trasciendan la intervención inmediata que está siendo evaluada poniendo énfasis en la relevancia más amplia que podrían tener.

Estándar 4.18: Los anexos deben ser completos y relevantes, contener información complementaria adicional que incremente la probabilidad de uso y la credibilidad del informe que incluya:

- Relación de personas entrevistadas (siempre que lo permita la confidencialidad) y sitios visitados;
- Instrumentos de recolección de datos (copias de cuestionarios, encuestas, etc.);
- Los términos de referencia originales de la evaluación;
- Relación de abreviaciones.

**Anexo 2. MATRIZ DE EVALUACIÓN**

Pregunta de Evaluación 1. ¿En qué medida están los productos del Programa de País del UNFPA (i) adaptados a las necesidades de la población; (ii) en línea con las prioridades establecidas por los marcos internacionales y nacionales de política; iii) Alineados con los Objetivos del Plan Estratégico del UNFPA ?			
Hipótesis 1	Indicadores	Fuentes de información	Métodos y herramientas para la recolección de datos
<p>Las necesidades de los grupos de población más vulnerable, entre ellos jóvenes y adolescentes, rurales, indígenas, mujeres embarazadas, población viviendo con VIH, mujeres, adolescentes y niñas víctimas de violencia sexual, población en estado de emergencia y riesgo humanitario, constituyen una prioridad para las instituciones nacionales y así lo reflejan los diferentes documentos normativos y/o de política. La opinión de estos grupos priorizados por el país y por el UNFPA, ha sido considerada a través de diferentes procesos de consulta y/o participativos. La teoría del cambio del programa se expresa a través de los resultados, productos y estrategias de los 3 componentes del programa que están en línea con los objetivos corporativos del Plan Estratégico, se orientan al logro de la CIPD, al logro del objetivo estratégico del Plan Estratégico 2014-2017, los ODMs/ODS y el MANUD.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El marco de resultados del Programa país, así como los Planes Anuales de Trabajo establecidos con los socios, establecen de forma explícita productos y/o indicadores orientados a la habilitación, incremento y/ o superación de inequidades relacionadas con los derechos sexuales y reproductivos focalizados en los grupos priorizados por el UNFPA.</li> <li>- Número de cartas de entendimiento firmadas con las instituciones nacionales rectoras de las políticas de salud, educación, políticas sociales, políticas de inclusión y reducción de inequidades en base al género e interculturalidad, políticas/programas para la</li> </ul>	<p>CPD 2013-2017 MANUD 2013-2017</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- PAT (2014, 2015, 2016, 2017)</li> <li>- Evaluación Programa UNFPA 2008-2012</li> <li>- Plan Nacional de Desarrollo Humano 2012-2016</li> <li>- Modelos de Salud Familiar y Comunitario, Estrategia Nacional de Casas Maternas, Estrategia Nacional de SSR, Guía para el personal de salud para organizar los círculos de adolescentes y formar promotores de pares; entre otras políticas y/o documentos nacionales y sectoriales estratégicos.</li> <li>- Estudio sobre la situación de SSR de adolescentes y jóvenes en 11 municipios desarrollado por MINJUVE y UNFPA y otros estudios diagnósticos pertinentes.</li> <li>- Encuestas nacionales vitales.</li> <li>- Plan de Acción MINJUVE 2013-2017</li> <li>- Estrategia de Planificación familiar del UNFPA 2012-2020</li> <li>- Directrices UNFPA para trabajo en EIS</li> <li>- Ley Integral contra la violencia hacia las mujeres, ley 779</li> </ul>	<p>Análisis documental</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Análisis comparativos de los documentos programáticos.</li> <li>-Entrevistas con staff de oficina país UNFPA</li> <li>-Entrevistas con socios implementadores a nivel nacional y local, de gobierno y sociedad civil</li> <li>- entrevistas con Agencias del SNU asociados a proyectos conjuntos</li> <li>-Entrevistas/grupos focales con grupos beneficiarios</li> </ul>

	<p>atención de mujeres víctimas de violencia (incluyendo violencia sexual), sistemas nacionales de información.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Los objetivos y estrategias del Programa País y planes anuales de trabajo en sus tres componentes están alineados con las prioridades del MANUD y de su Plan de Acción, los objetivos de la CIPD y los ODMs (ODM 5, a y b).</li> <li>- Número de outcomes, outputs e indicadores que incorporan metas de género en el CPD.</li> <li>- Indicadores que fijan metas en línea con el PE, los ODS y la CIPD.</li> </ul> <p>Número de iniciativas de Cooperación Sur-Sur habilitadas con apoyo de la Oficina País.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informe de las últimas recomendaciones de CEDAW al país.</li> <li>- Recomendaciones aceptadas del Examen Periódico Universal sobre los derechos reproductivos, género y violencia sexual.</li> </ul>	
<p><b>Pregunta de evaluación 2. ¿En qué medida ha sido la Oficina de País capaz de responder a cambios en las prioridades nacionales y en el ambiente político y/o a solicitudes específicas urgentes y cuál ha sido la calidad de la respuesta?</b></p>			
<p><b>Hipótesis 2</b></p> <p>La oficina país responde de manera adecuada y oportuna a los cambios ocurridos en el contexto nacional, ya sean cambios institucionales, organizacionales u operativos provenientes de los socios</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Número y tipo de socio implementador que permanece y/o que cambia a lo largo de la ejecución del programa.</li> <li>- Nº de Planes anuales por institución implementadora que reflejan cambios en las prioridades nacionales y que quedan registradas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- MANUD</li> <li>- PATs</li> <li>- Normas u orientaciones institucionales nuevas en los ámbitos del interés de las áreas del Programa de país.</li> <li>- Adendas o registros de solicitudes de gobierno.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Análisis Documental</li> <li>- Entrevista con oficiales de oficina país de UNFPA, incluyendo área administrativa y finanzas</li> <li>- Entrevistas con otras agencias del SNU</li> <li>- Entrevistas con socios nacionales de gobierno y/o sociedad civil.</li> <li>- Grupos focales con beneficiarios</li> </ul>

<p>implementadores, también responde adecuadamente al cambio de gobierno nacional y/o local, y en su caso al cambio de prioridades sectoriales en materia de género, PyD, SSR que pudieran haber desencadenado cambios en las orientaciones, enfoque y/o abordajes.</p>	<p>como actividades nuevas y/o reformuladas, productos nuevos y/o reformulados, indicadores nuevos y/o reformulados, Cartas de entendimiento nuevas y/o reformuladas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nº y tipo de actividades, productos, indicadores que se desvían de las orientaciones estratégicas del UNFPA.</li> <li>- Medidas tomadas por la oficina país para asegurar el avance hacia los resultados a medio plazo durante el proceso de ajustes/reprogramaciones.</li> <li>- Evidencias de cómo la Oficina País reasignó fondos fruto de esos cambios y su justificación.</li> </ul> <p>El programa mantiene la atención hacia los grupos prioritarios de los 3 componentes (la focalización sigue siendo en los mismos grupos, se destinan acciones para su bienestar, se destina presupuesto).</p>		
<p><b>Pregunta de evaluación 3. ¿En qué medida se han alcanzado los resultados esperados (positivos y negativos, previstos e imprevistos) a través de los productos entregados durante la implementación del programa país y cuál ha sido la calidad de los mismos?</b></p>			
<p><b>Hipótesis 3.1</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de Instituciones que están involucradas activamente en la</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informes anuales</li> <li>- Informes de seguimiento CNI</li> </ul>	<p>-Diferentes documentos e informes que dan cuenta de la situación de violencia</p>

<p>Las instituciones de gobierno y organizaciones sociales muestran capacidades fortalecidas para proveer una respuesta coordinada para prevenir y atender la violencia basada en género y violencia sexual, incluyendo dicha atención en situaciones de emergencia y en contexto de riesgo humanitario. Esto significa entre otros que dichas instituciones han promovido, acordado y aprobado instrumentos, normas o protocolos de actuación que aplican a nivel nacional con una extensa participación de actores involucrados, también se entiende que las mencionadas instituciones han habilitado a sus recursos humanos para realizar una labor con la calidad deseada y se aprecian medidas específicas para colectivos más vulnerables, como población indígena, mujeres jóvenes.</p>	<p>implementación de la Ley 779 y protocolos de atención ad-hoc.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de personas (funcionarios- as de diferentes instituciones, jóvenes, etc), capacitadas en materia de género y violencia, y en la implementación de la Ley)</li> <li>- Número de localidades a nivel municipal en las que se está implementando la Ley y protocolos de atención a través de la CNI.</li> <li>- Nº de municipios con Redes interinstitucionales operativas.</li> <li>- Nº de Grupos/círculos, colectivos de jóvenes y/o adolescentes con participación activa en redes interinstitucionales o mecanismos interinstitucionales de prevención de la violencia de género/sexual.</li> <li>- Nº de campañas nacionales educativas y con pertinencia cultural en pro de cambios culturales para prevenir y erradicar la violencia que han estado en medio públicos de alcance nacional durante el programa.</li> <li>- Nº campañas para prevención de violencia impulsadas por jóvenes con pertinencia cultural.</li> <li>- Protocolos de atención del MINSA en materia de atención a jóvenes y mujeres víctimas de violencia.</li> <li>- Grado de satisfacción de mujeres indígenas/afrodescendientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Datos publicados MIFAN, CSJ</li> <li>- Ley 779 y protocolo para una atención integral.</li> <li>- Informes de la Comisión Nacional de Emergencias</li> <li>- Productos de conocimiento en la materia generados a nivel nacional.</li> </ul>	<p>basada en género en el país como los producidos por CENIDH</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrevistas staff UNFPA</li> <li>- Entrevistas staff agencias participantes proyecto conjunto BA1</li> <li>- Entrevistas socios nacionales a nivel central y provincial (Organizaciones locales, representantes CNI, alcaldías, CSJ, MIGOB, PN, gobiernos regionales.</li> <li>- Grupos focales mujeres y jóvenes</li> <li>- Entrevistas organizaciones indígenas</li> </ul>
--	--	--	---

	víctimas de violencia que han obtenido respuesta referida por la red.		
<p><b>Hipótesis 3.2.</b></p> <p>Las capacidades técnicas de las instituciones nacionales y de las organizaciones sociales o fundaciones prestadoras de servicios en salud de la mujer y SSR, así como la disposición de recursos se ven ampliadas y llevan a cabo un proceso articulado de implementación y monitoreo de la Estrategia Nacional de Salud Sexual y Reproductiva, incluyendo Normativa 139 Protocolo Atención Adolescentes Embarazadas, protocolos de atención de VIH, Modelo de Salud Familiar y Comunitario MOSAFC, Estrategia Nacional de Casas Maternas.</p> <p>Los grupos vulnerables como son los jóvenes, adolescentes, niñas embarazadas, mujeres y jóvenes indígenas, población en riesgo por alta vulnerabilidad, son atendidos acorde con sus intereses y expectativas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- % que representan sobre el total de profesionales de la salud los capacitados en atención obstétrica de emergencia y cuidados neonatales.</li> <li>- Comportamiento de la razón de MM en los últimos 5 años.</li> <li>- Comportamiento (crecimiento, estabilidad, decrecimiento) de la oferta nacional de anticonceptivos modernos en SILAIS en los últimos 5 años.</li> <li>- Nº servicios amigable de atención en SSR para jóvenes a nivel nacional gestionados por PROFAMILIA.</li> <li>- Percepción de los jóvenes y adolescentes sobre la calidad de los servicios amigables de atención en SSR.</li> <li>- Nº SILAIS que cuentan con personal capacitado en la implementación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informes anuales MINSA, MINJUVE, proyectos conjuntos.</li> <li>- Encuesta SSR</li> <li>- Modelo de Salud Familiar y Comunitario (MOSAFC)</li> <li>- Estrategia Nacional de Casas Maternas. Vidas Aseguradas</li> <li>- Estrategia Nacional de Salud Sexual y Reproductiva, MINSA 2008</li> <li>- Normativa 00 Manual para la entrega comunitaria de MAC 2012</li> <li>- Normativa 139 Protocolo Atención Adolescentes Embarazadas 2016</li> <li>- Normativa 011 Protocolo Atención Prenatal Parto 2008</li> <li>- MINJUVE y UNFPA Situación de SSR de Adolescentes y Jóvenes de 11 municipios de Nicaragua, 2015</li> <li>- Productos generados de capacitación/sensibilización</li> <li>- Campañas de comunicación/divulgación</li> </ul>	<p>Análisis documental</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrevistas staff UNFPA</li> <li>- Entrevistas socios nacionales a nivel centra, municipal y comunitario) (SILAIS y casas maternas)</li> <li>- Grupos focales mujeres y varones adolescentes</li> <li>- Entrevista gobiernos autónomos de la Costa Caribe.</li> </ul>

	<p>del Protocolo atención de Adolescentes Embarazadas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Existen especificaciones culturales en los protocolos de atención para jóvenes embarazadas, protocolo de atención a víctimas de violencia, normas de atención para el cuidado de la salud materna.</li> <li>- Evidencias en relación al porcentaje de establecimientos de salud de atención primaria que cuentan con personal suficiente capacitado para implementar adecuadamente el Modelo MOSAFC</li> <li>- Datos de cobertura y acceso en los últimos 5 años de Estrategia Nacional de Casas Maternas.</li> </ul>		
<p><b>Hipótesis 3.3.</b></p> <p>Las capacidades técnicas de las instituciones nicaragüenses están fortalecidas para implementar estrategias de amplio alcance en materia de educación sexual y sobre derechos Sexuales y reproductivos tanto en el sistema educativo a través del MINED como de otros espacios de</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Guía EIS sigue el curso de institucionalización en el MINED sin obstáculos.</li> <li>- % de centros educativos implementando EIS respecto al total nacional</li> <li>- Porcentaje maestros/as capacitados respecto al total nacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informes anuales</li> <li>- Informes de seguimiento de MINED</li> <li>- Piezas de comunicación/sensibilización dirigidas a jóvenes.</li> <li>- Currícula escuelas normales</li> <li>- Informes UCEs</li> <li>- Porcentajes docentes capacitados en la Guía EIS de preprimaria,</li> </ul>	<p>Análisis documental</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrevistas staff UNFPA</li> <li>- Entrevistas profesionales MINED</li> <li>- Entrevista responsables UCEs</li> <li>- Entrevista maestros escuelas normales</li> </ul> <p>Entrevistas responsables currícula ACAPOL</p>

<p>formación como es la Academia de Policía del MIGOB habiéndose llevado a cabo la implementación de la EIS a nivel nacional contribuyendo de manera articulada/interinstitucional al cambio cultural necesario para asegurar un proyecto de curso de vida saludable para toda la población adolescente de Nicaragua.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nº Unidades de Consejerías Educativas (Actualmente Consejerías de Comunidades Educativas) operativas y porcentaje que representan a nivel nacional.</li> <li>- Jóvenes entrevistados expresan conocimiento y compromiso sobre EIS.</li> <li>- Porcentaje de comunidades educativas en las que los jóvenes/adolescentes están representados.</li> <li>- Evidencias sobre niveles de articulación con MINSa, MINJUVE y MIGOB.</li> <li>- Currícula de formación de ACAPOL mantiene vigente módulo de género y SSR.</li> <li>- Nº de docentes formados en la academia.</li> <li>- Porcentaje de egresados de ACAPOL con conocimientos en SSR respecto de los egresados en los últimos 5 años.</li> </ul>	<p>primaria y secundaria respecto al total.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Memorias formación ACAPOL</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Grupos focales adolescentes</li> <li>- Entrevista gobiernos autónomos de la Costa Caribe.</li> </ul>
---	--	---	---

<p><b>Hipótesis 3.4.</b></p> <p>En el contexto de la Planificación de las Políticas Públicas Sociales, las instituciones nacionales presentan iniciativas de armonización de los datos estadísticos sobre dinámicas de la población, violencia por razón de género, salud sexual y reproductiva, personas jóvenes y adolescentes, con miras a facilitar la adopción de decisiones y la formulación, aplicación, supervisión y evaluación de políticas con base empírica. EL país por tanto cuenta con una institucionalidad rectora de los sistemas nacionales de estadísticas con recursos humanos capacitados, con recursos y lineamientos claros en esta dirección. El seguimiento informado de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (quinto y sexto) es una tarea de la institucionalidad nacional y están las condiciones para monitoreo de ODS.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acuerdos nacionales existentes para operacionalización del Consenso de Montevideo.</li> <li>- Encuestas/estudios realizados entre 2013-2017 y planificados en el corto plazo en las áreas de pertinencia del UNFPA.</li> <li>- Número (si se identifican) y tipo de resultados no intencionados al margen de la planificación con la relevancia suficiente para afectar los resultados previstos en materia de PyD.</li> </ul>	<p>Informes Anuales</p> <p>Encuestas</p> <p>Censo 2005</p> <p>Encuesta Nacional de Hogares</p> <p>Primera Encuesta Nacional de Juventud (SEJUVE)</p>	<p>Análisis documental</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrevistas staff UNFPA</li> <li>-Entrevistas socios nacionales INEC; INIDE</li> </ul>
<p><b>Pregunta de evaluación 4: ¿En qué medida el UNFPA ha logrado articular con otros actores para crear sinergias y posicionar temas sensibles del mandato de UNFPA en la agenda social y política del país?</b></p>			
<p>Las diferentes estrategias puestas en marcha por el programa país en pro de la consecución de los resultados de desarrollo acordados con el gobierno,</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nº de socios y con los que UNFPA ha mantenido alianzas estratégicas para logro resultados durante el programa.</li> </ul>	<p>Informes anuales</p>	<p>Entrevistas con autoridades nacionales y de la sociedad civil</p> <p>Entrevistas con el staff UNFPA</p>

<p>han sido propicias para generar diálogo y articulación de intereses con otros actores dentro y fuera del SNU en favor de los principales objetivos de la CIPD.</p>	<p>-</p>	<p>Planes de Gobierno, programas y normas</p>	
<p><b>Pregunta de evaluación 5. ¿En qué medida la Oficina de País ha utilizado de forma apropiada los recursos humanos, financieros y técnicos y ha combinado apropiadamente herramientas y enfoques para el logro de los productos del Programa de País?</b></p>			
<p><b>Hipótesis 4</b></p> <p>El Programa país identificó adecuadamente las actividades para la consecución de cada producto considerando los acuerdos de gestión que fueron establecidos y por tanto los mecanismos de implementación se llevaron a cabo según lo planeado. El cronograma de trabajo de los PAT se cumplió según lo previsto así como los desembolsos por lo que no se produjeron demoras que afectaran el logro de los productos. Tampoco se han dado cambios en las prioridades nacionales o no han sido lo suficientemente relevantes como para afectar los acuerdos de ejecución con el UNFA. Para asegurar los logros a nivel de productos, se pusieron en marcha los mecanismos de seguimiento necesarios,</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Presupuesto ejecutado en coherencia con presupuesto asignado.</li> <li>- Los cambios en las actividades y/o productos aparecen reflejados en los instrumentos de planificación anual.</li> <li>- % de logro de indicadores de outputs.</li> <li>- Recursos movilizados del gobierno y/o de otros donantes.</li> <li>- Evidencias sobre prácticas orientadas a fomentar sinergias entre los productos programáticos.</li> <li>- Entrega de productos/servicios en los tiempos programados.</li> <li>- Evidencias sobre instancias de seguimiento al programa de manera conjunta entre UNFPA e instituciones nacionales.</li> </ul>	<p>PATs          Informes anuales          MANUD          CPD          Informes de seguimiento financiero          Informes de progreso programático          Informes auditoría          Atlas          Minutas visitas terreno          Minutas reuniones staff          Revisiones sustantivas realizadas entre 2013-2016          Matrices de riesgos          Documentos aprobados de revisiones sustantivas          Minutas de reuniones con los socios nacionales</p>	<p>Análisis documental de las fuentes.</p> <p>Análisis de metas previstas y logradas.</p> <p>Entrevista punto focal de monitoreo y evaluación de la Oficina de País.</p> <p>Entrevista a oficiales de programa y del área administrativa y de finanzas.</p> <p>Entrevistas a socios implementadores</p>

<p>cumpliendo con los procesos corporativos.</p> <p>Por otra parte los la estructura de costos de la Oficina de País es razonable en términos de la distribución entre gastos administrativos y gastos de programa y el UNFPA ha movilizad los recursos necesarios establecidos en su brecha de financiación garantizando la ejecución de programa en los términos previstos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Obstáculos que fueron evidenciados, analizados y registrados en planes de trabajo.</li> <li>- Evidencias sobre el intercambio de información de avance programático y financiero del UNFPA con socios nacionales implementadores y ejecutores.</li> <li>- Mapas de riesgos actualizados.</li> <li>- Nº Reuniones de planificación anual con asociados</li> </ul>		
<p><b>Pregunta de evaluación 6. ¿En qué medida ha sido capaz la Oficina de País de apoyar a sus asociados y a los beneficiarios en el desarrollo de capacidades y el establecimiento de mecanismos para asegurar la apropiación y la durabilidad de los efectos?</b></p>			
<p><b>Hipótesis</b></p> <p>El UNFPA ha asegurado la apropiación nacional durante todo el ciclo del programa, desde su fase de identificación y diseño por lo que los productos y servicios generados con el apoyo del UNFPA se insertan en el curso de leyes, políticas o planes en marcha para cuya implementación el estado nicaragüense, a través de sus instituciones, destina recursos técnicos y financieros propios y promueve la participación de la sociedad civil y otros socios locales para asegurar la corriente</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evidencias sobre rotación/permanencia de funcionario-as capacitados con el apoyo del UNFPA.</li> <li>- Evidencias sobre apropiación institucional de procesos de capacitación a funcionarios de socios implementadores (MIFAN, MINSA, CSJ, MIGOB, MINES, MINJUVE, PROFAMILIA, otros) destinan recursos propios para réplicas y/o difusión internas.</li> <li>- Percepción de socios implementadores sobre utilidad de productos de gestión de conocimiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- PATs</li> <li>- Informes anuales</li> <li>- Estrategias nacionales y sectoriales</li> <li>- Planes Nacionales</li> <li>- Informes de seguimiento</li> <li>- Estudios/sistematizaciones</li> <li>- Resoluciones/comunicaciones del gobierno en materia de SSR, Género, PyD.</li> <li>- Planes estratégicos de la sociedad civil en las áreas de relevancia para el UNFPA que tienen efectos en el curso de las políticas nacionales.</li> <li>- Documentos de avance/acuerdo del gobierno de Guatemala con CEPAL para avance consenso Montevideo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Análisis de normativa, planes, políticas públicas en proceso de implementación apoyadas por el UNFPA.</li> <li>- Informes CEPAL</li> <li>- Entrevistas semiestructuradas a oficiales de programa.</li> <li>- Entrevistas a los principales socios nacionales.</li> <li>- Grupo focales a jóvenes, maestros, mujeres.</li> </ul>

<p>de beneficios en el medio plazo. Los recursos humanos de las instituciones fortalecidos en su capacidad, gestionan adecuadamente sus aprendizajes a lo largo del tiempo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compromisos financieros explícitos del gobierno para dar solidez y continuidad a la Política de SSR, Violencia, Jóvenes y adolescentes, Salud materna y neonatal, Género, encuestas.</li> <li>- Nº de organizaciones de mujeres con liderazgo y diálogo con instituciones nacionales para avance en compromisos en relación a la CIPD, CEDAW, Belén Do Pará.</li> </ul>		
<p><b>Pregunta de evaluación 7. ¿En qué medida está coordinando el UNFPA con otras agencias de la ONU en el país, particularmente para evitar duplicación de tareas?</b></p>			
<p>La oficina país ha contribuido activamente al UNCT y ha tenido un rol destacado en los grupos interagenciales de trabajo y programas conjuntos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Grupos interagenciales en los que UNFPA participa (género, comunicación, ONUSida, Genero, UNETE, por citar algunos)</li> <li>- Planes de trabajo que evidencian aportes del UNFPA.</li> <li>- Programas o iniciativas conjuntas que incorporan outcomes, outputs, metas, actividades y presupuesto específico para avanzar en ámbitos específicos del mandato del UNFPA.</li> <li>- Grado de reconocimiento por parte de otras agencias del SNU presentes en Nicaragua sobre el liderazgo del UNFPA en el posicionamiento en la agenda de la temática de SSR, violencia sexual y variables poblacionales, como ejes convocantes para el SNU.</li> </ul>	<p>MANUD y su Plan de Acción          Informes finales y evaluaciones de Proyectos conjuntos          Actas y documentos grupos de trabajo-          Actas y documentos de iniciativas conjuntas          Informes de monitoreo/evaluación de programas/proyectos conjuntos.          Comunicados, notas, videos y/o u otros soportes de comunicación del SNU.</p>	<p>Análisis documental          Entrevistas staff oficina país UNFPA          Entrevistas staff de otras agencias SNU          Entrevistas implementadores</p>
<p><b>Pregunta de evaluación 8. ¿Cuáles son las principales fortalezas comparativas del UNFPA en el país, particularmente en comparación con otras agencias del SNU?</b></p>			

<p>Los socios nacionales y el SNU acuerdan las áreas prioritarias de interés nacional para el desarrollo en que el SNU agrega valor. En este sentido el MANUD, a través de su marco de resultados, expresa las ventajas comparativas del UNFPA como socio para el desarrollo dentro del SNU, potenciando los efectos a los que UNFPA contribuye a partir de ventajas específicas en relación a sus 3 esferas de acción, frente a otras agencias, fondos o programas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los socios implementadores nacionales privilegian las alianzas y acuerdos de trabajo con UNFPA para el logro de resultados en el marco de la implementación de la Estrategia Nacional de SSR, Política de juventud, Ley de Violencia contra las Mujeres, Planes nacionales para reducción de la mortalidad materna, trabajo preparatorio del próximo censo).</li> <li>- Percepción de otras agencias sobre las ventajas comparativas del UNFPA para influir sobre políticas y programas del gobierno en la implementación agenda CIPD y ODS.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-MANUD</li> <li>- Evaluaciones previas programa país</li> <li>- Acuerdos de trabajo con los socios nacionales</li> </ul>	<p>Entrevistas a oficiales y representantes de UNFPA, Entrevistas socios nacionales de gobierno y Sociedad Civil Entrevistas staff otras agencias de SNU.</p>

**Anexo 3: Agenda de terreno e informantes**

**JUEVES 9 NOVIEMBRE 2017:**

<b>HORA</b>	<b>INSTITUCIÓN</b>	<b>LUGAR</b>	<b>ESTADO</b>
08:30 – 10:00 a.m.	<b>OPS</b> <b>Dra. Socorro Gross, Representante</b> <b>(Martha Duarte, Asistente)</b>	MINSA / Complejo Conchita Palacios	Realizada
11:15 – 12:15 a.m.	<b>FAO</b> <b>Sra. Verónica Guerrero, Representante</b>	Carretera a Masaya, detrás de MAGFOR	Realizada
01:30 – 02:00 p.m.	<b>UNFPA</b> <b>Sr. Markus Behrend, Representante</b> <b>Sr. Víctor Valdivieso, Rep. Auxiliar</b>	Edificio Naciones Unidas Oficina del Representante	Realizada
02:15 – 03:45 p.m.	<b>UNICEF</b> <b>Sr. Iván Yerovi, Representante</b>	Edificio Naciones Unidas Sala Meyer A	Realizada
04:00 – 05:30 p.m.	<b>MINSA</b> <b>Dr. Carlos Cruz, Director Gral. Servicios de Salud</b> <b>Lic. Alma Nubia Lacayo, Directora General de Insumos Médicos</b> <b>Ing. María de los Ángeles Boedeker, Directora de Cooperación Externa</b>	Complejo Conchita Palacios Sala de la Dirección General de Servicios de Salud	Realizada

**VIERNES 10 NOVIEMBRE 2017:**

08:30 – 09:45 a.m.	<b>PROFAMILIA</b> <b>Sra. Miriam Álvarez, Directora Ejecutiva</b>	Shell Plaza El Sol 1 c. Sur, casa esquinera mano derecha.	Realizada
10:30 – 12:00 m.	<b>UNPFA</b> <b>Sr. Markus Behrend,</b> <b>Representante</b> <b>Sr. Víctor Valdivieso,</b> <b>Representante Auxiliar</b> <b>Oficiales a cargo de los diferentes proyectos del Programa</b> <b>País</b>	UNPFA  Oficina del Representante	Realizada
04:30 - 05:30 p.m.	<b>Ministerio de Educación/MINED</b> <b>Sra. Valeria Mendieta, Dir. Coop. Externa</b>	Complejo Cívico  Oficina de la Directora de Cooperación	Realizada

**LUNES 13 NOVIEMBRE 2017:**

09:00 – 10:00 a.m.	<b>Corte Suprema de Justicia</b> <b>Dra. Alba Luz Ramos, Magistrada Presidente</b>	Carretera Norte	Realizada
11:00 – 12:00 a.m.	<b>Policía Nacional</b> <b>Comisionado Gral. Francisco Díaz M.</b> <b>Sub Director</b>	Plaza El Sol  Despacho del Comisionado General Aldo Sáenz Ulloa, Sub Director General	Realizada

02:00 – 03:00 p.m.	<b>MIFAN</b> <b>Sra. Marcia Ramírez, Ministra</b>	Semáforos ENEL Central 1 c. abajo, 1 c. Sur	Realizada
--------------------	--	--	-----------

**MARTES 14 NOVIEMBRE: MANAGUA**

02:00 – 03:00 p.m.	<b>MINJUVE</b> <b>Sr. Bosco Castillo, Ministro</b>	Semáforos ENEL Central 1 c. abajo, 1 c. Sur (contiguo a MIFAN)	Realizada
--------------------	---	--	-----------

**MARTES 14 Y MIERCOLES 15 NOVIEMBRE 2017: TERRENO  
(Matagalpa, Jinotega, Bluefields, Bilwi)**

	<b>Unidades Consejerías educativas</b> <b>Representantes Ruta de atención a mujeres víctimas de violencia</b> <b>Jóvenes organizados</b> <b>Centros salud</b> <b>(salud materna y neonatal, partería, SSR, violencia, consejería VIH)</b> <b>Centros amigables de atención a adolescentes de SSR</b>		Realizada
--	---	--	-----------

**VIERNES 17 NOVIEMBRE 2017:**

09:00 – 11:00 a.m.	<b>UNFPA</b> <b>Sr. Víctor Valdivieso,</b> <b>OIC</b> <b>Oficiales a cargo de los diferentes proyectos del Programa</b> <b>País</b> <b>SESIÓN DEBRIEFING</b>	Edificio Naciones Unidas Sala Meyer A	Realizada
--------------------	---	--	-----------

**LUNES 20 NOVIEMBRE 2017:**

09:00 – 10:00 a.m.	Universidad Centroamericana, UCA Coordinadora del Programa Interdisciplinario de Género	Universidad	Realizada
02:00 – 03:00 p.m.	UNAN/INJUVE Responsables del Postgrado de análisis sociodemográfico.	Universidad	Realizada
03:00 – 04:00 p.m.	Red Afro Responsables del Postgrado de análisis sociodemográfico.	Universidad	Realizada

## **Anexo 4: Documentos consultados, Bibliografía y fuentes revisadas de internet**

### **DOCUMENTOS CONSULTADOS**

#### a) Documentos de Gerencia

- UNFPA Final Country Programme Document for Nicaragua 2013-2017
- Plan Estratégico del UNFPA 2014-2017
- UNFPA Strategic Plan 2014-2017 Annex 1 Integrated Results and Resources Framework (IRF)
- Marco Estratégico para las actividades mundiales y regionales del UNFPA 2014-2017
- Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo en Nicaragua 2013-2017
- Plan de Acción del Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo en Nicaragua 2013-2017 (firmado 15 mayo 2013)
- Directrices operacionales del UNFPA para la educación integral de la sexualidad: un enfoque basado en los derechos humano y género, UNFPA 2014
- Estrategia Regional de UNFPA sobre Adolescencia y Juventud para América Latina y Caribe, 2013
- Evaluation of the UNFPA Support to Family Planning 2008- 2013, 2014
- Towards realizing the full potential of Adolescents and Youth UNFPA Strategy on Adolescents and Youth, 2012
- Choices not Chance. UNFPA Family Planning Strategy 2012-2020
- TdR Evaluación Final del Octavo Programa de País de UNFPA en Nicaragua 2013-2017, agosto 2017
- Propuesta Técnica de la Evaluación

#### b) Cartas de Entendimiento (LOU)

- LOU Centro de Investigación y Estudio de la Salud (CIES) 2013
- LOU Corte suprema de Justicia (CSJ) 2103
- LOU Ministerio de la Mujer (MINIM) PGN126 2013-2017
- LOU Procuraduría para la Defensa de los Derechos Humanos (PDDH) 2013 - 2017 PGN125 2013
- LOU Ministerio de la Familia, Adolescencia y Niñez (MIFAM) 2013-2017
- Modificación No. 1 LOU Radio Nacional de Casas Maternas (RNCM)
- LOU PROFAMILIA 2013-2017
- LOU MIFAM 2013-2017
- Modificación No. 1 LOU el MIFAM y el UNFPA
- LOU Ministerio de Gobernación (MIGOB) 2013-2017
- LOU entre el Ministerio de Educación (MINED) y el UNFPA 2013-2017
- Modificación No.1 LOU MINED PGN124 2013-2017
- Modificación No.2 LOU MINED UNFPA
- Modificación No.3 LOU MINED PGN124 2013-2017
- LOU Ministerio de la Juventud (MINJUVE) 2013—2017
- LOU UNFPA Ministerio de Salud (MINSAL) 2013
- Modificación No.1 LOU MINSAL 2013-2017
- Modificación No.2 LOU MINSAL 2013-2017

- Modificación No.3 LOU MINSAs de 2014
- Modificación No.4 LOU MINSAs Mayo 2015
- Modificación No.5 LOU MINSAs Julio de 2015
- LOU POLICIA NACIONAL 2013-2017
- Enmienda No. 1 LOU POLICÍA NACIONAL 2013-2017
- Enmienda No. 2 LOU POLICÍA NACIONAL 2013-2017
- Acuerdo de Subvención entre el Movimiento Comunal Nicaragüense (MCN) y el UNFPA 1 Julio a 30 noviembre 2014
- MOU UNFPA y Centro Investigación de la Salud (CIS) 2013

c) Planes de Trabajo (PAT)

- Carta de remisión PAT PROFAMILIA
- PAT 2014 PROFAMILIA y UNAM Nicaragua para la Formación de Recursos para el fortalecimiento de Servicios Amigables para Adolescentes y Jóvenes
- PAT del PGAISSR 2013
- PAT de Trabajo PROFAMILIA y UNFPA
- MOU UNFPA y el Centro de Investigación y Estudio de la Salud CIES 2013
- PAT Policía Nacional/Academia de Policía "WMM", 2014.
- PAT Corte Suprema de Justicia (CSI) 2014 y 2015
- PAT Ministerio de Educación 2014
- PAT Ministerio de la Mujer 2014
- PAT Ministerio de la Juventud (MINJUVE) 2013-2017
- PAT MINJUVE 2014, 2015 y 2016
- Adendum No. 1 al Acuerdo de Colaboración con el MINJUVE 2013-2017 Enmienda PAT MINJUVE
- PAT Ministerio de la Juventud más Fondos Nacionales 2014
- PAT Ministerio de Salud (MINSAs) 2014, 2015, 2016 y 2017
- PAT MIFAM, MINIM y Comisaría de la Mujer y Niñez (DCMN) 2015
- PAT MIFAM 2015, 2016 y 2017
- Adendum PAT MIFAM
- PAT MINED 2015, 2016 y 2017
- PAT ACAPOL 2015
- PAT MIGOB 2017
- PAT POLICÍA NACIONAL Fortalecimiento a través del proceso de aprendizaje sobre EIS y atención a violencia de género.
- Plan de Acción Interinstitucional para la Promoción y ejercicio de los DSR de adolescentes y jóvenes, 2013
- Plan de Acción para la Promoción y Ejercicio de los DSR 2014
- Diagnóstico de la Violencia Intrafamiliar y Sexual en Nicaragua. Policía Nacional Dirección Comisaría de la Mujer y la Niñez y PNUD, Diciembre 2008

d) Reportes UNFPA

- Annual Report 2013 Nicaragua
- Annual Report 2014 Nicaragua
- Annual Report 2015 Nicaragua

- Annual Report 2016 Nicaragua
  - Informe Anual MINED 2014
  - Informe Anual MINED 2016
- e) Otros documentos del Programa de País
- UNFPA NEX AUDIT 2013 Ministerio de Salud Nicaragua MSLLP Report
  - UNTFHS SA Final REPORT 2016 Human Insecurity in Alto Wangki Bocay Nicaragua
- f) Otros documentos del UNFPA
- Estudio de Caso Stockout anticonceptivos Nicaragua
  - Planificación Familiar y Desarrollo UNFPA y FUNIDES 2017
  - Memoria UNFPA 2015. Contribución de UNFPA a prioridades nacionales de desarrollo
  - Informe Anual 2016 UNFPA. Fortalecimiento del abordaje de la Educación Integral Sexual. EIS en el MINED.
  - Informe final de evaluación del Séptimo Programa de País UNFPA Nicaragua 2008-2012
- g) Documentos del Gobierno de Nicaragua
- Informe de Gestión del Presidente 2015
  - Plan Nacional de Desarrollo Humano 2012-2016
  - Modelo de Salud Familiar y Comunitario (MOS AFC)
  - Estrategia Nacional de Casas Maternas. Vidas Aseguradas
  - Estrategia Nacional de Salud Sexual y Reproductiva , MINSA 2008
  - Normativa 00 Manual para la entrega comunitaria de MAC 2012
  - Normativa 139 Protocolo Atención Adolescentes Embarazadas 2016
  - Normativa 011 Protocolo Atención Prenatal Parto 2008
  - MINJUVE y UNFPA Situación de SSR de Adolescentes y Jóvenes de 11 municipios de Nicaragua, 2015
  - Plan Estratégico de Educación Gobierno de Nicaragua 2011-2015 –PEE-
  - Evaluación del Plan Estratégico de Educación 2011-2015, agosto 2014. (Preparado en vistas del Foro Mundial sobre la Educación (Incheon, República de Corea, 2015) para evaluar el logro de la iniciativa EPT
  - Informe de Cooperación Oficial Externa del Banco Central de Nicaragua 2016
  - Herramienta de monitoreo del Plan Anual de Trabajo 2014. MINED, Consejería Escolar y Formación de Valores
- h) Documentos de otras organizaciones
- Población y Desarrollo. Vulnerabilidad sociodemográfica CEPAL y UNFPA
  - Perfil de los Sistemas de Salud de Nicaragua OPS 2008
  - Boletín informativo Perfil País Nicaragua OPS 2015
  - Estrategia 2016-2021 de la OMS en Nicaragua
  - Informe ODS 2017
  - Informe PNUD 21 de marzo de 2017
  - Estrategia País Banco Interamericano de Desarrollo 2013-2017
  - Informe Derechos Humanos en Nicaragua 2016 CENIDH (ONG)
  - Aborto terapéutico en Nicaragua

- Iniciativa Ciudadana de ley especial para la Interrupción del Embarazo en Nicaragua

## BIBLIOGRAFIA Y FUENTES

1. Nicaragua. Corte Suprema de Justicia- Managua: Centro de Especializado de Documentación, Investigación e información Judicial, CEDIJ. 2017. 272. Páginas.  
[https://www.poderjudicial.gob.ni/w2013/images-temp/2016\\_memoria.pdf](https://www.poderjudicial.gob.ni/w2013/images-temp/2016_memoria.pdf)
2. Poder Judicial. Política de Igualdad de Género. 2016-2020. Octubre. 2016.  
[https://www.poderjudicial.gob.ni/genero/pdf/Politica\\_igualdad\\_octubre2016.pdf](https://www.poderjudicial.gob.ni/genero/pdf/Politica_igualdad_octubre2016.pdf)
3. Plan estratégico del poder judicial de Nicaragua 2012-2021. Agosto 2011.  
[https://www.poderjudicial.gob.ni/pjupload/noticia\\_reciente/PLAN ESTRATEGICO\\_2012\\_2021.pdf](https://www.poderjudicial.gob.ni/pjupload/noticia_reciente/PLAN ESTRATEGICO_2012_2021.pdf)
4. Presentación sobre Ley 779 y reforma a la ley código penal 641. Magistrada Presidenta CSJ. Alba Luz Ramos.  
[https://www.poderjudicial.gob.ni/genero/pdf/2013\\_mar\\_4\\_PRESENTACION\\_ASA\\_MBLEA\\_NACIONAL.pdf](https://www.poderjudicial.gob.ni/genero/pdf/2013_mar_4_PRESENTACION_ASA_MBLEA_NACIONAL.pdf)
5. Observatorio Judicial de la Violencia de Género en Nicaragua  
<https://www.poderjudicial.gob.ni/genero/ovgn.asp>
6. Presentación sobre avances en materia de prevención de la violencia de género en Nicaragua. Poder Judicial. CSJ.  
[https://www.poderjudicial.gob.ni/genero/pdf/15\\_avances.pdf](https://www.poderjudicial.gob.ni/genero/pdf/15_avances.pdf)
7. Modelo de atención integral a mujeres víctimas de violencia de género Nicaragua (MAI). 2012.  
[https://www.poderjudicial.gob.ni/pjupload/iml/pdf/2012\\_03\\_propuesta\\_modelo\\_atencion\\_integral\\_MAI.pdf](https://www.poderjudicial.gob.ni/pjupload/iml/pdf/2012_03_propuesta_modelo_atencion_integral_MAI.pdf)
8. Manual Educativo Postgrado de Sensibilización y especialización en violencia de género: intrafamiliar, sexual y trata de personas. 2012. Poder Judicial- CSJ.  
[https://www.poderjudicial.gob.ni/genero/pdf/Manual\\_curso\\_violencia.pdf](https://www.poderjudicial.gob.ni/genero/pdf/Manual_curso_violencia.pdf)
9. [Normas y protocolos para la prevención, detección y atención de la violencia intrafamiliar y sexual. MINSA. 2010.](https://minsamunicipioesteli.files.wordpress.com/2010/03/n-031-norma-y-protocolo-para-la-prevencion-deteccion-y-aten1.pdf)  
<https://minsamunicipioesteli.files.wordpress.com/2010/03/n-031-norma-y-protocolo-para-la-prevencion-deteccion-y-aten1.pdf>
10. Ipas. Centroamérica 2013. Atención a Víctimas y Sobrevivientes de Violencia Sexual en Nicaragua. Manual de atención a víctimas de violencia sexual.  
<https://es.scribd.com/document/350674042/Protocolo-de-Atencion-a-Victimas-de-Violencia-Sexual>

11. Policía Nacional de Nicaragua. Sistematización del modelo policial comunitario proactivo de Nicaragua. -- 1a ed. -- Managua: Policía Nacional de Nicaragua, 2011. 62 <http://www.policia.gob.ni/cedoc/sector/revistas/sistematizacion.pdf>
  
12. Policía Nacional. 2021. Enfoque de Género Principio Institucional Policía Comunitario Proactivo. <http://www.policia.gob.ni/cedoc/sector/dcmn/EXPOSICI.pdf>
  
13. Visión Policial. Revista de la Policía Nacional. Año XV No. 115 • Junio 2014. Estrategia de seguridad ciudadana y humana. Comunidades seguras. Cooperación internacional ratifica compromiso con la seguridad. <http://www.policia.gob.ni/wp-content/uploads/2016/12/vp2014/Ano-XV-No.-115-Junio-2014.pdf>
  
14. Academia de Policía “Walter Mendoza Martínez”. Revista Excelencia Académica. ACAPOL. Revista Volumen 1 - Marzo 2014 <http://www.edudis-policia.edu.ni/file.php/1/Revista/REVISTEXCELENCIAJUNIO.pdf>
  
15. Equipo programa Voz Joven. UNFPA. El autocuidado de la Salud Sexual Reproductiva. [http://nicaragua.unfpa.org/sites/default/files/pub-pdf/Autocuidado de la SSR\\_0.pdf](http://nicaragua.unfpa.org/sites/default/files/pub-pdf/Autocuidado de la SSR_0.pdf)
  
16. Academia de Policía “Walter Mendoza Martínez” Instituto de Estudios Superiores. Propuesta de la metodología de enseñanza-aprendizaje y evaluación de la ACAPOL. <http://policia.gob.ni/cedoc/sector/acapol/postgrado/Aprendizajeevoluc.acapol.PDF>
  
17. Academia de Policía “Walter Mendoza Martínez” Instituto de Estudios Superiores. Trabajo de fin de curso para optar al título de Postgrado en Administración Policial. 2005. “Atención a victimarios de violencia intrafamiliar y sexual, a lo interno de la Policía Nacional de Nicaragua”. <http://policia.gob.ni/cedoc/sector/acapol/postgrado/vifproyecto.pdf>
  
18. BICU & UNFPA (2016) Living in community. Primeras Aproximaciones al Buen Vivir de las poblaciones afro-descendientes en la Cuenca de Laguna de Perlas, RACCS. Trayectorias comunitarias en Orinoco, Pearl Lagoon y Halouver. Bluefields, Nicaragua [http://www.academia.edu/27867803/LIVING\\_IN\\_COMMUNITY\\_Primeras\\_Aproximaciones\\_al\\_Buen\\_Vivir\\_de\\_las\\_poblaciones\\_afrodescendientes\\_en\\_la\\_Cuenca\\_de\\_Laguna\\_de\\_Perlas](http://www.academia.edu/27867803/LIVING_IN_COMMUNITY_Primeras_Aproximaciones_al_Buen_Vivir_de_las_poblaciones_afrodescendientes_en_la_Cuenca_de_Laguna_de_Perlas)
  
19. El Gobierno Regional de la Costa Caribe Sur (GRACCS) y la Mesa de Concertación de Juventudes (MCJ) del Caribe Sur, organizaron un encuentro técnico para analizar tendencias demográficas y la situación de las juventudes. Comunicado de Prensa. UNFPA 2016. <http://nicaragua.unfpa.org/es/noticias/el-gobierno-regional-de-la-costa-caribe-sur-graccs-y-la-mesa-de-concertaci%C3%B3n-de-juventudes>

20. Las resistencias nuestras de cada día. UCA-PIEG. 2016. Programa Interdisciplinario de Estudios de Género / Fondo de Población de las Naciones Unidas Nicaragua (UNFPA).  
[https://www.academia.edu/31490891/Introducci%C3%B3n\\_Las\\_resistencias\\_nuestras\\_de\\_cada\\_d%C3%ADa\\_Subversiones\\_cotidianas\\_a\\_las\\_violencias\\_simb%C3%B3licas\\_y\\_materiales](https://www.academia.edu/31490891/Introducci%C3%B3n_Las_resistencias_nuestras_de_cada_d%C3%ADa_Subversiones_cotidianas_a_las_violencias_simb%C3%B3licas_y_materiales)
21. Constitución Política de Nicaragua. Texto íntegro con reformas incorporadas a 2014.  
<http://www.asamblea.gob.ni/organizacion/constitucion.pdf>
22. Política de Interculturalidad del Poder Legislativo. RESOLUCIÓN J. D. Nº. 07-2015 APROBACION DE LA POLITICA DE INTECULTURALIDAD DEL PODER LEGISLATIVO.  
<http://www.asamblea.gob.ni/stp-pia/2015-11-04-Politica-de-Interculturalidad-CE.pdf>
23. Pueblos indígenas en Nicaragua. 2010. Unidad Coordinadora Pueblos Indígenas en América Latina y el Caribe (KIVLAK/GIZ).  
<https://www.giz.de/fachexpertise/downloads/giz2010-es-laenderpapier-nicaragua.pdf>
24. Estadísticas WORLD POPULATION POLICIES DATABASE: Government Views and Policies [https://esa.un.org/poppolicy/cprofile\\_report.aspxgdlkgs](https://esa.un.org/poppolicy/cprofile_report.aspxgdlkgs)
25. Instituto Nacional de Información de Desarrollo INIDE <http://www.inide.gob.ni/>
26. Banco Mundial <http://www.bancomundial.org/es/country/nicaragua/overview>
27. CODENI <http://www.codeni.org.ni/proteccion-especial/embarazos-en-adolescentes/embarazos-en-adolescentes/>