

**Título: Evaluando la evaluación. Metaevaluación de un proyecto de Cooperación Internacional al Desarrollo en Seguridad Alimentaria y Fortalecimiento Institucional de FAO Nicaragua**

**Autor/a: Laura Cadenas Fernández**  
**Universidad de Valladolid**

**Tutor/a: Francisco Javier Gómez González**  
**Curso 2012-13**

**Máster en Cooperación Internacional para el Desarrollo**



## ÍNDICE:

I.	INTRODUCCIÓN.....	3
II.	PALABRAS CLAVE.....	3
III.	MARCO TEÓRICO.....	4
1.	Aproximándonos al concepto de evaluación.....	4
1.1.	<i>La temporalidad. El ciclo del proyecto</i> .....	5
1.2.	<i>La transversalidad. El monitoreo</i> .....	6
2.	Finalidad de la evaluación.....	7
2.1.	<i>La responsabilidad</i> .....	8
2.2.	<i>El aprendizaje</i> .....	8
2.3.	<i>La toma de decisiones</i> .....	9
2.4.	<i>El empoderamiento</i> .....	9
3.	Criterios para evaluar.....	9
4.	Tipologías de evaluación.....	11
4.1.	<i>En función del tiempo</i> .....	12
4.2.	<i>En función de su contenido</i> .....	13
4.3.	<i>En función de su temática y objeto</i> .....	15
4.4.	<i>En función de las entidades ejecutoras</i> .....	15
4.5.	<i>La evaluación de la evaluación</i> .....	16
5.	La metaevaluación.....	16
5.1.	<i>Epistemología</i> .....	16
5.2.	<i>Antecedentes</i> .....	17
5.3.	<i>Metodología</i> .....	19
5.3.1	<i>La “meta-evaluation checklist”</i> .....	19
5.3.2	<i>La propuesta de Miguel Ángel Santos Guerra</i> .....	20
5.3.3	<i>El enfoque hermeneúutico</i> .....	21

<b>IV.</b>	<b>EL PROYECTO UNIDAD DE APOYO A LA SEGURIDAD ALIMENTARIA Y NUTRICIONAL DE FAO NICARAGUA .....</b>	<b>22</b>
1.	Resumen ejecutivo .....	22
2.	Antecedentes .....	23
2.1.	<i>Contexto general</i> .....	23
2.2.	<i>Contexto sectorial</i> .....	24
2.3.	<i>Políticas y normativas sectoriales</i> .....	25
3.	Justificación.....	25
3.1.	<i>Problemas a ser abordados</i> .....	25
4.	Marco de intervención .....	26
4.1.	<i>Sostenibilidad</i> .....	26
5.	Ejecución y gestión .....	27
<b>V.</b>	<b>EL PLAN DE MONITOREO Y EVALUACIÓN DEL PROYECTO UA/SAN .....</b>	<b>28</b>
1.	<i>Marco lógico de resultados</i> .....	31
<b>VI.</b>	<b>META-EVALUACIÓN DEL PROYECTO UA/SAN .....</b>	<b>35</b>
1.	Metodología .....	35
2.	Desarrollo .....	36
<b>VII.</b>	<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>52</b>
<b>VIII.</b>	<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>54</b>
<b>IX.</b>	<b>ANEXOS.....</b>	<b>60</b>

## I. INTRODUCCIÓN

Este trabajo nace de la sinergia y motivación surgida a raíz de mi formación en el Máster de Cooperación al Desarrollo en la Universidad de Valladolid y de mi compromiso con la población nicaragüense con la que he podido compartir, aprender y colaborar desde el 2007 con la ONGD Amycos y el Centro Educativo de Promoción Agrícola de Nicaragua anteriormente en cuatro ocasiones en terreno. Con motivo de las prácticas académicas del Máster comencé a participar nuevamente en Nicaragua con FAO Naciones Unidas en el 2012 y posteriormente tuve la oportunidad de integrarme en el desarrollo del proyecto “Unidad de Apoyo a la Seguridad Alimentaria y Nutricional” (UA-SAN) en la FAO, durante 18 meses, formando parte del equipo técnico del proyecto prácticamente hasta su finalización.

Desde el acercamiento al terreno que he tenido a través de estos proyectos de cooperación, siempre me ha despertado cierta inquietud y en parte por las manifestaciones sentidas de algunos beneficiarios, el hecho aparente de que a veces las agencias de cooperación llegan, ejecutan y en un momento dado desaparecen. Y ahí radica a mi parecer la importancia de una buena evaluación. ¿Pero cómo conocer si los proyectos cuentan con una evaluación adecuada?: Evaluando la propia evaluación.

Este trabajo versa sobre la metaevaluación del proyecto UA-SAN en el que participe en FAO Nicaragua. Cabe distinguir que no me dispongo a evaluar el proyecto en sí, puesto que fue una de las funciones que desarrollé a nivel técnico durante su desarrollo con el resto del equipo, por tanto quiero realizar la metaevaluación del mismo, puesto que me pregunto en qué medida otro tipo de evaluación podría haber guiado más productivamente al proyecto y atreverme a proponer una metodología de metaevaluación aplicada desde el tímido acercamiento que he tenido a las escasas experiencias de metaevaluación en el ámbito de la cooperación.

## II. PALABRAS CLAVE:

Evaluación, Seguridad Alimentaria y Nutricional (SAN), Metaevaluación, fortalecimiento institucional, Plan de monitoreo y evaluación

## III. MARCO TEÓRICO

### 1. Aproximándonos al concepto de evaluación

La FAO (Organización de las Naciones Unidas para la alimentación y la agricultura) define en la Carta de la oficina de Evaluación, (OED): “Una evaluación es una valoración de una actividad, proyecto, programa, estrategia, política, asunto, tema, sector o esfera operacional o del rendimiento institucional. En las evaluaciones se centra la atención en los logros previstos y los alcanzados y se examina la cadena de resultados, los procesos, los factores contextuales y la causalidad, a fin de hacer una apreciación de esos logros o de la falta de los mismos. Su propósito es determinar la pertinencia, las repercusiones, la eficacia, la eficiencia y la sostenibilidad de las intervenciones y aportes de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas. La evaluación ha de proporcionar información fáctica que sea fiable, veraz y útil, y que permita incorporar oportunamente las conclusiones, recomendaciones y enseñanzas en los procesos de adopción de decisiones de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas y sus miembros”. (OED FAO, 2010)

Al aproximarnos al concepto de evaluación en el contexto de la cooperación al desarrollo, nos encontramos con la preferencia de las diferentes agencias y organismos de cooperación por la definición del Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD) de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), para definir la evaluación en sus diferentes metodologías y estudios. Según esta definición del CAD:

*“La evaluación es una función que consiste en hacer una apreciación, tan sistemática y objetiva como sea posible, sobre un proyecto en curso o acabado, un programa o un conjunto de líneas de acción, su concepción, su realización y sus resultados. Se trata de determinar la pertinencia de los objetivos y su grado de realización, la eficiencia en cuanto al desarrollo, la eficacia, el impacto y la viabilidad. Una evaluación debe proporcionar unas informaciones creíbles y útiles, que permitan integrar las enseñanzas sacadas en los mecanismos de elaboración de las decisiones, tanto de los países de acogida como de los donantes”.*

Organismos internacionales como la Organización Internacional del Trabajo (OIT), recogen esta definición en su manual de evaluación de políticas. Según la concepción de la OIT, la evaluación se utiliza principalmente como una herramienta de gestión y aprendizaje

organizacional para apoyar a los mandatarios de la organización en el desarrollo del trabajo de la mejor forma posible y en la búsqueda de la justicia social. Para la OIT es un medio crítico para mejorar la toma de decisiones, generar conocimiento en la organización y proporcionar evidencias verificables que contribuyan a la efectividad de la acción. Se trata de evaluar la intervención centrándose en lo que funcionó, lo que no funcionó y por qué sucedió así. El proceso de evaluación también examinaría si se optó por la mejor estrategia de desarrollo y si ésta se ejecutó de manera óptima. (The ILO Evaluation Policy. 2012: 3)

La propia agencia Española de Cooperación Internacional (AECID) y otras agencias de cooperación regionales como la Cooperación Pública Vasca, a través de sus metodologías de evaluación de gestión de proyectos y programas apuntan esta definición del CAD como la más recurrida entre las organizaciones donantes. (González, 2005).

De igual manera la Escuela Latinoamericana de Cooperación al desarrollo utiliza esta definición en su metodología de Monitoreo y evaluación de proyectos de cooperación al desarrollo, donde analiza cómo la evaluación determina el grado de cumplimiento de los objetivos de un proyecto finalizado destacando en este sentido el impacto producido, y cómo además la evaluación es un instrumento para los tomadores de decisiones. Se desprende también de esta definición de evaluación la concepción de la misma como un proceso destinado a delimitar información útil y viable desde la fase del diagnóstico y planificación del proyecto. (Berumen, 2010:22)

Personalmente me gustaría señalar dos connotaciones que se desprenden de la conceptualización de la evaluación al enmarcarla en el contexto de la cooperación al desarrollo: La temporalidad y la transversalidad.

### ***1.1. La temporalidad. El ciclo del proyecto.***

La primera de ellas en parte cae por su propio peso al trasladar la práctica evaluativa a la cooperación en el terreno en el momento actual. Aunque muchas veces nos gustaría que la evaluación guiara y acompañara los tiempos verdaderos de las comunidades y personas beneficiarias de un proyecto, la realidad es que no podemos obviar ni desligar la evaluación del ciclo del proyecto. De algún modo el ciclo del proyecto se convierte en su estructura vertebral y a la vez en su cárcel. La sustenta y en ocasiones la desvirtúa. Es por ello que la evaluación en la praxis de la cooperación puede ser considerada como la última etapa del ciclo de gestión de un proyecto, y quedar relegada a la circunscripción de unos tiempos que generalmente se conciben en función de las agencias donantes más que de los beneficiarios del proyecto. Es por ello que en algunos estudios basados en el enfoque de marco lógico se delimita la evaluación como una fase, una etapa en la que se aprecia y valora para extraer

conclusiones y deseablemente utilizarlas, el conjunto de la acción de cooperación antes, durante y después de su ejecución. Igualmente esta temporalidad definiría por tanto una tipología de la evaluación calificada como previa, simultánea, final y posterior (Camacho, Cámara, Cascante, Sainz. 2001) En la metodología de la evaluación de la AECID se hace referencia a esta característica de la evaluación: la temporalidad, refiriéndose a que la definición de la evaluación del CAD apunta exclusivamente a la evaluación intermedia y posterior.

## **1.2. La transversalidad. El monitoreo.**

Y es aquí donde aparece el concepto al que aludía con anterioridad: la transversalidad. Aparece de forma inherente a la idea de temporalidad la transversalidad de la evaluación. Esta idea se recoge en el estudio de la evaluación en la gestión de proyectos y programas de desarrollo de la Cooperación Pública Vasca en el que se alude a la idea de evaluación como una acción transversal que atraviesa las intervenciones de desarrollo desde la identificación (evaluación ex ante) la ejecución y el seguimiento (ongoing evaluation) y la evaluación final o ex post, señalando la transversalidad de la evaluación a lo largo de las intervenciones de desarrollo cuya temporalidad marcaría los tiempos para organizar el ciclo de gestión del proyecto. (González. 2005)

Frente a la concepción tradicional de la evaluación como última etapa del proceso de planificación, centrada, principalmente en la valoración de resultados, el enfoque integral de la evaluación que se adopta en la Cooperación Española la sitúa desde el primer momento de la formulación y diseño de las actuaciones, con la particularidad de no limitarse exclusivamente a valorar sus efectos una vez finalizadas.

Desde mi punto de vista, de igual manera que la temporalidad de la evaluación está íntimamente relacionada con el ciclo del proyecto, la transversalidad vendría a definir o a relacionarse con otro elemento importante y complementario de la evaluación: el monitoreo.

Algunos estudios cimentados en el Enfoque de Marco Lógico subrayan la utilidad de la evaluación en la medida en la que se relaciona con la elaboración de un sistema de recopilación, análisis y tratamiento de la información de forma objetiva y sistemática lo que viene siendo el proceso de monitoreo o seguimiento.

Jaqueline Berumen Milburn, autora del estudio de evaluación de proyectos de la Escuela Latinoamericana hace referencia a la diferencia entre el monitoreo y la evaluación y señala que: “el monitoreo se refiere a la verificación continua de la implementación del proyecto y de su primer impacto a través del proceso de recolección de datos y de sus análisis, informe

y uso de la información” (Gosparini.2004). Por otro lado recoge la idea de que ambos procesos si bien son diferentes están intrínsecamente relacionados, “el monitoreo se realiza de forma continua durante toda la ejecución del proyecto observando y ajustando el mismo para la consecución de sus objetivos mientras que la evaluación se realiza en momentos establecidos y permite la formulación de conclusiones acerca del diseño e impacto del proyecto”. (Ortegón, Pacheco y Prieto, 2005).

La Comisión Económica para América Latina y el Caribe de las Naciones Unidas, (CEPAL) recoge desde el manual de seguimiento y evaluación de resultados del PNUD la consideración de que el monitoreo como procedimiento sistemático se caracterizaría principalmente por:

- Determinar el progreso en la ejecución del proyecto. Los avances físicos, los costos y el cumplimiento de los plazos para las actividades son elementos que se deben verificar durante la ejecución.
  - Dar retroalimentación a los involucrados sobre el proyecto. Esto significa que los resultados que se obtengan del monitoreo deben ser comunicados a los involucrados en el proyecto.
  - Recomendar acciones correctivas a problemas que afectan al proyecto para mejorar el desempeño e incrementar la probabilidad de que el proyecto ejecutado alcance su Objetivo de Desarrollo. El monitoreo implica identificar logros y debilidades del proyecto a tiempo para tomar las acciones correctivas recomendadas, responsabilidad de la gerencia del proyecto, esto significa ajustar el proyecto a las condiciones que permitan que este llegue a buen término y no se desvíe de los objetivos planteados en un comienzo.
- El análisis de eficiencia indica en qué medida se han realizado las Actividades a tiempo y al menor costo para producir los Componentes.
  - El análisis de efectividad indica en qué medida se produjeron los Componentes y si se está logrando el Propósito (objetivo de desarrollo) del proyecto.

Conuerdo fundamentalmente con la idea de que el énfasis en proyectos sociales al igual que en los proyectos de cooperación al desarrollo, eleva la importancia de llevar a cabo un monitoreo efectivo de los proyectos, ya que asegura que realmente los recursos utilizados permitan resolver problemas comunitarios. La intención es identificar los problemas de ejecución lo más temprano posible para que la solución pueda tener mayor efectividad y no seguir adelante arrastrando errores que finalmente no permitan cumplir con los plazos o con los objetivos del proyecto. (CEPAL. Ortegón, Pacheco, Prieto.2005)

## **2. Finalidad de la evaluación**

Podríamos resumir las siguientes finalidades de la evaluación en un proyecto de cooperación:

### **2.1. *La responsabilidad***

Según recoge la metodología de evaluación de la Agencia estadounidense de cooperación internacional, United States of América Agency International Cooperation (USAID) la evaluación persigue fundamentalmente entre sus propósitos la rendición de cuentas a las partes interesadas y el aprendizaje para mejorar la eficacia. La medición de la eficacia del proyecto, la pertinencia y la eficiencia, la divulgación de los resultados a las partes interesadas, y el uso de resultados de la evaluación para informar a la asignación de recursos y otras decisiones es una responsabilidad fundamental de una entidad que recibe financiación pública. La responsabilidad hace referencia a la utilización de métodos válidos de medición del rendimiento que garanticen la credibilidad del análisis y la divulgación de hallazgos a una amplia gama de partes interesadas, incluyendo la ciudadanía.

Por lo tanto a de fin de Mejorar la rendición de cuentas, la evaluación permite a las organizaciones responsables informar a los donantes y los beneficiarios sobre el uso de los recursos y el impacto de los proyectos, fundamental por ejemplo en el proyecto de fortalecimiento institucional de FAO en el que participé, de cara a fomentar el apoyo público y político de las iniciativas.

### **2.2. *El aprendizaje***

Es una de las finalidades de la evaluación más consensuadas por la opinión de diferentes autores de metodologías de evaluación. La agencia noruega de desarrollo recoge que la finalidad más importante de la evaluación, es proporcionar conocimientos y experiencias que puedan mejorar la calidad de la ayuda al desarrollo. Es decir, invertir en comunicación orientada a la mejora mediante el aprendizaje. (NORAD; 1997). La evaluación contribuye al aprendizaje de tal forma que permite a la organización y a los involucrados en el proceso aprender de la experiencia, mejorando no sólo las acciones posteriores favoreciendo el aprendizaje institucional y al aprendizaje social ya que contribuye al conocimiento general puesto que el análisis de la evaluación permite compartir con otros, difundir los aprendizajes y las mejores prácticas de los procesos y proyectos de desarrollo, tanto para la misma organización como para la contraparte y otras organizaciones o instituciones gubernamentales y académicas.

De igual modo tal y como señala USAID, las evaluaciones de los proyectos que están bien diseñados y ejecutados puede generar sistemáticamente conocimientos sobre la magnitud y los factores determinantes de los resultados del proyecto, lo que permite multiplicar la enseñanza incluyendo la propia agencia que evalúa y extendiéndose a los gobiernos anfitriones y una amplia gama de socios, de cara a perfeccionar los diseños e introducir mejoras en los futuros esfuerzos conjuntos. El aprendizaje requiere una cuidadosa selección de preguntas de evaluación para poner a prueba los supuestos subyacentes en los diseños de los proyectos, y así utilizar métodos que generan hallazgos válidos, para posteriormente compartir los resultados ampliamente y facilitar la integración de la evaluación en las conclusiones y recomendaciones que favorecerán la toma de decisiones.

### ***2.3. La toma de decisiones***

A este respecto la Escuela Latinoamericana de Cooperación alude que la evaluación permite aprender de los logros y las dificultades pasadas, y contribuir con la toma de decisiones al diseño de iniciativas presentes o futuras para suspender, reformular o multiplicar un proyecto. Del mismo modo, permiten aproximar los proyectos y programas a la realidad y a unos resultados alcanzables y factibles, y de esta forma Mejorar el desempeño gracias a la detección de posibles problemas de un proyecto en etapas preliminares de la implementación, posibilitar la adopción oportuna de otras alternativas que dirijan la intervención con un nuevo rumbo, y por consiguiente minimicen las posibilidades de fracaso y permitan ahorrar recursos y tiempo.

### ***2.4. El empoderamiento***

Por último una de las finalidades que considero más relevantes de la evaluación es sin duda el fortalecimiento de las capacidades de la población involucrada, de los socios locales o contraparte del proyecto, del propio equipo encargado de la ejecución y de la misma organización, ya que favorece el conocimiento de la problemática, de los procesos y de las estrategias, y que nos acerca a la verdadera esencia del proyecto que son sus beneficiarios.

## **3. Criterios para evaluar**

Toda evaluación de proyectos incluye una variedad de criterios que conllevan a sacar conclusiones, hacer recomendaciones e identificar las lecciones aprendidas. En la mayoría de proyectos se toman en cuenta los siguientes cinco criterios definidos por la Organización

para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) para la cooperación internacional: la pertinencia ("relevance"), eficacia ("effectiveness"), eficiencia ("efficiency"), impacto ("impact") y sostenibilidad ("sustainability").

Es común encontrar que las evaluaciones de proyectos sociales se enfoquen más en los insumos y productos generados que en los resultados e impacto. En este sentido, las evaluaciones que llevan adelante organizaciones del sector público y privado, dan cuenta por lo general de qué se ha hecho con la ejecución de un proyecto o programa sin hacer especial hincapié en qué ha cambiado como consecuencia de la implementación.

Sin embargo, existe la necesidad cada vez más extendida de centrarse no sólo en la evaluación de resultados sino en su impacto para poder conocer cuáles han sido los efectos concretos de una intervención a través de un proyecto.

Tomando como base las metodologías de evaluación de la Agencia Española de Cooperación para el Desarrollo (AECID), el Instituto de Estudios sobre Desarrollo y Cooperación Internacional (HEGOA) y la metodología de evaluación de Cruz Roja Internacional podemos definir los siguientes criterios de evaluación:

- Pertinencia (Relevance). Adecuación de los resultados y los objetivos de la intervención al contexto en el que se realiza. Es decir, si el proyecto realmente respondió a las necesidades señaladas por hombres y mujeres y sus grupos, y si éstas eran reales y respondían a su contexto. Para su análisis será preciso considerar: 1) los problemas y las necesidades de la población beneficiaria; 2) las políticas de desarrollo nacionales, regionales o locales en el sector sobre el que se interviene; 3) la existencia de otras actuaciones sinérgicas, complementarias o competitivas, de la cooperación oficial, de la cooperación descentralizada o de otros donantes bilaterales o multilaterales; 4) la política (objetivos y prioridades) de la Cooperación Española; y 5) las capacidades técnicas y financieras con las que cuenta el donante y los ejecutores.

- Eficacia (Effectiveness). Un proyecto es eficaz cuando produce el efecto esperado. Es decir, si tras la implantación del programa o proyecto, los objetivos establecidos han sido alcanzados. Es una medida del nivel de alcance tanto de los objetivos como de los resultados de una actividad que se dirigió a una población beneficiaria, en un periodo temporal determinado.

Su medición será mucho más sencilla cuanto mejor formulada se encuentre la acción, y cuanto más consistente sea la lógica vertical entre resultados y objetivos.

- Eficiencia (Efficiency). Es una medida del logro de los resultados en relación con los recursos que se consumen. Es un análisis que debe tener en cuenta todos los medios que tomaron parte en el desarrollo del proyecto y los costes en el cual se valoran los insumos (inputs) del mismo y su optimización. El análisis que relaciona los medios y los objetivos comprueba si el programa ha sido eficiente.

Si los resultados están predeterminados, una intervención será más eficiente cuanto menos recurso consuma porque la eficiencia estará relacionada con el alcance de más o mejores resultados.

- Impacto (Impact). Este criterio apunta a la valoración de todos los efectos surgidos en el entorno del proyecto en cualquiera de los ámbitos de la vida social, así sean positivos o negativos, esperados o no. Se trata de una medición más amplia que la eficacia, dado que trata de observar además de los resultados o efectos conseguidos positivos y esperados, los no esperados y los negativos: 1) no se limita al estudio del alcance de los efectos previstos; 2) no se circunscribe al análisis de los efectos deseados; 3) no se reduce al estudio de dichos efectos sobre la población identificada como beneficiaria.

- Sostenibilidad (Viability- Sustainability). Un proyecto es sostenible si los efectos del mismo, son capaces de mantenerse por sí mismos en el tiempo. Puede estimarse la viabilidad al inicio del proyecto y comprobar su grado de autonomía al final del mismo o tiempo después a su ejecución. La sostenibilidad es un criterio de vital importancia en la evaluación ex post, dado que el objetivo de la intervención debe ser siempre trasladar capacidades a la población beneficiaria y sus organizaciones.

En general, la sostenibilidad será función de múltiples condiciones: se trata de siete factores de desarrollo: socio-culturales, de género, relacionados con las políticas de apoyo, institucionales, económico-financieros, tecnológicos y medioambientales.

- Replicabilidad. Es la capacidad de un proyecto para generar conocimientos capaces de ser utilizados provechosamente en otros proyectos, actuaciones o procesos autónomos de desarrollo. Este criterio puede ser considerado como adicional a los cinco anteriores, que son los más generalmente aceptados. Un proyecto debe prever y proponerse el generar los máximos efectos colaterales posibles, estudiando y fomentando los procesos de desarrollo que, incluso, no conduzcan al logro de los objetivos predeterminados.

#### **4. Tipologías de evaluación**

Revisando las diferentes metodologías de evaluación de diferentes agencias nos encontramos que en el área de proyectos de cooperación internacional al desarrollo, no existe una completa homogeneidad de lenguaje para referirse a las tipologías de evaluaciones asociadas al ciclo de proyectos.

Para abordar una clasificación de evaluación podríamos comenzar retomando esa idea de conexión temporal mencionada anteriormente entre el ciclo del proyecto y las fases de la evaluación, dicho de otro modo la importancia de la interconexión temporal y lógica con la acción evaluadora.

#### ***4.1. En función del tiempo***

La evaluación clasificada en función del tiempo tendría tres momentos claves:

- Evaluación ex ante: es la que se desarrolla en la preparación del proyecto, abarca las fases de identificación, planificación y formulación según el enfoque de marco lógico del ciclo del proyecto. Guardaría cierta conexión en función del objeto y temporalidad de la evaluación de necesidades y potencialidades o lo que vendría a ser el diagnóstico, y por otro lado la evaluación previa o valoración de los donantes.
- Evaluación intermedia: la evaluación intermedia es la que se lleva a cabo en la implementación del proyecto. Se desarrolla en las fases de ejecución y seguimiento del mismo. Según el objeto de la evaluación nos encontraríamos con la evaluación que mide el progreso, evaluaciones de procesos o la evaluación de fin de proyecto.
- Evaluación ex post: se trata de la evaluación posterior que se realiza una vez finalizado el proyecto. Se refiere a las evaluaciones de resultados e impacto, al igual que a las evaluaciones de experiencias o tareas más encaminadas a la sistematización. La evaluación ex post alude fundamentalmente al análisis de los resultados de la intervención, sus efectos sobre la población beneficiaria del proyecto y la sostenibilidad en el tiempo.

Esta clasificación que presenta la metodología de Hegoa, la Cooperación Pública Vasca, destaca como característica principal la temporalidad de la evaluación y su conexión con las etapas del ciclo de vida del proyecto. A diferencia de esta categorización otros autores como Ernesto Abdala recoge en su manual para la evaluación de impacto en programas de formación para jóvenes cuatro subdivisiones, cuya apreciación fundamental con respecto a la metodología de evaluación de Hegoa es que denomina a la evaluación intermedia: "evaluación intra", aunque de manera similar también hace alusión a las actividades del proceso y de seguimiento, ya que menciona que es la etapa en que se identifican los aciertos,

los errores y las dificultades. Sin embargo, divide en dos la evaluación que se realizaría en la etapa de finalización del proyecto:

- La evaluación post: que correspondería con la finalización inmediata de la ejecución del proyecto, detectando, registrando y analizando los resultados tempranos.
- La evaluación ex-post: se refiere a la evaluación que se realizaría algún tiempo después: meses o incluso años, de concluida la ejecución, y evaluaría los resultados secundarios y alejados, consolidados en el tiempo y se centra en los impactos del proyecto.

Otra clasificación es la propuesta por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) el cual categoriza la evaluación en dos tipos principales, la formativa en la etapa de preparación y ejecución del proyecto, y la sumativa, que se llevaría a cabo al finalizar el proyecto e incluso posteriormente:

- La evaluación formativa, que es la que establece medios que permiten el aprendizaje, y también permite realizar modificaciones durante el ciclo del proyecto. Tiene impacto en el proyecto en estudio o en la ejecución. La evaluación formativa se llevaría a cabo para guiar el mejoramiento del proyecto. Su énfasis se centra en la retroalimentación para mejorar el producto final. La Comisión Económica para América Latina y el Caribe señala como ejemplos de evaluación formativa los análisis de factibilidad durante la etapa de diseño o las evaluaciones anuales e intermedias que se llevan a cabo durante la ejecución.
- La evaluación sumativa, que se llevaría a cabo en general al concluir la ejecución o varios años después si es una evaluación ex post o de impacto. La evaluación sumativa se utiliza para recibir conclusiones sobre un proyecto y para mejorar futuros programas o proyectos. La Evaluación sumativa se centraría fundamentalmente en emitir juicios sumarios sobre aspectos críticos del proyecto. También existe la posibilidad de efectuar evaluaciones sumativas durante la ejecución de un proyecto, pero no son frecuentes. Ejemplos de la evaluación sumativa son: evaluar un aspecto del proyecto en ejecución para usar en otro proyecto, o evaluar para dar por terminado un proyecto. (CEPAL 2005)

#### **4.2. En función de su contenido**

El manual de gestión de evaluaciones de la cooperación española clasifica la evaluación en función de su contenido o de las etapas de la intervención que se pueden analizar definiendo así cuatro tipos de evaluación:

- Evaluación de diseño: su objetivo es analizar la racionalidad y coherencia de la intervención. El análisis de coherencia se puede realizar tanto de forma interna, como en relación con otras políticas y actuaciones que inciden en los mismos territorios o sobre los mismos colectivos y sectores, así como con los marcos superiores de planificación en los que se enmarca la intervención. Otro de sus objetivos es verificar la calidad y realidad del diagnóstico realizado, constatar la existencia de objetivos claramente definidos, analizar su correspondencia con los problemas y examinar la lógica del modelo de intervención diseñado.
- Evaluación de proceso o de gestión: la cooperación española busca a través de este tipo de evaluación valorar la forma en que se gestiona y se aplica la ayuda oficial al desarrollo (AOD). Se trata de analizar la capacidad de los centros de planificación y gestión de la intervención en relación con su diseño, aplicación, seguimiento y evaluación, y de examinar la implicación y coordinación de los centros gestores, de donantes y receptores, en dichas tareas, determinando el rol de cada uno, la idoneidad de la organización y la suficiencia en la dotación de recursos.
- Evaluación de resultados: tiene el propósito principal de examinar y estimar a través de la eficacia y la eficiencia el alcance de los objetivos más inmediatos establecidos, y estudiar a que coste se alcanzan en términos de tiempo y recursos humanos como materiales y económicos.
- Evaluación de impactos: persiguen el propósito de valorar a nivel más general como afecta la intervención a las necesidades de los beneficiarios del proyecto. Lo más importante de este análisis se centra en la relación de causalidad entre la intervención y los cambios producidos. Por eso es importante detectar y desligar aquellos efectos producidos por intervenciones ajenas a la evaluada o por la propia evolución del contexto, para evitar que se desvirtúe la evaluación al tener en cuenta otros factores externos.

Algunos organismos como la Organización Internacional del Trabajo (OIT) apuntan a un tipo de evaluación basado en la descentralización de cara al gobierno del país en el que actúan. Desde el año 2005 la función de evaluación de la OIT ha incorporado la combinación de responsabilidades de evaluación del gobierno con las evaluaciones descentralizadas. Por un lado se evaluaría las estrategias gestionadas y coordinadas como evaluaciones del gobierno, que tienen como objetivo generar conocimientos sobre el desempeño en el contexto a nivel organizacional. Estos contribuyen a la toma de decisiones a alto nivel a cerca de las políticas, las estrategias y la rendición de cuentas, participado en el proceso de identificación de prioridades a nivel de estrategia generales. Este tipo de evaluación se realiza anualmente, y

se involucra directamente los gobiernos a través de los coordinadores regionales y las secretarías de la OIT. Por otro lado aparecerían los demás tipos de evaluación o evaluación descentralizada que serían a nivel sectorial y regional. Las evaluaciones descentralizadas incluirían evaluaciones temáticas, evaluaciones de proyecto, evaluaciones de impacto y autoevaluaciones o evaluaciones de revisión interna. Este tipo de evaluación descentralizada se centra en las áreas programáticas más directas, como la cooperación técnica y la propia ejecución de los programas nacionales, la revisión de las intervenciones financieras y presupuestarias.

#### **4.3. En función de su temática y objeto**

Retomando la clasificación de tipologías de evaluación según la cooperación española se define también un tipo de evaluación que guarda cierto tipo de similitud con la desarrollada por la OIT en función de su temática y objeto:

- De estrategias: tienen por objeto una política, plan o estrategia general de actuación, entendida ésta como un conjunto de directrices y principios que orientan la aplicación, en determinado territorio, sector o periodo de tiempo, de un conjunto de intervenciones de carácter más operativo. Centran su atención sobre ámbitos relacionados con la coherencia estratégica de la intervención en el sistema de ayuda: su pertinencia, armonización con otros donantes, alineamiento con las estrategias de desarrollo de los países receptores, apropiación de los procesos de desarrollo y contribución al logro de los ODM. Se pueden realizar tomando como insumos los resultados de las evaluaciones de las intervenciones de carácter más operativo integradas en la estrategia. Sus aprendizajes son de carácter general y son susceptibles de ser extrapolados a otros contextos y transferidos a políticas generales.
- De instrumentos operativos: tienen por objeto las intervenciones de carácter más operativo a través de las que se canaliza la AOD española. Atienden a aspectos relacionados con la ejecución de la propia intervención (eficacia, eficiencia, pertinencia, etc.), aunque también se analiza la coherencia externa con los marcos más amplios de planificación. Sus aprendizajes son de carácter más concreto, y pueden retroalimentar la gestión de la propia intervención o transformarse en buenas prácticas transferibles a otras intervenciones o a la planificación de intervenciones futuras.

#### **4.4. En función de las entidades ejecutoras**

Otra clasificación de la evaluación es la que tiene en cuenta las entidades que las inician. De esta forma nos encontramos con:

Evaluaciones individuales promovidas por una única entidad, o las evaluaciones conjuntas, que son aquellas que surgen de la iniciativa de un grupo de entidades que coparticipan durante todo o parte del ciclo de la evaluación. Las tendencias marcadas en los foros internacionales sobre la ayuda al desarrollo giran hacia la colaboración y armonización de esfuerzos entre donantes y hacia el alineamiento con los procesos de desarrollo de los países receptores. El diseño de la evaluación, la coordinación de los trabajos y la comunicación e incorporación de las recomendaciones se hace de manera compartida.

La Red de Evaluación del Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD), señala que este tipo de evaluación conjunta genera unos mayores beneficios especialmente de cara al aprendizaje y a la apropiación de los resultados de la evaluación debido a que aportan como valor añadido la oportunidad de armonización y alineamiento de las buenas prácticas de otros actores, la disminución de los costes y simplificación de los canales de información, a la vez que contribuyen a la construcción mutua de capacidades, al impulso de la participación y al fomento del entendimiento entre los socios, incrementando la aceptación y la legitimidad de los resultados y recomendaciones. A este respecto el Comité de Ayuda al Desarrollo en su estudio de estándares de calidad para la evaluación del desarrollo, añade también como beneficio la contribución a una eficaz división del trabajo considerando que los organismos donantes y los países socios deberían sopesar de forma sistemática la posibilidad de llevar a cabo este tipo de evaluación, en régimen de colaboración entre más de un organismo o país.

#### ***4.5. La evaluación de la evaluación***

Dentro de las diferentes tipologías de evaluación me gustaría hacer una mención especial a la metaevaluación, puesto que es en parte el objeto que nos ocupa en este Trabajo de Fin de Master. Además de los tipos de evaluación mencionados, también es necesario considerar que la propia evaluación puede ser evaluada, lo que se conoce con el nombre de metaevaluación. Las metaevaluaciones se centran en analizar la calidad técnica y metodológica del proceso evaluativo, ofreciendo indicaciones sobre las estrategias de evaluación seguidas, su idoneidad en relación con el objeto evaluado y los propósitos e intereses a los que sirve. A continuación me dispongo a desarrollar con mayor profundidad este concepto.

### **5. La metaevaluación**

## 5.1. Epistemología

Después de bucear por las diversas metodologías de evaluación utilizadas por las diferentes agencias y organismos de cooperación internacional al desarrollo, lo cierto es que este término queda reducido como mencionaba con anterioridad, a una mera categorización, dentro de la enumeración de las diferentes tipologías de evaluación en el mejor de los casos. Así encontramos referencias en las que se hace alusión acerca de cómo entre las diversas nociones propuestas por los precursores en la disciplina de la evaluación se constata la escasez de referencias sobre metaevaluación, la debilidad de la teoría y “la carencia de modelos desarrollados *ex profeso*”. (Díaz. 2003). De la misma manera son escasas las propuestas teóricas formuladas de manera específica para la metaevaluación y se valora críticamente que algunas de las metaevaluaciones más significativas llevadas a cabo hasta la fecha son fundamentalmente aplicaciones de modelos teóricos elaborados para la realización de evaluaciones. (García. 2009). Es decir que la metaevaluación no sería otra cosa a nivel técnico y metodológico que propiamente una mera evaluación.

Parece ser que la metaevaluación se ha venido desarrollando en otros ámbitos más académicos y en la esfera educativa, en todo caso tímidamente, y en concreto en el área de la cooperación internacional al desarrollo a mi parecer es prácticamente inexistente. A este respecto el Diccionario crítico de ciencias sociales hace alusión a que no existe como tal un ámbito o disciplina científica preferente o principal que pueda tener la pretensión de reconocerse como ciencia evaluadora por excelencia, pero reconoce que materias como la Pedagogía o la Psicología en el análisis y la evaluación de políticas educativas es uno de los terrenos en los que el desarrollo de la evaluación es más patente, determinando a nivel teórico las perspectivas y los criterios dominantes referentes a las propuestas evaluativas y por ende a la metaevaluación misma. (García. 2009)

El Glosario de los principales términos sobre evaluación y gestión basada en resultados de la Organización para la Cooperación y el desarrollo económico (OCDE. 2010) define la metaevaluación como el “término que se utiliza para evaluaciones cuyo objeto es sintetizar constataciones de un conjunto de evaluaciones. También puede utilizarse para indicar la evaluación de otra evaluación a fin de juzgar su calidad y/o medir el desempeño de los evaluadores.”

En el manual de gestión de evaluaciones de la Cooperación Española se hace referencia a que la metaevaluación cumple dos funciones: una normativa consistente en describir cómo debería ser la evaluación, y otra función positiva relativa a la descripción de cómo fehacientemente son las evaluaciones.

## **5.2. Antecedentes**

Michael Scriven es considerado el padre del concepto de la metaevaluación en la década de los 60. En estudios más recientes relativos a la metaevaluación de políticas, programas y proyectos sociales se hace referencia a la obra "Evaluation Thesaurus" (1991) de Scriven, en la cual aborda la idea de que "la verdadera metaevaluación es una fase usualmente terminal, del trabajo o proyecto de evaluación: la evaluación de la evaluación, que consiste en la aplicación de listas de comprobación para construir un juicio sobre el resultado de la evaluación original. Estas listas detallan meticulosamente el proceso y los diversos elementos de la evaluación".

Otros autores como Stufflebeam,(1987) proponen que "el objetivo de la metaevaluación es asegurar la calidad de los servicios evaluativos, evitar o enfrentarse a las prácticas ilegales o a los servicios que no son de interés público, señalar el camino para el perfeccionamiento de la profesión y promover una mayor comprensión de la empresa evaluativa".

Podríamos clasificar en líneas generales los enfoques cuantitativistas y las corrientes cualitativistas.

Los primeros ponen el énfasis en los aspectos metodológicos, nos encontramos con la programabilidad y la cuantificación de variables y, en concreto, a hacer de las técnicas cuantitativas el paradigma de la "calidad" en evaluación. Como representantes de esta vertiente nos topamos con autores como Schwandt y Halpern, en cuya obra "Linking Auditing and Metaevaluation" subrayan la relevancia de los criterios de rigor, a la determinación de la evaluabilidad y a la capacidad de convencimiento de las evaluaciones y otorgan una importancia significativa a la planificación orientada a la obtención de verosimilitud y credibilidad. Por este motivo para ellos son centrales las etapas de preparación y de planeación.

En la misma línea podemos citar el trabajo de metaevaluación de Bernstein y Freeman (1975) que consideran que la valía de una evaluación sólo quedaría garantizada con el empleo de procedimientos cuantitativos para la recogida de datos en el marco de un diseño de naturaleza experimental. De igual forma se pueden nombrar otros postulantes de esta corriente, entre los que se encuentran autores como Rossi (1989), Campbell y Stanley (1966). (García 2009)

En contraposición al enfoque cuantitativo nos encontramos con autores como Ernest House. Los cualitativistas parten de la constatación de la naturaleza eminentemente política de la evaluación y tienden a hacer hincapié en los aspectos éticos del proceso de investigación, dejando las cuestiones metodológicas en un plano más secundario. House en su obra

“Evaluación, Ética y Poder” (1980), hace referencia a la metaevaluación desde este enfoque cualitativo, basado en la percepción selectiva, por parte del metaevaluador, de las disonancias que se presentan en la evaluación y en su informe. Incorpora el estudio de casos y la críticas centradas en la comprensión: “descripciones complejas, holísticas y que implican gran cantidad de variables interactivas”, su perspectiva se asemeja al enfoque cualitativo centrado en la hermenéutica (la disciplina orientada a la comprensión e interpretación de textos), y destaca como elementos principales para comprender los enfoques: la ética, la epistemología y la política. (Díaz. 2001) También se le atribuye a House la concepción de justicia en la evaluación.

En la misma línea, Robert Stake, en los años 80 apuesta porque en la evaluación se integren las opiniones de todos aquellos que tienen un interés en el programa, los llamados "stakeholders", idea bastante generalizada y visible en los diferentes foros de gestión de programas y proyectos de cooperación internacional al desarrollo en el momento actual.

Esta corriente en parte pone de manifiesto las deficiencias de las argumentaciones científicas, es decir, la excesiva simplicidad de las formulaciones que equiparaban "calidad" con utilización de técnicas cuantitativas. No sólo House, sino Stake o Scriven, entre otros, han puesto el énfasis de sus argumentaciones en destacar la importancia de los aspectos éticos en el proceso de investigación evaluativa. Para ellos la evaluación debía realizarse conforme a requerimientos de carácter ético, como el respeto a la pluralidad de opiniones existentes, el hecho de que las opiniones puedan ser expresadas libremente, la imparcialidad en el juicio y la reciprocidad, o la confidencialidad de los informantes. Ellos se centran por tanto, desde la metaevaluación que sirve para valorar el grado en que la investigación evaluativa cumple con esos requisitos.

Como conclusión, Patton (1986), considera que cualquier evaluación puede ser juzgada según unos criterios de referencia de carácter general, tales como su conveniencia, su utilidad, el grado en que sea factible, su credibilidad y su relevancia, a raíz esencialmente de este debate entre cuantitativistas y cualitativistas que pone de manifiesto, la dificultad de hallar unos criterios o estándares universalmente válidos que guíen al metaevaluador en su análisis crítico de la evaluación. (García. 2009)

### **5.3. Metodología. ¿Cómo metaevaluar?**

Mi conclusión personal al acercarme a la metaevaluación es que si a nivel epistemológico apenas existe una tímida aproximación del concepto y su desarrollo por parte de los autores mencionados anteriormente, en cuanto al método nos encontramos con un desierto aun mayor de propuestas metodológicas para el abordaje de la metaevaluación.

### **5.3.1 La "meta-evaluation checklist"**

M. Scriven, autor que ha realizado una de las más significativas aportaciones al campo de la metaevaluación señala que el metaevaluador puede servirse tanto de listas de estándares específicamente elaboradas para la metaevaluación como de otros catálogos de criterios formulados para la realización de evaluaciones y crea la "Meta-Evaluation Checklist" la cual consiste en una serie de *ítems* que el autor obtiene de diversas fuentes y que apuntan a la conveniencia de que el estudio evaluativo sea comprehensivo y comprensible, creíble, ético, y que en él se expliciten los estándares de valor utilizados, y que sea factible de ser llevado a la práctica, sensible desde el punto de vista político, que atienda y responda a las necesidades de las audiencias, a las que será proporcionado, oportuno, seguro, válido y "rentable" en términos de coste-eficacia.

Entre los criterios propuestos en la Evaluation Checklist de Scriven nos encontramos aspectos tales como el diseño del estudio, del personal de la evaluación, así como del calendario de la misma, la procedencia de los criterios empleados incluso para la elección del metaevaluador, los antecedentes y el contexto de la evaluación, la identificación de las audiencias, la estimación de los costes económicos y otro tipo de recursos, la valoración del proceso de investigación, los resultados del mismo, las alternativas existentes a la evaluación, la posibilidad de generalización de ésta y las recomendaciones sobre el uso o el destino de la evaluación. (García. 2009)

### **5.3.2 La propuesta de Miguel Ángel Santos Guerra**

Por otro lado autores como Miguel Ángel Santos Guerra en su obra "Metaevaluación: rigor, mejora, ética y aprendizaje" proponen la organización de las preguntas relevantes de la metaevaluación en un modelo compuesto por cinco grandes momentos de la evaluación, o contextos, que contendrían un inventario sistemático de prácticamente todos los elementos que pueden resultar críticos para explicar las evaluaciones. Los momentos de la evaluación que enumera el autor son:

- Constitución: En el contexto de constitución se trata del origen de la evaluación, de quién tiene la iniciativa, del papel asignado a los protagonistas y de la forma en que han participado en la negociación de los términos.
- Justificación: se trata de cómo se hace la evaluación, cómo se trata la información, qué se entiende y cómo se procura el rigor. Se hace énfasis en el uso de la triangulación como recurso de validez.

- **Presentación:** se estudia el informe de la evaluación, su estructura lógica, incluyendo la coherencia interna, la extensión, otros participantes. Se analiza el contenido, la forma y la adecuación a sus audiencias.
- **Negociación:** la atención se centra en la forma en que se entrega el informe de la evaluación. Se valora, concretamente si la entrega es rápida, directa, democrática y no jerarquizada.
- **Valoración:** Se estudia parcialmente la ética de la evaluación y algunos efectos de la conducta de los participantes. Se incluirían la búsqueda de motivaciones, intenciones y actitudes de los participantes.
- **Difusión:** se centra en la forma en que se distribuyen la información y los resultados. Se valora si se garantiza el derecho de los afectados a conocer la información, al mismo tiempo que se protege la integridad y el derecho de los informantes.

### **5.3.3 El enfoque hermenéutico**

El autor Luis Fernando Díaz apuesta por la elaboración de un método de metaevaluación basado en las funciones hermenéuticas, que son cuatro:

- **El análisis estructural:** Se circunscribe en torno al análisis gramatical y semántico, la descripción y explicación del contenido y la enumeración de secciones en función de su orden de importancia. Incluye también los aspectos formales, como las características editoriales y tipográficas.
- **La interpretación:** Se trata de profundizar en el sentido de los datos. Se fundamenta en el análisis.
- **El comentario:** Hacen referencia al uso eventual de los resultados del informe, su impacto sobre los intereses de otros actores implicados y los sistemas de valores.
- **En la función crítica** se trata de enjuiciar, y como resultado final se le confiere al objeto evaluado una posición en la escala de valores.

Por otro lado este autor hace alusión a las diferentes modalidades o niveles en el ejercicio de la hermenéutica: que serían interna, externa y profunda.

- **Hermenéutica interna o textual** al procedimiento de interpretación y comprensión del informe a partir de los datos mismos.
- **La hermenéutica externa** que consiste en la explicación en relación con el contexto más amplio de la obra, y con la historia y las circunstancias del autor. Las categorías principales que analiza son la dimensión ontológica, la epistemológica y la

metodológica así como el contexto, en referencia a las condiciones sociales y políticas y a los determinantes de naturaleza ética, política e ideológica.

- La hermenéutica profunda que se fundamenta en un método basado en la interpretación temprana del texto y el descubrimiento y el contraste de estructuras desajustadas en el mismo, seguidas de una explicación formal a través de las herramientas mencionadas anteriormente de la hermenéutica interna y externa.

Profundizando en la propuesta de este autor, desde mi punto de vista encuentro que su aportación reviste fundamentalmente interés como valor instrumental en el ámbito de la metaevaluación de programas y proyectos de Cooperación Internacional al Desarrollo, pero esencialmente de cara a la evaluación de la elaboración y el papel del informe final. Puede ser una metodología inspiradora de cara a metaevaluar proyectos de Cooperación Internacional al Desarrollo. Sin embargo debido a la complejidad y diversidad de las diferentes formas en que se conciben estos proyectos por parte de las agencias de cooperación y la propia idiosincrasia dinámica del contexto de la cooperación en terreno, podría adaptarse a cada escenario concreto de cara a simplificar y facilitar la metaevaluación al trasladarla a un proyecto real.

Teniendo en cuenta que el proyecto cuya evaluación me dispongo a analizar tiene un propio Monitoring and Evaluation Plan, aunque inspirada en parte por estos principios de la hermenéutica, al creerlos más útiles para la interpretación crítica del informe final, para realizar la metaevaluación del ME Plan me gustaría realizar un ajuste metodológico propio.

#### **IV. EL PROYECTO UNIDAD DE APOYO A LA SEGURIDAD ALIMENTARIA Y NUTRICIONAL DE FAO NICARAGUA**

A continuación se expone de manera sucinta las características principales del Proyecto UASAN de FAO Nicaragua.<sup>1</sup>

##### **1. Resumen ejecutivo**

Nicaragua ha dado pasos importantes en el desarrollo del tema de Seguridad Alimentaria y Nutricional (SAN), llevando a cabo ingentes tareas para reducir la pobreza y los niveles de inseguridad alimentaria que prevalecen en el país. Los planes nacionales y sectoriales así lo

---

<sup>1</sup> Como Anexo se incluye el Proyecto completo. De igual forma se incluye una lista de las siglas utilizadas con más frecuencia.

contemplan, e igualmente la Ley 693 de Soberanía y Seguridad Alimentaria y Nutricional, aprobada y publicada en 2009.

La Mesa Sectorial de Desarrollo Rural Incluyente (espacio de diálogo de las instituciones vinculadas al desarrollo rural – cooperación internacional y sector productivo) que encabeza el Ministerio Agropecuario y Forestal (MAGFOR) ha conformado grupos temáticos Gobierno – Cooperación en: Seguridad Alimentaria, Forestal y Agroindustria Rural como parte de la estrategia de implementación del Plan Sectorial para el Desarrollo Rural Incluyente (PRORURAL Incluyente).

El grupo temático en el tema SAN, tiene el propósito de lograr una mayor coordinación y complementariedad entre los recursos y programas de asistencia técnica en esta materia e incentivar el diálogo entre los diversos actores (Gobierno, Sociedad Civil y Cooperantes), a fin de focalizar y optimizar los recursos disponibles, tomando como punto de partida las estrategias y políticas del Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional (GRUN).

En tal sentido, las instituciones de Gobierno participantes son: MAGFOR, INTA, IDR e INAFOR, entre otras según los planes de trabajo establecidos, y por la Agencia Internacional de Desarrollo de los Estados Unidos (USAID), la Unión Europea (UE), la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE), la Agencia Canadiense de Desarrollo Internacional (ACDI), el Programa Mundial de Alimentos (PMA), el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y FAO misma. Este último grupo de agencias es conocido como el Grupo de Trabajo SAN (GT-SAN), conformado en abril de 2010 como una instancia de diálogo para abordar el tema de SAN de manera más focalizada.

Para apoyar a este Grupo en su trabajo, se establecerá la Unidad de Apoyo al Grupo en Seguridad Alimentaria y Nutricional (UA-SAN). Sus actividades principales consistirán en apoyo logístico, asistencia en la armonización de los programas y proyectos de los donantes en SAN, apoyo a las instituciones de Gobierno en su labor de alineamiento de esas intervenciones con las prioridades de política, análisis y estudios, foros, conferencias y otros espacios de intercambio, y acompañamiento al Gobierno para el desarrollo de un Plan de Inversión de País.

La UA-SAN colaborará estrechamente con las instituciones públicas relacionadas, principalmente con la Secretaría Ejecutiva de la Soberanía y Seguridad Alimentaria y Nutricional (SESSAN), al tenor de lo establecido en la Ley N° 693.

La UA-SAN será gestionada y coordinada por FAO, por lo que contará con el apoyo técnico de la Representación de FAO en Nicaragua y las divisiones técnicas de la Sede en Roma.

El presupuesto total para este proyecto, será de US\$ 1,115,622. De este monto, FAO contribuirá con US\$ 105,300, el resto será aportado por USAID.

## **2. Antecedentes**

### ***2.2. Contexto general***

Nicaragua, país de América Central cuenta con quince departamentos y dos regiones autónomas en la costa Caribe. Los departamentos y las Regiones Autónomas se subdividen en 153 municipios.

Con un Producto Interno Bruto (PIB) estimado a valores de paridad de poder de compra (PPP) per cápita de US\$ 2 800 (estimación 2009), Nicaragua ocupa el lugar 169 entre los países del mundo y es el segundo ingreso per cápita más bajo del continente.

La pobreza es uno de los principales problemas que afronta la sociedad nicaragüense. Un 9% de la población vive en la pobreza extrema, y un 76% de estas personas pobres viven en las zonas rurales y sus medios de subsistencia dependen de la agricultura. Estos sectores de la población siguen siendo muy vulnerables a los desastres naturales. La inseguridad alimentaria es elevada, en particular en zonas como las Regiones Autónomas Atlántico Norte y Atlántico Sur (RAAN y RAAS).

### ***2.3. Contexto sectorial***

La economía de Nicaragua en gran medida se sustenta en la agricultura y la ganadería, por consiguiente, este sector adquiere alta relevancia en el orden económico y social. Según cifras del Banco Central de Nicaragua, para el año 2008 el sector agropecuario representó el 16.9 % del PIB, generando empleo a un 29% del total de la población económicamente activa.

El GRUN, a través de su Plan Nacional de Desarrollo Humano (PNDH 2008-2012), se plantea un proceso de cambios importantes que abarcan las políticas sociales, productivas, referidas al medio ambiente, la energía y la inserción internacional en el marco de un modelo participativo. En ese entorno, la SAN constituye un eje fundamental para superar los niveles de pobreza, tanto así, que a través del PNDH, concentra las estrategias sectoriales para alcanzar las metas institucionales, donde la seguridad y soberanía alimentaria (SSAN) adquiere una importancia transversal en las instituciones vinculadas con esta temática.

Nicaragua se ha comprometido con los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) y las metas establecidas en el Plan Nacional de Desarrollo Humano 2008-2012. Las diversas políticas, los programas y los proyectos vigentes buscan contribuir al logro de dichos objetivos. Este proyecto principalmente contribuirá al ODM 1: Reducir a la mitad la pobreza extrema y el hambre.

Nicaragua se encuentra comprendida en el Marco de Asistencia de Naciones Unidas para el Desarrollo (UNDAF/MANUD). El Programa para el período 2008-2012 se orienta a la consecución de los ODM y al logro de los objetivos indicados en el Plan Nacional de Desarrollo Humano. El MANUD, teniendo en cuenta la situación del país, “ha definido como su principal estrategia de intervención trabajar de manera inmediata y articulada sobre el primer objetivo de los ODM y a partir de allí relacionar el vínculo con los otros ODM dada su interdependencia”. En particular, el proyecto contribuirá al segundo objetivo del MANUD.

#### **2.4. Políticas y normativas sectoriales**

La Ley No. 693, a la que FAO brindó sus aportes, así como también a la Política de Seguridad y Soberanía Alimentaria y Nutricional (MAGFOR 2008) y el Reglamento a la Ley (11 de setiembre de 2009), son los instrumentos legales en el ámbito de la seguridad alimentaria y nutricional de Nicaragua.

La ley define los conceptos de seguridad alimentaria y soberanía alimentaria, y mandata la instalación de un Sistema Nacional de Seguridad Alimentaria, Soberanía y Nutrición. Las principales entidades de este sistema son:

- La Comisión Nacional de Seguridad y Soberanía Alimentaria y Nutricional (CONASSAN).
- La Secretaría Ejecutiva de Seguridad y Soberanía Alimentaria y Nutricional (SESSAN).
- Los Consejos Técnicos Sectoriales de Seguridad y Soberanía Alimentaria y Nutricional (COTESSAN).

### **3. Justificación**

#### **3.1. Problemas a ser abordados**

En diciembre del 2009, el Gobierno de Nicaragua, presentó su estrategia de seguridad y soberanía alimentaria y nutricional. Está diseñada para abordar el problema de la desnutrición en los hogares rurales y urbanos pobres, a la vez que promueve la generación de ingresos. En este contexto, las medidas de política, acciones y programas de desarrollo apuntan al rescate de las capacidades productivas de los pobres, asegurando un cierto nivel de consumo de calorías que permitan cruzar la línea de pobreza, incrementar el empleo e ingresos, y reducir la migración de los agricultores.

Para lograr los objetivos de la estrategia, el Gobierno de Nicaragua implementa varios programas. En 2007, el GRUN lanzó el programa “Hambre Cero”, diseñado para beneficiar a setenta y cinco mil familias de las zonas rurales, en cinco años, a través de un mecanismo de transferencias (parcialmente reembolsable), que provee de medios de producción a estas familias, siendo la mujer de cada familia, la socia principal del programa. La estrategia cuenta también con otros programas, como es la extensión del programa Libra por Libra (ahora, Programa de Agro Semillas), y el de financiamiento denominado Usura Cero (PNDH, 2009).

Al mismo tiempo, la comunidad donante en Nicaragua, financia e implementa una amplia gama de programas y proyectos, que también se enfocan en el fortalecimiento de la seguridad alimentaria, el desarrollo rural y la reducción del hambre. Dada la importancia de la seguridad alimentaria para el país, es esencial optimizar esta cooperación técnica y financiera internacional. A la luz de esto, es importante mejorar la coordinación y la coherencia entre las intervenciones de los donantes y asegurar que estén alineadas con las prioridades formuladas por el Gobierno y otras partes involucradas del país.

- ***Beneficiarios.***

Los principales beneficiarios de una mejor y mayor coordinación y armonización de las intervenciones de los miembros del GT-SAN y la UA-SAN, son las familias, principalmente en las zonas rurales de Nicaragua, ya que las actividades del proyecto, resultarán en un mayor impacto y una mejor coherencia de los proyectos y programas nuevos y existentes en SAN. Son beneficiarios también, instituciones del Gobierno de Nicaragua, en particular, los miembros de la SESSAN y CONASSAN, como lo dispone la Ley SSAN.

#### **4. Marco de intervención**

A continuación se exponen los objetivos estratégicos en torno a los cuales se ha desarrollado la intervención:

OE 1. Identificar necesidades y prioridades del país en materia SAN sobre la base de análisis, información, y conocimientos útiles.

OE 2. Fortalecimiento del diálogo entre GdN, donantes, sector privado y sociedad civil en relación a estrategias, planes, y otros temas relacionados a la SAN.

OE 3. Fortalecimiento de las capacidades de la SESSAN, otras instancias del GdN y otros actores en la planificación, seguimiento y monitoreo de la SAN en el país.

OE 4. Desarrollar y fortalecer estrategias, planes y programas del país relacionados a la SAN (Estrategia Nacional en SAN y plan de Inversión de País)

#### **4.1. Sostenibilidad**

El proyecto, por su naturaleza, transferirá a todas las instituciones y actores involucrados, conceptos, metodologías, instrumentos de planificación, así como conocimiento técnico especializado en temas SAN. Estos conocimientos útiles provendrán de las experiencias sistematizadas y de las lecciones aprendidas tanto por las mismas instituciones involucradas como de otros actores y experiencias en otras intervenciones, incluyendo del sector académico (educación e investigación). Además, al ser un ejercicio continuo e interactivo, asegurará el acompañamiento y enriquecimiento del saber-hacer durante la implementación del proyecto.

### **5. Ejecución y gestión**

- **Marco Institucional y Coordinación**

El MAGFOR, en su rol de coordinador de PRORURAL, el Instituto Nicaragüense de Tecnología Agropecuaria (INTA) y la SESSAN serán las contrapartes principales de la UA-SAN, aunque se espera también coordinación con las contrapartes sectoriales del Gobierno de Nicaragua, particularmente con la del sector rural. La SESSAN coordinará la colaboración con otras entidades o instancias creadas bajo la Ley N° 693 o con otras instituciones públicas relacionadas.

Además, la UASAN incluirá en sus planes de trabajo acciones que contribuyan al fortalecimiento del liderazgo institucional de la SESSAN y del MAGFOR. Anualmente se presentará ante la Secretaría de Relaciones Económicas y Cooperación los planes de trabajo de la UASAN, aprobados por el GT-SAN y consensuados con las instituciones del Gobierno contrapartes.

La UA-SAN reportará directamente al Grupo de Trabajo SAN. Todas sus actividades requerirán la aprobación previa de este Grupo de Trabajo.

El coordinador de la UA-SAN presentará un informe técnico al GT-SAN, cada tres meses, indicando el progreso en la implementación del Plan de Trabajo. Adicionalmente, la UA-SAN presentará un informe anual, refiriéndose tanto a los componentes técnicos como

financieros, para la revisión y aprobación del Grupo de Trabajo, antes de preparar el Plan de Trabajo para el año siguiente.

La UA-SAN establecerá contactos regulares con representantes de otros donantes, el sector privado, ONGs, instituciones académicas y otras organizaciones sociales, como parte del proceso de creación del consenso y desarrollo de programas y estrategias de apoyo, incluyendo el Plan Inversión País (PIP) consistente con los Principios de Roma.

## **VI. EL PLAN DE MONITOREO Y EVALUACIÓN DEL PROYECTO UA-SAN**

A continuación se presenta un resumen del Plan de Monitoreo y Evaluación del proyecto UA-SAN FAO. (M&E Plan) que pretende ser una herramienta para el seguimiento y análisis de la implementación de la "Unidad de Apoyo en Seguridad Alimentaria y Nutrición" (UASAN). Siguiendo la lógica del proyecto, los resultados descritos en este plan tienen un fuerte énfasis en la política, el apoyo institucional y la asistencia técnica<sup>2</sup>.

El objetivo principal de este proyecto es mejorar la planificación, la coordinación y el uso eficiente de los recursos de los donantes en la seguridad alimentaria y la nutrición (SAN) con el fin de responder mejor a las necesidades y prioridades del país anfitrión: Nicaragua. Este objetivo está en consonancia con el Área Programática de USAID. El proyecto también contribuye a la misión de la iniciativa de seguridad alimentaria "Alimentar el Futuro".

Para lograr el objetivo del proyecto, se han definido cuatro objetivos estratégicos: el primero con la identificación de necesidades y prioridades, el segundo para el fortalecimiento del diálogo entre las distintas partes interesadas, el tercero se refiere a la creación de capacidades, y el cuarto a la formulación de estrategias, planes y programas. Cada uno de estos cuatro objetivos se construye sobre los resultados intermedios (resultados) y productos (outputs).

En la preparación de este documento, se trabajó con la supervisión de USAID.

El M&E Plan se ha creado para servir a los tomadores de decisiones de proyectos en diferentes niveles de la jerarquía de gestión de proyectos, en función de sus necesidades de información específicas y demandas. El diseño de todos los sistemas de seguimiento es siempre una tarea que tiene en cuenta la estrategia de ejecución del proyecto y el marco lógico y requiere de la participación de los actores en los procesos intermedios y finales.

- a) Los resultados a ser alcanzados por el proyecto, son concebidos en diferentes niveles de la jerarquía del Marco de Resultados (RF) y asumen una naturaleza diferente a medida que avanzan a lo largo de una línea de causalidad (causa y

---

<sup>2</sup> The M&E Plan del Proyecto UA-SAN se adjunta como anexo I

efectos) de la estrategia de ejecución del proyecto. Por tanto, es necesario tener claro cuáles son los tipos de resultados que deben seguir en marcha.

- b) Los indicadores que se utilizarán para medir el logro de los resultados.
- c) El método de recogida de datos que se utilizará para medir el logro de los resultados
- d) Las actividades para cada producto

El proyecto UASAN tiene como objetivo general la mejora de la planificación, la coordinación y el uso eficiente de los recursos de los donantes en la SAN, a fin de atender mejor las necesidades y prioridades de Nicaragua. Este objetivo contribuye a los principios de armonización, alineación y apropiación (AAA en español): armonización entre las diversas organizaciones donantes, la alineación entre los donantes y el gobierno, y la apropiación de los proyectos de donantes por parte de los actores nacionales. Para alcanzar este objetivo general, la UASAN seguirá las líneas de acción que corresponden a los cuatro objetivos estratégicos, en el supuesto de que al llegar a cada una de estas metas más pequeñas, también se llegará a la meta más grande.

El primer objetivo se supone que es una de las razones para la falta de coordinación entre los donantes. Se trata de la falta de información y conocimientos útiles. En coordinación con expertos e instituciones nacionales e internacionales basadas en el conocimiento pertinentes, la UASAN identificará las lagunas en la información y los conocimientos disponibles a fin de facilitar el establecimiento de una agenda de investigación para cerrar estas brechas, y también proporcionará plataformas para compartir con las partes interesadas: los espacios para los sistemas de debate, foros, y de información.

El segundo objetivo supone que hay una falta de comunicación y la discusión sobre cuestiones técnicas y políticas entre los actores de la SAN para efectos de la formulación, planificación y coordinación de proyectos. Para abordar esta cuestión, el UASAN creará espacios para el diálogo y abrirá debates informados. El supuesto es que a partir de estas actividades se proporcionará una mejor comunicación y una mejor formulación de políticas en la SAN y en la planificación y ejecución de proyectos .

El tercer objetivo tiene en cuenta una nueva ley SAN: La Ley No. 693 (Ley de Soberanía y Seguridad Alimentaria y Nutricional), que establece una soberanía alimentaria, la seguridad alimentaria, y la Secretaria de Soberanía y Seguridad Alimentaria y Nutricional (Sessan) a nivel nacional, así como ordena que los municipios elaboren planes de SAN. Con el supuesto de que la Sessan requerirá asistencia técnica para cumplir con estos requisitos, el proyecto UASAN proporcionará apoyo técnico a este nuevo órgano de gobierno. Además, se supone que habrá una necesidad de coordinación entre la comunidad internacional de donantes,

con el fin de alinearse con las políticas y programas públicos pertinentes, en coordinación con la Sessan. El UASAN prestará apoyo al Gobierno en la creación de sistemas de información y el uso de información en la toma de decisiones y también generará capacidades relevantes entre otros actores no públicos. El UASAN también ayudará a dar a conocer la información sobre las actividades de la Sessan y otros actores de la SAN. Se supone que estas actividades llevarán a un mejor uso de la información para la toma de decisiones, mejorar el cumplimiento de la nueva ley, y una mejor coordinación con los objetivos de la Sessan.

Finalmente, el cuarto objetivo pretende contribuir a la formulación y difusión de un plan de inversiones en el país y ayudará a alinear y armonizar las actividades de SAN entre todos los interesados. El UASAN ayudará con la formulación de planes- inversión para el país en materia de SAN. Se alude como principios rectores del plan la responsabilidad y la sistematización del aprendizaje, puesto que el M & E debe ser una herramienta para garantizar el cumplimiento de un objetivo final de desarrollo.

A continuación se presenta el Marco lógico de resultados.

**Figura 1. Marco lógico de resultados**

Monitoring and Evaluation Plan Grant No. AID -524 – 10 – 11 - 0000	
Strategic Objective	SO 1: Identify necessities and priorities in FSN based on analysis and
Intermediate Result	R 1 Improved efficiency in resource use and knowledge management in SSAN with the GoN, private sector, and civil society in order to strengthen the regulatory framework and improve agricultural productivity.
Indicators	I 1.1 Donor mapping tool <i>Mapping tool for FSN-related projects and programs developed and working.</i> I 1.2 FSN database <i>Database of FSN-related studies developed and updated in the digital library.</i> I 1.3 Website visits <i>Number of visits to the digital library and donor mapping website.</i> I 1.4 Policy reforms analysis <i>Number of FSN-related policy, regulation and administrative procedure reforms analyzed by the GON.</i> I 1.5 Projects formulated <i>Number of projects, plans and initiatives formulated taking into account the contributions of UASAN (including studies, mapping tool, digital library, etc).</i>

Monitoring and Evaluation Plan  
 Grant No. AID -524 – 10 – 11 - 0000

SO 2: Strengthen the dialogue between GON, donors, private sector and civil society related to strategies, plans, programs and other FSN-related topics.

R 2 Strengthened governance, institutional and political dialogue between government, donors, civil society and the private

I 2.1 Policy recommendations

*Number of policy recommendations produced and taken up by the government taking into account the inputs of the UASAN.*

I 2.2 Participating organizations

*Number of participating organizations and associations.*

Indicators

Monitoring and Evaluation Plan

SO 3: Capacity building of SESSAN, other agencies of the GoN and other stakeholders in planning, tracking and monitoring of FSN in Nicaragua.

R 3 Increased capabilities of SESSAN and other actors to implement Act 693.

I 3.1 FSN information system

*FSN Information System developed and functioning.*

I 3.2 Training events

*Number of training events developed to facilitate the implementation of Law 693.*

I 3.3 Implementation studies

*Number of studies completed on the progress of the implementation of Law 693.*

I 3.4 Capacity building

*Number of institutions undertaking capacity strengthening.*

Strategic Objective	<p style="text-align: center;">SO 4: Develop and strengthen country strategies, plans and programs in the field of FSN.</p>
Intermediate Result	<p style="text-align: center;">R 4 The development of a national strategy for FSN and a country investment plan.</p>
Indicators	<p>I 4.1 FSN strategy <i>National FSN strategy updated.</i></p> <p>I 4.2 Country investment plan <i>Development of a Country Investment Plan (PIP).</i></p> <p>I 4.3 Percentage of contribution <i>The percentage of GT-SAN's contribution to the Country Investment Plan (PIP).</i></p> <p>I 4.4 Law # 693: Progress implementation <i>Number of studies, assessments conducted regarding the progress of the Law's implementation.</i></p>
Fuente: M&E Plan del Proyecto UASAN - FAO Nicaragua	

## VI. META-EVALUACIÓN DEL PROYECTO UA- SAN

### 1. Metodología

Aunque en parte no puedo dejar de mencionar el interés que me despierta la propuesta metodológica basada en la hermenéutica, propuesta por autores como Luis Fernando Díaz y Miguel Ángel Santos Guerra, y de alguna forma inspirada en la misma, la metodología que propongo está más enfocada en las diferentes metodologías de evaluación que he venido estudiando a lo largo de este trabajo, especialmente en la propuesta por AECID y por la OCDE.

A continuación expongo los criterios en los que me he basado para el desarrollo de la metaevaluación:

- Diseño de la evaluación
  - Análisis de políticas y reglas de procedimiento
    - ◆ Las reglas generales del proyecto
    - ◆ Las reglas específicas
  - Estructura
  - Presupuesto
  - Difusión
  - Análisis de evaluabilidad
    - ◆ Calidad de la planificación
      - ✓ Antecedentes
      - ✓ Identificación del problema
      - ✓ Población objetivo
      - ✓ Consistencia interna
    - ◆ Existencia y disponibilidad de información
    - ◆ Implicación de actores y contexto sociopolítico
      - ✓ Congruencia externa
- Desarrollo de la evaluación
  - Grado de participación y comunicación
  - Plan de trabajo
- Comunicación de resultados e incorporación de lecciones de la experiencia
  - Difusión
  - Mecanismos de comunicación
  - Plan de mejora

## **2. Desarrollo de la metaevaluación**

La AECID propone 3 fases que han de ser tenidas en cuenta para el análisis de la evaluación: El diseño, el desarrollo y la comunicación.

Para metaevaluar el proyecto UASAN, a través de su M&E Plan, se propone el análisis evaluativo de los siguientes criterios:

### ***2.1. Evaluando el diseño de la evaluación***

#### ***2.1.1 Análisis de Políticas y reglas de procedimiento***

En este apartado se detalla de qué forma se diseñó el M&E Plan del proyecto:

a) Las reglas generales del proyecto UA-SAN que definen el MYE para el programa:

En este aspecto se puede apreciar que se tuvo en cuenta la priorización que tendría el MYE, al igual que la participación de involucrados a los cuales se hace referencia de forma concreta: el grupo de donantes: Grupo de trabajo de la SAN(GT-SAN), las contrapartes del gobiernos: especialmente el Ministerio Agropecuario y Forestal(MAGFOR) y la secretaría técnica de Soberanía y Seguridad Alimentaria y Nutricional del Gobierno (SESSAN) y otros actores en materia SAN como: organizaciones no gubernamentales y sector privado. De esta forma se capta en esta etapa de preparación del proyecto los posibles intereses que podrían tener involucrados individuales y se promueve apoyo reduciendo posibles resistencias por parte de los involucrados al proceso efectivo de monitoreo y evaluación del proyecto.

b) Las reglas específicas que definen las técnicas que serán utilizadas en el MYE:

A este respecto cabe mencionar que se echa de menos una definición explícita de qué tipo de evaluación se pretende llevar a cabo, aunque si menciona la importancia del proceso de evaluación y seguimiento como una constante a lo largo del desarrollo del proyecto poniendo el énfasis que la información debe estar disponible y servir de cara a la toma de decisiones. Analizando la evaluación del Proyecto podríamos clasificarla como una evaluación de resultados ya que tiene el propósito principal de examinar el alcance de los objetivos más inmediatos, y estudiar a que coste se alcanzan en términos de tiempo y recursos humanos como materiales y económicos. En cuanto a la temporalidad mencionar

que se han realizado evaluaciones intermedias y finales. Por otro lado es una evaluación individual.

### **2.1.2 Estructura**

El M&E es considerado una función principal de la gestión de un proyecto, por ello la asignación de las funciones para el M&E demanda ser considerada temprano en la etapa de diseño, dado que es necesario localizar estas funciones en algún lugar dentro de la estructura organizacional del proyecto. En cuanto a este criterio podemos destacar que se concreta quién prepara, quién recibe y quién actúa en relación con la información. El M&E Plan de la UA-SAN recoge de forma visible la responsabilidad del equipo técnico del proyecto en el apartado de Presupuesto, donde se mencionan los recursos humanos, sin embargo cabe mencionar que no se concreta en qué figura recae esta tarea, y por ende, se presenta un tanto difuso a que recursos humanos finalmente atañe la ejecución del M&E.

Cabría mencionar en este momento del M&E Plan, que el proyecto UASAN en dos momentos puntuales del mismo contó con dos consultores responsables del Monitoreo y Evaluación del mismo, durante el año 2012 en dos trimestres, para los que se elaboraron sendos términos de referencia (TDR).

De la misma forma en los TDR del Coordinador del Proyecto y del Oficial Técnico del mismo, recogidos en el Documento de Proyecto UASAN que se dice analizar en la introducción del M&E Plan, también existen funciones específicas relativas al monitoreo y evaluación del Proyecto, a las que sin embargo no se hace mención en este M&E Plan:

“Organizar, implementar, monitorear y evaluar los talleres, foros, estudios, análisis y demás actividades programadas en la UA-SAN”, y “Apoyar la formulación de Acuerdos y Convenios con instituciones u organismos, incluyendo el monitoreo de los compromisos pactados”<sup>3</sup>.

Por otro lado cabe analizar el hecho de que esta función se planteara de forma interna y no externa a la unidad ejecutora del proyecto. Como factores a favor podríamos describir los siguientes:

- Conocimiento del Proyecto. En este caso las personas que manejan el M&E forman parte del equipo técnico del mismo y por tanto son las que mejor conocen el proyecto.

---

<sup>3</sup>Se adjuntan como Anexo TDR del Coordinador y del Oficial técnico del Proyecto UA-SAN.

- Potencial para la utilización de resultados. De igual forma el equipo UASAN y sus contrapartes serían quiénes estarían mejor situados para implantar las recomendaciones y lecciones aprendidas.
- Confianza administrativa, especialmente confianza ante las autoridades del gobierno y credibilidad. La ventaja comparativa de FAO en este aspecto es notoria al venir trabajando regularmente en Nicaragua con la contraparte principal del proyecto UA-SAN: el Ministerio Agropecuario y Forestal (MAGFOR)

Entre los factores que apoyarían más el externalizar esta tarea podríamos señalar los siguientes:

- Mayor Autonomía e independencia para emitir juicios y proponer prescripciones. Esta parte esta revestida de cierta delicadeza desde mi punto de vista en un proyecto de fortalecimiento institucional en el que las entidades del Gobierno (contraparte del proyecto que nos ocupa), son susceptibles de recibir determinadas consideraciones críticas que en la praxis de las actividades del proyecto provienen del sector de donantes y cooperación y directamente están relacionadas con los resultados cuya consecución podría verse afectada o entorpecida.
- Objetividad. Me pregunto si realmente es posible que siendo técnico ejecutor de los productos del proyecto de alguna manera no se esté inherentemente sujeto a sesgos y se pueda ser completamente objetivo.

### **2.1.3 Presupuesto**

A este respecto creo que es conocido que no es difícil encontrar proyectos que no incluyen presupuesto de actividades de M&E, sin embargo se requiere dedicar recursos financieros del proyecto para el M&E, tanto destinados a los recursos humanos y materiales, como a la logística que concretamente en determinadas regiones de Nicaragua requiere un mayor esfuerzo por su falta de accesibilidad, sin olvidar que sería óptimo poder destinar una parte de los recursos para recibir una formación adecuada que repercuta en el proceso evaluativo, teniendo en cuenta que en proyecto UASAN las tareas de evaluación se realiza con carácter interno.

La siguiente tabla extraída del M&E Plan del proyecto UA-SAN pone de manifiesto algunas de las consideraciones previas que se planificaron a este respecto:

<b>Tabla 1. Estimación presupuestaria para la evaluación del proyecto</b>				
<b>Concept</b>	<b>Input</b>	<b>UnitCost (US\$)</b>	<b>Quantity</b>	<b>Cost</b>
Monitoring activities	Monthly labour time (5 working days)	500	36	18000
Monitoring operational costs	Transport and supplies	100	36	3600
Baseline estimation	Consultancy services	5000	1	5000
Learning and monitoring working sessions	Logistics	500	18	9000
			<b>TOTAL</b>	<b>35600</b>
Fuente: <i>M&amp;E Plan UA-SAN. FAO</i>				

Como mencioné anteriormente, a pesar de contar con esta previsión, tan sólo durante 6 meses se contó con personal dedicado a esta labor, el cual fue además personal voluntario. Porque esta estimación como pasa con frecuencia en otros proyectos, no se tuvo en cuenta en los presupuestos generales del proyecto, es decir, no se destinó un presupuesto específico para esta actividad.<sup>4</sup>

#### **2.1.4 Análisis de evaluabilidad**

En la etapa de diseño de la evaluación es fundamental realizar un ejercicio que nos permita conocer si está suficientemente identificado el objeto de evaluación, y si este es potencialmente evaluable. Por tanto considero relevante en esta metaevaluación realizar el análisis de evaluabilidad del Proyecto UA-SAN. Para ello me baso en los elementos propuestos por la AECID en su manual de gestión de evaluaciones:

- Calidad de la planificación
- Existencia y disponibilidad de información
- Implicación de actores y contexto sociopolítico

<sup>4</sup>Se adjuntan como Anexo los presupuestos generales desglosados del proyecto UA-SAN, en los que puede observarse como no se destinan fondos para el desarrollo del M&E Plan.

a) Calidad de la planificación:

Es necesario realizar un análisis detallado del contenido. Forma parte de la fase de diseño del Plan. A continuación podemos considerar qué puntos del M&P del proyecto UASAN se cumplen a nivel de contenidos relevantes en su planificación:

- Antecedentes del Proyecto y del M&P Plan: Se sitúa en su inicio, la motivación principal para la elaboración del mismo. Hace referencia concreta al énfasis dirigido a la política, el apoyo institucional y la asistencia técnica, y como el Plan de evaluación se concibe como una herramienta útil en esas esferas.
- Identificación del problema y relevancia: Efectivamente son abordadas con claridad, manifestando la necesidad de mejorar la planificación, la coordinación y el uso eficiente de los recursos de los donantes en la seguridad alimentaria y la nutrición (SAN) en Nicaragua, desglosando las necesidades identificadas en referencia a cada objetivo estratégico.
- Determinación de la población objetivo: Desde mi punto de vista este contenido aparece demasiado difuso. Si bien se hace referencia a los actores involucrados, entendidos como partes interesadas del proyecto, ya que es un proyecto de fortalecimiento institucional, en mi opinión se olvida mencionar a aquellos beneficiarios últimos del fortalecimiento de esas relaciones institucionales en el área de la seguridad alimentaria y nutricional, que sería la población más vulnerable en términos de desnutrición y la población nicaragüense en el contexto de la entrada en vigor en el 2009 de la ley que regula esta materia, y a la que el proyecto globalmente pretende contribuir en su implementación a nivel municipal y nacional.
- Consistencia interna entre objetivos estratégicos, resultados esperados, productos e indicadores. Podemos decir que existe una lógica de relación entre los mismos. En el M&E Plan manifiestan las cuatro necesidades principales que han llevado a la concepción de cada objetivo estratégico y se expresa de forma coherente y clara a través de un cuadro el resultado que se espera para cada objetivo, los diferentes productos a través de los cuales se materializarán los resultados y el indicador para cada producto. El plan incluye una hoja por cada producto en la que se puede evaluar y monitorear el mismo. A continuación podemos observar una de las mismas.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup>El resto de hojas de seguimiento y evaluación de productos se incluyen en el M&E Plan del Proyecto UASAN FAO, que se adjunta como anexo.

<b>Figura 2. Performance Indicator Reference Sheet</b>			
<b>Performance Indicator Reference Sheet</b>			
<b>Name of Strategic Objective:</b> Identify necessities and priorities in FSN based on analysis and information.			
<b>Name of Intermediate Result:</b> Improved efficiency in resource use and knowledge management in SSAN with the GoN, private sector, and civil society in order to strengthen the regulatory framework and improve agricultural productivity.			
<b>Name of Program Objective:</b> AO2: Economic Growth			
<b>Name of Indicator:</b> Donor Mapping Tool			
<b>DESCRIPTION</b>			
<b>Precise Definition(s):</b> Mapping tool for FSN-related projects and programs developed and working.			
<b>Unit of Measure:</b> Online web application			
<b>Disaggregated by:</b> n/a			
<b>Justification &amp; Management Utility:</b> To promote the efficient use of FSN program resources.			
<b>PLAN FOR DATA ACQUISITION</b>			
<b>Data Collection Method:</b> Verification of working final version			
<b>Data Source(s):</b> Website			
<b>Responsible Party:</b> UASAN			
<b>Frequency &amp; Timing of Data Analysis and Reporting:</b> Annually			
<b>Estimated Cost of Data Acquisition:</b> \$0			
<b>Individual Responsible for Providing Data to USAID:</b> Enrique O. Urbina			
<b>Location of Data Storage:</b> UASAN office			
<b>DATA QUALITY ISSUES</b>			
<b>Date of Initial Data Quality Assessment:</b> July 2013			
<b>Known Data Limitations and Significance (if any):</b>			
<b>Actions Taken or Planned to Address Data Limitations:</b>			
<b>Date of Future Data Quality Assessments:</b>			
<b>Procedures for Future Data Quality Assessments:</b> USAID ADS			
<b>PLAN FOR DATA ANALYSIS, REVIEW, &amp; REPORTING</b>			
<b>Data Analysis:</b>			
<b>Presentation of Data:</b> quarterly			
<b>Review of Data:</b>			
<b>Reporting of Data:</b> quarterly			
<b>OTHER NOTES</b>			
<b>Notes on Baselines/Targets:</b>			
<b>Other Notes:</b>			
<b>PERFORMANCE INDICATOR VALUES</b>			
Year	Target	Actual	Notes
<b>2011</b>	0	0	
<b>2012</b>	46	41	Mapped projects.
<b>2013</b>	15		
THIS SHEET LAST UPDATED ON: 07 /2012			
Fuente: <i>M&amp;E Plan UA-SAN. FAO</i>			

Aunque no se incluyen en el M&E Plan como tal, el proyecto UASAN elaboró métodos complementarios a estas hojas de referencia individuales, para mostrar de forma más integral el progreso del proyecto en relación a los tiempos. En la Figura 3 que se presenta a continuación se muestra una de las tablas utilizadas para reportar al donante el avance de cada producto en relación con los objetivos estratégicos y tiempos. Seguidamente en la Figura 4 se muestra el modelo utilizado que recoge los indicadores de evaluación del proyecto.



Figura 4. INDICADORES DE EVALUACIÓN

Indicator	2013							Revised targets FY 2013		
	Target	Q1	Q2	Q3	Q4	Total	Percent Complete		Explanation for +10% or -10%	Notes
Mapping tool for FSN-related projects and programs developed and working										
Database of FSN-related studies developed and updated in the digital library										
Number of visits to the digital library and donor mapping website.										
Number of FSN-related policy, regulation and administrative procedure reforms analyzed by the GON.										
Number of projects, plans and initiatives formulated taking into account the contributions of UASAN.										
Number of policy recommendations produced and taken up by the government										
Number of participating organizations and associations										
FSN Information System developed and functioning										
Number of training events developed to facilitate the implementation of Law 693										
Number of studies completed on the progress of the implementation of Law 693										
National FSN strategy updated										
Development of a Country Investment Plan (PIP).										
The percentage of GT-SAN's contribution to the Country Investment Plan (PIP).										
Number of studies, assessments conducted regarding the progress of the Law's implementation										

Fuente: Indicadores del proyecto UASAN FAO para 2013

En este apartado de la metaevaluación la siguiente tabla propuesta por la AECID, es un instrumento válido que puede recoger en qué medida el proyecto se planificó con calidad:

<b>Tabla 2. Calidad de la Planificación</b>			
<b>Calidad de la planificación</b>	<b>Valoración</b>		
	<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>Mejorable</b>
<b>Definición de Problemas</b>			
¿Son explícitos, claros, rigurosos y medibles?	X		
¿Se ha delimitado a quiénes afectan (población objetivo)?			X
¿Son las relaciones causa-efecto lógicas?	X		
<b>Definición de objetivos</b>			
¿Están claramente formulados los objetivos?	X		
¿Están cuantificados o son medibles?	X		
¿Responden los objetivos a las necesidades y problemas detectados?	X		
<b>Coherencia interna de la estrategia</b>			
¿Son las relaciones fines-medios lógicas?	X		
¿En qué medida contribuye cada nivel de objetivos a la consecución de los del nivel superior?	X		
¿Se corresponden las cadenas fines-medios con las de causa-efecto?	X		
Fuente: <i>Manual de gestión de AECID. Aplicada al Proyecto UASAN. FAO</i>			

b) Criterios para valorar la calidad de la Información:

La información para la evaluación podría haberse optimizado si se hubiera planificado inicialmente. Una fortaleza es que al realizarse de forma interna el acceso a la información es menos costoso y requiere menos tiempo al no ser ajeno al objeto de evaluación.

En cuanto a los indicadores propuestos es llamativa la ausencia de ámbitos principales de la intervención como la perspectiva de género. El Consejo de la Comunidades Europeas señala el compromiso de orientar su cooperación para el desarrollo de acuerdo con la integración del enfoque de género: “en la concepción, formulación y puesta en marcha de todas las políticas y acciones de desarrollo, así como en el seguimiento y evaluación”. (CCE. Resolución 20.1995).

El M&E Plan no establece quién y cuándo recopilar la información para el monitoreo. Hace alusión de forma difusa a todos los miembros del equipo.

En la siguiente tabla se resume el análisis con respecto a la información:

<b>Tabla 3. Existencia y disponibilidad de información</b>			
<b>Existencia y disponibilidad de información</b>	<b>Valoración</b>		
	<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>Mejorable</b>
<b>Disponibilidad de información</b>			
¿Se ha generado información suficiente sobre la intervención y su contexto para la evaluación?			X
¿Está localizada y es fácilmente accesible?	X		
¿Su recopilación es costosa en tiempo y dinero?		X	
<b>Sistema de seguimiento e indicadores</b>			
¿Se han previsto mecanismos para recopilarla y sistematizarla? (sistema de seguimiento)			X
¿Se ha establecido la periodicidad de la recopilación de información?		X	
¿Se ha determinado quiénes son los responsables de recopilar la información?		X	
¿Se han definido indicadores relativos a los principales ámbitos de la intervención?			X
¿Son relevantes, útiles, fiables, accesibles, fáciles de interpretar y comparables?	X		
¿Se han especificado las fuentes de información?		X	
Fuente: <i>Manual de gestión de AECID. Aplicada al Proyecto UASAN. FAO</i>			

### c) Implicación de actores y contexto socio-político

No podemos olvidar la existencia de una congruencia externa de los objetivos del proyecto con los objetivos de la política de desarrollo social del contexto y la implicación de actores. Se hace referencia de forma explícita a que los objetivos por un lado son acordes a la línea programática de USAID, agencia donante “AO2: Economic Freedom: Open, Diversified, Expanding Economies” y la iniciativa “Alimentar el Futuro”<sup>6</sup> (FTF, por sus siglas en inglés), por otro lado alude a los principios de la Declaración de París: Armonización, alineación y apropiación que buscan el acercamiento entre los donantes y el gobierno, y también tiene presente el contexto actual de Nicaragua en el área SAN: El progresivo desarrollo de la Ley 693 de Soberanía y Seguridad Alimentaria en Nicaragua. Sin embargo no se establece de forma definida como valorar en la evaluación algunos temas relevantes que presentamos en la siguiente tabla:

<sup>6</sup> Alimentar el Futuro (FTF, por sus siglas en inglés) es una iniciativa del gobierno de los Estados Unidos para abordar el hambre y la seguridad alimentaria en el ámbito mundial bajo el compromiso de invertir en la reducción sostenible del hambre y la pobreza.

<b>Tabla 4. Implicación de actores y contexto socio-político</b>			
<b>Implicación de actores y contexto sociopolítico</b>	<b>Valoración</b>		
	<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>Mejorable</b>
<b>Implicación de los actores</b>			
¿Perciben los actores la utilidad de la evaluación?			X
¿Existe una actitud favorable hacia la evaluación en los técnicos y contrapartes locales?	X		
¿Es fluida la comunicación entre los principales actores de la intervención?			X
<b>Dotación de recursos</b>			
¿Es el presupuesto disponible un factor que puede limitar la evaluación?	X		
¿Es el tiempo disponible un factor que puede limitar la evaluación?	X		
¿Se dispone de los medios técnicos adecuados?	X		
<b>Contexto sociopolítico</b>			
¿Existe una cultura de evaluación?	X		
¿La situación socio-política en la contraparte local puede condicionar la evaluación?	X		
¿Existen grupos de presión que puedan interferir en la independencia de la evaluación?	X		
Fuente: <i>Manual de gestión de AECID. Aplicada al Proyecto UASAN. FAO</i>			

## **2.2 Evaluando el desarrollo de la evaluación**

### **2.2.1 Grado de participación y comunicación**

El M&E Plan del Proyecto UA-SAN no establece de forma concisa mecanismos para Fomentar la participación y garantizar los flujos de comunicación. Si bien es cierto que como parte del Equipo Técnico de desarrollo del proyecto durante un largoperiodo de ejecución del mismo, puedo mencionar que ambos criterios se tuvieron en cuenta. Sin embargo si queremos ser rigurosos y objetivos con la calidad de la evaluación debo apuntar que el hecho de que no aparezcan recogidos en el Plan de monitoreo y evaluación, dado su connotación transversal hace difícil el poderlos evaluar.

De alguna forma podríamos decir que los actores involucrados en la intervención: principalmente el grupo de donantes y el gobierno han sido concedores de forma activa del desarrollo de las intervenciones, sin embargo no del desarrollo de la evaluación.

a) En cuanto a la Participación:

La evaluación no ha sido participativa ya que se ha realizado de manera individual por el equipo del proyecto de forma interna, estando más enfocada al seguimiento de productos y a los resultados esperados del proyecto, pero el resto de actores involucrados no han participado en la evaluación.

b) En cuanto a la comunicación podemos señalar que se han mantenido los flujos periódicamente:

- La UA-SAN ha informado al donante principal USAID a través de informes cuatrimestrales de los progresos y dificultades del avance del proyecto.
- Por parte de la UA- SAN se han mantenido reuniones mensuales con el grupo de trabajo de Seguridad y Soberanía Alimentaria (GT-SAN) en los que la participación del gobierno ha sido más limitada que la del sector cooperación en los que se ha informado de cualquier hecho relevante surgido durante el desarrollo de la ejecución del proyecto pero no tanto del propio proceso de la evaluación.
- Se ha trasladado al resto de actores implicados la información generada, facilitando la participación a través de las nuevas tecnologías de la información y comunicación, y a través de la realización de foros y reuniones informativas en el área en que se desarrolla la intervención en los que han participado actores fundamentales en el desarrollo de los productos: universidades, consultores y expertos en Seguridad Alimentaria, ONGD y sector privado.
- Cabe mencionar como fortaleza en este ámbito, que al ser el mismo equipo de trabajo el que ha realizado la evaluación y no un equipo externo, se disponía de toda aquella información relacionada con la gestión directa del proyecto y con su ejecución y de esta forma se ha suministrado información suficiente sobre los principales hitos en el proceso de evaluación, como por ejemplo problemas que puedan causar retardos en la realización de lo previsto.

### **2.2.2 Plan de trabajo de la evaluación**

A pesar de que en las hojas de referencia de seguimiento para cada producto del proyecto incluidas en el M&P plan "Performance Indicator Reference Sheet" aparece la periodicidad con que se realizarán reportes del avance de cada producto, cabe mencionar que en el Plan de monitoreo y evaluación del proyecto UA-SAN no se define un Plan de trabajo y un cronograma concreto para la evaluación, donde se planifique qué, cómo y cuándo evaluar.

Por tanto en este apartado podemos señalar: La UASAN contaba con su M&E Plan pero no se materializa a través de un Plan de trabajo de la evaluación que articule la estrategia o lógica presentada y los siguientes puntos que considero relevantes para un correcto desarrollo de la evaluación:

- a) Informar al conjunto de actores involucrados en la intervención del inicio de la evaluación. De esta forma se hubieran sentado las bases para su participación e implicación en el resto del proceso, una de las debilidades mencionadas con anterioridad.
- b) Discutir y ajustar la metodología y técnicas propuestas para la evaluación para velar por una evaluación rigurosa, justa y libre de sesgos, que se acomode a las expectativas de los principales involucrados y no sólo del donante.
- c) Valorar la adecuación de las técnicas de recopilación y análisis de la información para garantizar la exactitud, validez y fiabilidad de los resultados, en función de las preguntas y criterios de evaluación establecidos.
- d) Definir las actividades concretas del proyecto en las que como evaluador sería necesario coparticipar de forma directa formando parte de grupos de trabajo, consultorías desarrolladas e integrándose desde el rol de evaluador en el desarrollo de los productos. Este apartado en buena medida se realizó de forma óptima al ser el propio equipo del proyecto el encargado de evaluarlo, sin embargo no se definió de forma concreta como técnicos en qué grado estábamos apoyando el desarrollo normal de la intervención y en qué medida se estaba realizando un monitoreo y evaluación de la misma.
- e) Establecer un cronograma relacionando qué actividades concretas de evaluación se llevarán a cabo y en qué momentos.

## ***2.3 Comunicación de resultados e incorporación de lecciones de la experiencia***

### ***2.3.1 Difusión***

La importancia de la difusión de resultados radica en el aprendizaje y la mejora del desempeño, tanto en la ejecución como para futuros proyectos. A este respecto, en el M&E Plan de la UA-SAN se alude en sus principios: “Systematization of Learning: Evaluation permits lessons learned throughout the project to contribute to the general knowledge in the field of development. By sharing what is learned during this project, we hope to contribute to this body of knowledge”. Hace referencia a las lecciones aprendidas o mejores prácticas. Una lección aprendida es “una hipótesis que resulta de una o más evaluaciones

sobre algo que funciona bien o no funciona bien, que podría aplicarse a otras situaciones” y una buena práctica “significa el medio más efectivo y eficiente para realizar algo en una variedad de situaciones. Normalmente resulta de medios comprobados en varias evaluaciones” (Ortegón, Pacheco y Prieto. 2005).

Se puede señalar que lo que no se establece en el M&E Plan del proyecto UA-SAN son unos mecanismos definidos de difusión.

Por otro lado se puede afirmar que en el arranque del proyecto, y a lo largo del mismo hasta su finalización se llevaron a cabo diferentes reuniones con el Equipo de Proyecto, la Agencia Ejecutora (FAO), la contraparte (entidades del Gobierno de Nicaragua) y el grupo de donantes encabezados por USAID, para asegurar un conocimiento cabal de los parámetros del proyecto y procedimientos de ejecución de cara a facilitar la difusión de las mejores prácticas en el futuro.

### 2.3.2 Mecanismos de comunicación

Como mencionábamos antes el M&E Plan del Proyecto UA-SAN no contaba con unos mecanismos de comunicación y difusión establecidos a priori.

A continuación en la siguiente tabla se presentan una propuesta aplicada al proyecto UA-SAN en la que por un lado se definen los actores involucrados susceptibles de recibir la difusión de los resultados de la evaluación, y por otro lado los soportes y canales de comunicación a emplear:

<b>Tabla 5. Ejemplos de mecanismos de comunicación</b>			
<b>GRUPO DE ACTORES</b>	<b>UTILIDAD DE LA EVALUACIÓN</b>	<b>MECANISMOS DE COMUNICACIÓN EJECUTADOS</b>	<b>PERIODICIDAD</b>
<b>TOMADORES DE DECISIONES: GT-SAN(U.E,FAO,CIDA,COSUDE, PMA,BID, USAID)</b>	Facilita la toma de decisiones. Legitima las intervenciones.	Resúmenes ejecutivos. Presentaciones. Elaboración de boletín.	MENSUAL
<b>PLANIFICADORES GESTORES: FAO</b>	Mejoras en la planificación. Identificación de buenas prácticas. Desarrolla capacidades. Facilita la toma de decisiones de gestión. Permite corregir desviaciones. Mejora la coordinación y la participación.	Informe de evaluación. Presentaciones. Bases de datos. Presentaciones internas. Talleres participativos.	SEMESTRAL
<b>ENTIDADES FINANCIADORAS: USAID</b>	Transparencia. Facilita la toma de decisiones sobre asignación de recursos.	Resúmenes ejecutivos. Presentaciones. Material gráfico Informes de evaluación.	CUATRIMESTRAL
<b>SOCIOS LOCALES: ALCALDÍAS, UNIVERSIDADES, OTRAS AGENCIAS, SECTOR</b>	Promoción de su participación. Desarrollo de capacidades. Coordinación de la ayuda.	Presentaciones. Materiales audiovisuales.	No establecido

<b>PRIVADO</b>			
<b>CONTRAPARTE: GOBIERNO DE NICARAGUA</b>	Facilita la toma de decisiones. Legitima las intervenciones. Transferencia de experiencias. Complementariedad de actuaciones.	Presentaciones. Materiales audiovisuales. Bases de datos. Resúmenes ejecutivos	No establecido
<b>BENEFICIARIOS: SOCIEDAD CIVIL NICARAGUENSE</b>	Promoción de su participación. Desarrollo de capacidades. Transparencia. Conocimiento de resultados de la política de desarrollo.	Folletos divulgativos. Presentaciones Talleres Material audiovisual.	No establecido
Fuente: <i>Manual de gestión de AECID. Aplicada al Proyecto UASAN. FAO</i>			

Si analizamos la tabla, se observa que el Proyecto UASAN desarrolló muchos de los mecanismos de difusión deseables, sin embargo los mismos no están recogidos en la planificación del proyecto y por tanto se dificulta el poderlos evaluarlos con rigurosidad.

### **2.3.3 Plan de mejora**

Del mismo modo que sucede con los mecanismos de difusión el M&E Plan del Proyecto UASAN FAO no integra un Plan de mejora, cuya importancia recae en que al mismo tiempo que se diseñan unos mecanismos de comunicación para hacer llegar las conclusiones y resultados de la evaluación a cada actor implicado en el proceso, sería deseable que éstas se traduzcan en actuaciones de mejora de la planificación y gestión de futuras intervenciones. Se propone un Plan de mejora que al menos podría contener los siguientes puntos:

- Registro de recomendaciones de la evaluación que tienen implicaciones operativas. s
- Propuesta de actuación como gestor de la evaluación.
- Identificación de los actores responsables de poner las mejoras en práctica.
- Programa de mejoras pactado con estos actores
- Seguimiento correspondiente a la aplicación efectiva de estas mejoras.

En ésta etapa final del proceso de evaluación, existe una doble responsabilidad: apoyar a los actores que recibieron los resultados de la evaluación, para que los interpreten correctamente y los trasladen a actuaciones específicas de mejora, y por otro lado que exista un retroalimentación de esa información que se devuelva a los responsables de verificar que estas actuaciones se utilizan para mejorar la Política de Cooperación.

## VIII. CONCLUSIONES DE LA META-EVALUACIÓN DEL PROYECTO UA-SAN FAO

- La CEPAL en su Metodología de Evaluación sitúa la elaboración del M&E Plan en las etapas de planificación del proyecto. Teniendo en cuenta el enfoque de Marco Lógico del Ciclo del proyecto el M&E Plan debería definirse en la etapa de la planificación correspondiente al Diseño, indicando actividades específicas, frecuencia y actores intervinientes, entre otros factores. La UA-SAN no elaboró su M&E Plan en esa etapa. Sino durante la ejecución del proyecto en el año 2012.
- En la evaluación no se tiene en cuenta la perspectiva de género. No existe ningún indicador en la evaluación que así refleje la importancia de este criterio que se presume transversal en el proyecto, teniendo en cuenta que ésta no supone únicamente una visualización de las mujeres como una categoría social más, sino que responda eficazmente a sus necesidades prácticas y estratégicas de género. La Agencia Canadiense de cooperación al Desarrollo, miembro del GT-SAN en Nicaragua afirma que los indicadores de género tienen la función de señalar en qué medida y de qué manera un proyecto ha logrado los objetivos y resultados previstos en cuanto a equidad/igualdad de género. (ACDI. 1996). No se pueden alcanzar niveles satisfactorios de eficacia, sostenibilidad e impacto positivo, sin tener en cuenta las necesidades e intereses de género. Es necesario incorporar indicadores de impacto de género que incorporen elementos relativos a los efectos que la intervención ha generado en la línea de la integración y el empoderamiento de las mujeres como estrategia política y social. En ese sentido la adopción del enfoque de género debe ser transversal a las intervenciones, y como tal afecta también al seguimiento y la evaluación ex post. (Hegoa. 2011)
- En cuanto a la participación de actores involucrados, a pesar que en el desarrollo propio de la intervención se dio una alta participación en las actividades de cada producto por parte de stakeholders, en el diseño y desarrollo de la evaluación al llevarse a cabo de forma interna por el equipo no se le implicó hasta la fase final de comunicación de resultados.
- La debilidad fundamental de la evaluación del proyecto UA-SAN podemos ubicarla en la fase del diseño de la evaluación. Si bien es cierto que el equipo técnico ha sabido detectar a lo largo del proyecto las deficiencias derivadas de esta carencia y subsanarlas en buena parte, han afectado a la evaluabilidad de ciertos aspectos importantes como la formulación de un Plan de Monitoreo y Evaluación desde las fases preliminares que estableciera de forma concisa responsabilidades, tiempos, actividades, métodos y recursos destinados exclusivamente a la evaluación.
- Desde mi punto de vista la evaluación ha estado muy encaminada desde el momento de la concepción del M&E Plan a los resultados finales para el donante. Cabe mencionar por un

lado si un tipo de evaluación diferente hubiera guiado más productivamente las necesidades del proyecto. Quizá aún se confunde la evaluación y la investigación evaluativa con la realización de informes de seguimiento a los donantes.

- Considero positivo que el M&E Plan cuente con unos principios basados en la capacidad de aprendizaje y la finalidad de compartir los resultados en la búsqueda de mejoras prácticas. Cabría completarlo con unos mecanismos de difusión concretos, que aunque en el desarrollo real del proyecto se ejecutaron no se recogen en el Plan.
- Los indicadores son mayoritariamente cuantitativos a pesar de que el fortalecimiento institucional es altamente cualitativo, sin embargo no puede decirse que no exista una coherencia interna entre los mismos y los objetivos estratégicos.
- Una fortaleza que cabe señalar es el seguimiento y monitoreo que la UA-SAN ha realizado de forma transversal a lo largo de todo el proyecto y creando sus propios instrumentos para desarrollarlo. El proyecto ha sabido optimizar a pesar de la falta de recursos humanos y materiales para la evaluación dotándola de cierta transversalidad a través de los sistemas de monitoreo.
- Extrapolando los objetivos de la metaevaluación y regresando al terreno de la cooperación y contextualizándolo en Nicaragua, en términos generales cabe decir que el hecho de poseer un plan de E&M sin que se hubiera previsto en el Proyecto es una declaración de intenciones en pro de la búsqueda de una intervención más eficaz y sostenible. La realidad nos enfrenta a que por falta de medios y condicionantes en los tiempos existen dificultades y limitaciones en muchos proyectos que actualmente se están desarrollando en Nicaragua para el compromiso de la evaluación.
- Como conclusión final me gustaría reivindicar el hecho de que la evaluación debería acercarnos a la población beneficiaria final de los proyectos. Es cierto que en un proyecto de fortalecimiento institucional como éste y que además se gestiona a nivel nacional y no en una zona concreta, los últimos beneficiarios que es la población vulnerable nicaragüense en materia de Seguridad Alimentaria y Nutricional en determinados momentos se desdibuja, y la evaluación es una herramienta para visibilizarlos a lo largo de todo el Proyecto.

## VIII. BIBLIOGRAFÍA:

### Monografía electrónica:

#### MONOGRAFÍA ELECTRÓNICA:

Abdala E. (2004). *Manual para la evaluación de impacto en programas de formación para jóvenes*. Organización Internacional del Trabajo (Cinterfor/OIT). Disponible en (Agosto 2014) [http://prejal.lim.ilo.org/prejal/docs/bib/200810220004\\_4\\_2\\_0.pdf](http://prejal.lim.ilo.org/prejal/docs/bib/200810220004_4_2_0.pdf)

Agencia de Cooperación Internacional del Japón (JICA). Oficina de Evaluación, Departamento de Planeación y Coordinación. (2004). *Lineamientos de la JICA para la Evaluación de Proyectos. Métodos Prácticos para la Evaluación de Proyectos*. Disponible en (Agosto 2014) [http://www.jica.go.jp/english/our\\_work/evaluation/tech\\_and\\_grant/guides/pdf/guideline\\_s.pdf](http://www.jica.go.jp/english/our_work/evaluation/tech_and_grant/guides/pdf/guideline_s.pdf)

Agencia Canadiense de Desarrollo Internacional (CIDA). 1996. Servicio Nacional de la Mujer. *Manual Para Proyectos. Por qué y cómo utilizar indicadores de género*. Disponible en (Agosto 2014) <http://www.biblioteca.org.ar/libros/manual.pdf>

Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo. Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación. Dirección de Relaciones Culturales y Científicas. (2009). *Cómo evaluar proyectos de Cultura para el Desarrollo. Una aproximación metodológica a la construcción de indicadores*. Disponible en (Agosto 2014) <http://www.ccemx.org/descargas/files/9-monografia.pdf>

Agencia Vasca de Cooperación para el Desarrollo. (2011). *Estudio crítico del marco lógico en la CAPV*. Disponible en (Agosto 2014) [http://www.ecode.es/marco\\_logico/pdf/estudio\\_critico\\_marco\\_logico\\_2011.pdf](http://www.ecode.es/marco_logico/pdf/estudio_critico_marco_logico_2011.pdf)

Berumen Milburn J. (2010). *Monitoreo y Evaluación de Proyectos. Cuadernos de Cooperación para el Desarrollo No.3 Especialización en Cooperación Internacional para el desarrollo*. Escuela latinoamericana de Cooperación y Desarrollo. Universidad de San Buenaventura seccional Cartagena. Disponible en (Agosto 2014) <file:///C:/Users/A/Downloads/02.pdf>

Camacho H., Cámara L., Cascante R. y Sainz H. (2001). *El enfoque del marco lógico: 10 casos prácticos. Cuaderno para la identificación y diseño de proyectos de desarrollo*. Fundación CIDEAL, Acciones de Desarrollo y Cooperación(A.D.C.). Disponible en (Agosto 2014)

[http://www.olacefs.com/Olacefs/ShowProperty/BEA%20Repository/Olacefs/Eventos/2013/Archivos/Enfoque\\_Marco\\_Logico](http://www.olacefs.com/Olacefs/ShowProperty/BEA%20Repository/Olacefs/Eventos/2013/Archivos/Enfoque_Marco_Logico)

Consejo de evaluación del desarrollo social del distrito federal Evalúa DF. (2010). *Sistematización de la experiencia de evaluación de EVALÚA DF en 2008 (metaevaluación y autoanálisis)*. Disponible en (Agosto 2014)

[http://www.evalua.df.gob.mx/files/transparencia/2010/met\\_inf\\_fin.pdf](http://www.evalua.df.gob.mx/files/transparencia/2010/met_inf_fin.pdf)

Cruz Roja Española (2000). *La evaluación de proyectos de cooperación internacional de Cruz Roja. Manual del delegado/a*. Disponible en (Agosto 2014)

[http://www.cruzroja.es/gestionlocal/descargables/LA\\_EVALUACION\\_DE%20PROYECTOS.pdf](http://www.cruzroja.es/gestionlocal/descargables/LA_EVALUACION_DE%20PROYECTOS.pdf)

Díaz L.F. (2001). *Metaevaluación y su método*. Disponible en (Agosto 2014)

<http://www.revistacienciasociales.ucr.ac.cr/wp-content/revistas/92-93/13-.pdf>

Díaz L.F. (2005). *Metaevaluación del modelo del Sistema Nacional de Evaluación de Costa Rica*. Disponible en (Agosto 2014)

<http://cdim.esap.edu.co/BancoMedios/Documentos%20PDF/metaevaluaci%C3%B3n%20del%20modelo.pdf>

Edel Mendicoa G. (2000). *Jornadas de reflexión académica "Ciudadanía y Calidad Democrática". Criterios de evaluación de programas*. Universidad de Belgrano. Facultad de Derecho y Ciencias Sociales. Facultad de Estudios para Graduados. Disponible en (Agosto 2014)

[http://municipios.unq.edu.ar/modules/mislibros/archivos/mendicoa\\_2000.pdf](http://municipios.unq.edu.ar/modules/mislibros/archivos/mendicoa_2000.pdf)

Escoto R.M., Centeno E., Hernández F. y Angulo K.V. (2012). *Acordar. Ex post performance evaluation report*. United States Agency International Development (USAID). Disponible en (Agosto 2014)

[http://pdf.usaid.gov/pdf\\_docs/PDACW239.pdf](http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PDACW239.pdf)

Gobierno de Canarias. Servicio Canario de empleo. (2011). *Manual de gestión de acciones formativas dirigidas prioritariamente a trabajadores/as desempleados/as*. Disponible en (Agosto 2014)

[http://www3.gobiernodecanarias.org/empleo/portal/estaticos\\_portal/online/contenidos/web/sce\\_formacion/documentacion/manual\\_gestion\\_fpe\\_2013.pdf](http://www3.gobiernodecanarias.org/empleo/portal/estaticos_portal/online/contenidos/web/sce_formacion/documentacion/manual_gestion_fpe_2013.pdf)

González Gómez, L. (2005). *La evaluación en la gestión de proyectos y programas de desarrollo. Una propuesta integradora en agentes, modelos y herramientas*. Euskal Lankidetzza Publicoa. Cooperación Pública Vasca. Gobierno Vasco. Disponible en (Agosto 2014)

[http://biblioteca.hegoa.ehu.es/system/ebooks/14809/original/La\\_evaluacion\\_en\\_la\\_gestion\\_de\\_proyectos.pdf](http://biblioteca.hegoa.ehu.es/system/ebooks/14809/original/La_evaluacion_en_la_gestion_de_proyectos.pdf)

Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG). (2005). *Estándares de evaluación en el Sistema de las Naciones Unidas*. Disponible en (Agosto 2014)

<http://www.uneval.org/docs/ACF95B7.pdf>

International Labour Organization (2010). *ILO Technical Cooperation Manual – Version 1. Development Cooperation*. Disponible en (Agosto 2014)

[http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---exrel/documents/genericdocument/wcms\\_172679.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---exrel/documents/genericdocument/wcms_172679.pdf)

International Labour Office. (2013). *ILO Policy guidelines for results-based evaluation: Principles, rationale, planning and managing for evaluations*. Disponible en (Agosto 2014)

[http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_mas/---eval/documents/publication/wcms\\_168289.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_mas/---eval/documents/publication/wcms_168289.pdf)

Martínez-Piqueras A. (2011). *Notas sobre la Metodología de evaluación. Experiencia de la misión de evaluación del proyecto. GCP/RLA/169/SPA*. Disponible en (Agosto 2014)

[http://www.rlc.fao.org/fileadmin/templates/es-fao/content/documentos/Evaluacion\\_169\\_notas\\_AMP.pdf](http://www.rlc.fao.org/fileadmin/templates/es-fao/content/documentos/Evaluacion_169_notas_AMP.pdf)

Ministerio de Asuntos Exteriores. Secretaría de Estado para la Cooperación Internacional y para Iberoamérica. (1998). *Metodología de Evaluación de la Cooperación Española*. Disponible en (Agosto 2014)

<http://www.oecd.org/derec/spain/35639065.pdf>

Ministerio de Asuntos Exteriores. Secretaría de Estado para la Cooperación Internacional y para Iberoamérica. (2001). *Metodología de Evaluación de la Cooperación Española II*. Disponible en (Agosto 2014)

<file:///C:/Users/A/Downloads/Metodologia2.pdf>

Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación. Secretaría de Estado de Cooperación Internacional. Dirección General de Planificación y Evaluación de Políticas para el Desarrollo (2007). *Manual de Gestión de Evaluaciones de la Cooperación Española. Aprender para mejorar*. Disponible en (Agosto 2014)

<file:///C:/Users/A/Downloads/file789.pdf>

Montes de Oca, R.E., Andersson K.P., Rissola G. y De la Vega J.I. (2003) *Informe de la misión de evaluación Midterm del proyecto GCP/INT-800/SPA. Proyecto regional de cooperación técnica para la formación en economía y políticas agrarias y de desarrollo rural en América Latina (FODEPAL)*. Evaluación externa desarrollada a solicitud de Food and agriculture Organization (FAO), ONU y la Agencia Española de Cooperación Internacional (AECI). Disponible en (Agosto 2014)

[http://www.rlc.fao.org/fileadmin/templates/es-fao/content/documentos/Evaluacion\\_MT\\_FODEPAL.pdf](http://www.rlc.fao.org/fileadmin/templates/es-fao/content/documentos/Evaluacion_MT_FODEPAL.pdf)

Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación. (2010). *Carta de la oficina de evaluación de la FAO*. Disponible en (Agosto 2014)

[http://www.fao.org/fileadmin/user\\_upload/bodies/Progr\\_Comm/PC\\_107-documents/PC107-2AmendmentCharterOED-MB016S.pdf](http://www.fao.org/fileadmin/user_upload/bodies/Progr_Comm/PC_107-documents/PC107-2AmendmentCharterOED-MB016S.pdf)

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OECD) (2010). *Estándares de Calidad para la Evaluación del Desarrollo*. Disponible en (Agosto 2014)

<http://www.oecd.org/dac/evaluation/dcdndep/46297655.pdf>

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OECD) (2010). *Glosario de los principales términos sobre evaluación y gestión basada en resultados*. Disponible en (Agosto 2014)

<http://www.oecd.org/development/peer-reviews/2754804.pdf>

Ortegón E., Pacheco J.F. y Prieto A. (2005). *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas*. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES) Área de proyectos y programación de inversiones. Disponible en (Agosto 2014)

<http://www.cepal.org/publicaciones/xml/9/22239/manual42.pdf>

Roura H. y Cepeda H. (1999). *Manual de identificación, formulación y evaluación de proyectos de desarrollo rural*. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social – ILPES. Dirección de Proyectos y Programación de Inversiones. Disponible en (Agosto 2014)

<http://www.cepal.org/publicaciones/xml/9/6729/manual2.pdf>

United States Agency International Development (USAID). (2011). *Evaluation Policy. Evaluation. Learning from experience*. Disponible en (Agosto 2014)

<http://www.usaid.gov/sites/default/files/documents/2151/USAIDEvaluationPolicy.pdf>

United States Agency International Development (USAID)(2012). *Preparing Evaluation Reports*. Disponible en (Agosto 2014)

<http://www.usaid.gov/sites/default/files/documents/1870/How-to-Note-Preparing-Evaluation-Reports.pdf>

Cohen E. y Martínez R. (2004) *Manual de formulación, evaluación y monitoreo de proyectos sociales*. División de desarrollo social. CEPAL. Disponible en (Agosto 2014)

[http://www.cepal.org/dds/noticias/paginas/8/15448/manual\\_dds\\_200408.pdf](http://www.cepal.org/dds/noticias/paginas/8/15448/manual_dds_200408.pdf)

Agencia de Noruega para la Cooperación para el Desarrollo (NORAD). (1997) *Enfoque del Marco Lógico como herramienta para la planificación y gestión de proyectos orientados por objetivos*. Disponible en (Agosto 2014)

<http://pendientedemigracion.ucm.es/cont/descargas/documento31576.pdf?pg=cont/descargas/documento31576.pdf>

Calgaro Neto, S. y Pérez A. (2008) *“La evaluación de proyectos de cooperación para el desarrollo: Una crítica abierta, un reto sin fin*. Programa Hispano-Brasileño de Cooperación Interuniversitaria. Disponible en (Agosto 2014)

[www.fes-web.org/uploads/files/modules/congress/11/papers/625.doc](http://www.fes-web.org/uploads/files/modules/congress/11/papers/625.doc)

ARTÍCULO DE REVISTA ELECTRÓNICA:

Rivera Ferre M.G. (2010) "*Indicadores de soberanía alimentaria*". Revista Iberoamericana de Economía Ecológica 2010 Vol. 14: 53-77. Disponible en (Agosto 2014)

[http://www.redibec.org/IVO/rev14\\_04.pdf](http://www.redibec.org/IVO/rev14_04.pdf)

**IX. ANEXOS:**

- Proyecto UA-SAN FAO completo. (Incluye lista de siglas y Términos de referencia del proyecto)
- Monitoring and Evaluation Plan.

منظمة  
الأغذية والزراعة  
للأمم المتحدة

联合国  
粮食及  
农业组织

Food and Agriculture  
Organization of the  
United Nations



Organisation des  
Nations Unies pour  
l'alimentation et  
l'agriculture

Продовольственная и  
сельскохозяйственная  
организация  
Объединенных Наций

Organización de las  
Naciones Unidas para la  
Agricultura y la  
Alimentación

## ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA AGRICULTURA Y LA ALIMENTACIÓN (FAO)

<b>País:</b>	<b>NICARAGUA</b>
<b>Título del Proyecto:</b>	<b>Unidad de Apoyo a la Seguridad Alimentaria y Nutricional</b>
<b>Fecha de inicio:</b>	<b>24 de febrero de 2011</b>
<b>Fecha de finalización:</b>	<b>23 de febrero de 2014</b>
<b>Contrapartes</b>	<b>Ministerio Agropecuario y Forestal (MAGFOR) Instituto Nicaragüense de Tecnología Agropecuaria (INTA) Secretaría Ejecutiva de la Soberanía y Seguridad Alimentaria y Nutricional (SESSAN)</b>
<b>País:</b>	<b>Estados Unidos de América</b>
<b>Contribución de USAID:</b>	<b>1,010,322 dólares de EE.UU.</b>
<b>Contribución de FAO</b>	<b>105,300 dólares de EE.UU.</b>
<b>Monto total</b>	<b>1,115,622 dólares de EE.UU.</b>

## RESUMEN EJECUTIVO

Nicaragua ha dado pasos importantes en el desarrollo del tema de Seguridad Alimentaria y Nutricional (SAN). Los planes nacionales y sectoriales así lo contemplan, e igualmente el marco legal específico aprobado y publicado en el 2009. Hay, entonces, ingentes tareas que desplegar para los próximos años, las cuales deben contribuir a reducir la pobreza y los niveles de inseguridad alimentaria que prevalecen en el país.

La Mesa Sectorial de Desarrollo Rural Incluyente (espacio de diálogo de las instituciones vinculadas al desarrollo rural – cooperación internacional y sector productivo) que encabeza el Ministerio Agropecuario y Forestal (MAGFOR) ha conformado los siguientes grupos temáticos Gobierno – Cooperación en: Seguridad Alimentaria, Forestal y Agroindustria Rural como parte de la estrategia de implementación del Plan Sectorial para el Desarrollo Rural Incluyente (PRORURAL Incluyente).

El grupo temático conjunto Gobierno – Cooperación en el tema SAN, tiene el propósito de lograr una mayor coordinación y complementariedad entre los recursos y programas de asistencia técnica en esta materia e incentivar el diálogo entre los diversos actores (Gobierno, Sociedad Civil y Cooperantes), a fin de focalizar y optimizar los recursos disponibles para la Seguridad y Soberanía Alimentaria y Nutricional, tomando como punto de partida, las estrategias y políticas del Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional (GRUN).

El grupo temático SAN es coordinado por el INTA y lo integran, las instituciones de Gobierno: MAGFOR, IDR e INAFOR y, por las Agencias de Cooperación Internacional: USAID, Unión Europea, COSUDE, ACIDI, CIAT, WFP y BID. Este último grupo de agencias es conocido como el Grupo de Trabajo SAN (GT-SAN).

En función de apoyar a este Grupo en su trabajo, se establecerá la Unidad de Apoyo al Grupo en Seguridad Alimentaria y Nutricional (UA-SAN). Las actividades principales de la UA-SAN consistirán en apoyo logístico al trabajo del GT-SAN, asistencia en la armonización de los programas y proyectos de los donantes en SAN, apoyo a las instituciones de Gobierno en su labor de alineamiento de esas intervenciones con las prioridades de política más las actividades de análisis y estudios, organización de foros, conferencias y otros espacios de intercambio para actores claves en SAN, y el acompañamiento al Gobierno para el desarrollo de un Plan de Inversión de País, para la movilización de recursos en el marco del Plan Nacional de Desarrollo Humano.

En la realización de estas actividades, la UA-SAN colaborará estrechamente con las instituciones públicas, principalmente con la Secretaría Ejecutiva de la Soberanía y Seguridad Alimentaria y Nutricional (SESSAN), al tenor de lo establecido en la Ley N° 693, tanto como con otros actores relacionados.

La UA-SAN será gestionado y coordinado por FAO, por lo que contará con el apoyo técnico de la Representación de FAO en Nicaragua y las divisiones técnicas de la Sede de FAO en Roma.

El presupuesto total para este proyecto, será de US\$ 1,115,622. De este monto, FAO contribuirá con US\$ 105,300, el resto será aportado por USAID.

## TABLA DE CONTENIDO

I. ANTECEDENTES .....	6
1.1 Contexto General .....	6
1.2 Contexto Sectorial.....	6
1.2.1 Prioridades de Desarrollo. Objetivos de la Cumbre Mundial sobre la Alimentación y los Objetivos del Milenio. ....	7
1.2.2 Relaciones con el Marco de Asistencia de Naciones Unidas para el Desarrollo. ....	7
1.3 Políticas y normativa sectoriales.....	7
II. JUSTIFICACIÓN.....	8
2.1 Problemas a ser abordados.....	8
2.2 Partes interesadas y beneficiarios. ....	9
2.3 Ventajas comparativas de la FAO.....	9
III. MARCO DE INTERVENCION .....	11
3.1 Efecto .....	11
3.2 Resultados y Productos Esperados.....	11
3.3 Sostenibilidad.....	16
IV. EJECUCIÓN Y GESTIÓN.....	16
4.1 Marco Institucional y Coordinación .....	16
4.2 Estrategia / Metodología .....	18
4.3 Aportaciones del Gobierno de Nicaragua .....	18
4.4 Aportaciones de los donantes.....	18
4.5 Apoyo / enlaces técnicos.....	19
Anexo 1: Presupuesto .....	20

## SIGLAS

ACDI	Agencia Canadiense de Desarrollo Internacional
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CONASSAN	Comisión Nacional de Soberanía y Seguridad Alimentaria y Nutricional
COSUDE	Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación
COTESSAN	Comisión Técnica Sectorial de Soberanía y Seguridad Alimentaria y Nutricional
FAO	Organización de Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación
GRUN	Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional
GT-SAN	Grupo de Trabajo de Seguridad Alimentaria y Nutricional
MAGFOR	Ministerio Agropecuario y Forestal
MANUD	Marco de Asistencia de Naciones Unidas para el Desarrollo
ODM	Objetivos de Desarrollo del Milenio
PIB	Producto Interno Bruto
PIP	Plan de Inversión de País
PMA	Programa Mundial de Alimentos
PNDH	Plan Nacional de Desarrollo Humano
PPP	Paridad del Poder de Compra
PRORURAL	Plan Sectorial de Desarrollo Rural Incluyente – PRORURAL Incluyente
RAAN	Región Autónoma del Atlántico Norte
RAAS	Región Autónoma del Atlántico Sur
SESSAN	Secretaría Ejecutiva de Soberanía y Seguridad Alimentaria y Nutricional
SSAN	Seguridad y Soberanía Alimentaria y Nutricional
UA-SAN	Unidad de Apoyo de Seguridad Alimentaria y Nutricional
UE	Unión Europea
USAID	Agencia Internacional de Desarrollo de los Estados Unidos de América

## **I. ANTECEDENTES**

### **1.1 Contexto General**

Nicaragua, país de América Central de 130 370 Km<sup>2</sup> de extensión y 5 891 199 habitantes (estimación de julio 2009), limita al norte con Honduras y al sur con Costa Rica, encontrándose entre el Mar Caribe al este y el Océano Pacífico al oeste. Presenta un clima tropical, con una estación seca que se extiende de noviembre a abril y, una estación lluviosa, de mayo a noviembre.

El país cuenta con quince departamentos y dos regiones autónomas en la costa Caribe. Los departamentos y las Regiones Autónomas se subdividen en 153 municipios.

Con un Producto Interno Bruto (PIB) estimado a valores de paridad de poder de compra (PPP) per cápita de US\$ 2 800 (estimación 2009), Nicaragua ocupa el lugar 169 entre los países del mundo y es el segundo ingreso per cápita más bajo del continente.

La pobreza es uno de los principales problemas que afronta la sociedad nicaragüense. Un 9% de la población vive en la pobreza extrema, y un 76% de estas personas pobres viven en las zonas rurales y sus medios de subsistencia dependen de la agricultura. Estos sectores de la población siguen siendo muy vulnerables a los desastres naturales. La inseguridad alimentaria es elevada, en particular en zonas como las Regiones Autónomas Atlántico Norte y Atlántico Sur (RAAN y RAAS).

### **1.2 Contexto Sectorial**

La economía de Nicaragua en gran medida se sustenta en la agricultura y la ganadería, por consiguiente, este sector adquiere alta relevancia en el orden económico y social. Según cifras del Banco Central de Nicaragua, para el año 2008 el sector agropecuario representó el 16.9 % del PIB, generando empleo a un 29% del total de la población económicamente activa.

El Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional (GRUN), a través de su Plan Nacional de Desarrollo Humano (PNDH 2008-2012), se plantea un proceso de cambios importantes que abarcan las políticas sociales, las políticas productivas, las políticas referidas al medio ambiente, la energía y la inserción internacional en el marco de un modelo participativo. En ese entorno, la Seguridad y Soberanía Alimentaria y Nutricional constituye un eje fundamental para superar los niveles de pobreza, tanto así, que a través del PNDH, concentra las estrategias sectoriales para alcanzar las metas institucionales, donde la seguridad y soberanía alimentaria (SSAN) adquiere una importancia transversal en las instituciones vinculadas con esta temática.

### **1.2.1 Prioridades de Desarrollo. Objetivos de la Cumbre Mundial sobre la Alimentación y los Objetivos del Milenio.**

Nicaragua se ha comprometido con los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) y las metas establecidas en el Plan Nacional de Desarrollo Humano 2008-2012. Las diversas políticas, los programas y los proyectos vigentes buscan contribuir al logro de dichos objetivos. Este proyecto principalmente contribuirá al ODM 1: Reducir a la mitad la pobreza extrema y el hambre.

### **1.2.2 Relaciones con el Marco de Asistencia de Naciones Unidas para el Desarrollo.**

Nicaragua se encuentra comprendida en el Marco de Asistencia de Naciones Unidas para el Desarrollo (UNDAF/MANUD). El Programa para el período 2008-2012 se orienta a la consecución de los ODM y al logro de los objetivos indicados en el Plan Nacional de Desarrollo Humano. El MANUD, teniendo en cuenta la situación del país, “*ha definido como su principal estrategia de intervención trabajar de manera inmediata y articulada sobre el primer objetivo de los ODM<sup>1</sup> y a partir de allí relacionar el vínculo con los otros ODM dada su interdependencia*”<sup>2</sup>. En particular, el proyecto contribuirá al segundo objetivo del MANUD.

### **1.3 Políticas y normativa sectoriales.**

La “Ley de Soberanía y Seguridad Alimentaria y Nutricional” (Ley No. 693 del 16 de julio de 2009), a la que FAO brindó sus aportes, así como también a la Política de Seguridad y Soberanía Alimentaria y Nutricional (MAGFOR 2008) y el Reglamento a la Ley (11 de setiembre de 2009), son los instrumentos legales en el ámbito de la seguridad alimentaria y nutricional de Nicaragua.

Estos son los recursos legales clave para la seguridad alimentaria y nutrición en el país. La ley define los conceptos de seguridad alimentaria y soberanía alimentaria, y mandata la instalación de un Sistema Nacional de Seguridad Alimentaria, Soberanía y Nutrición. Las principales entidades de este sistema son:

- La Comisión Nacional de Seguridad y Soberanía Alimentaria y Nutricional (CONASSAN), que está integrada por los ministerios claves involucrados en las políticas de seguridad alimentaria, así como los representantes de los gobiernos regionales y locales, la sociedad civil y el sector privado.
- La Secretaría Ejecutiva de Seguridad y Soberanía Alimentaria y Nutricional (SESSAN), encabezada por el señor Guillermo José González.
- Los Consejos Técnicos Sectoriales de Seguridad y Soberanía Alimentaria y Nutricional (COTESSAN), encabezados por el Ministro de cada sector.

---

<sup>1</sup> El primer Objetivo del Milenio (ODM) es la erradicación de la pobreza extrema y el hambre.

<sup>2</sup> Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo 2008-2012. Pág. 8.

La CONASSAN es la autoridad máxima creada bajo la Ley N° 693 y la dirige el Presidente de la República con el apoyo de la SESSAN. Por esta razón, FAO asegurará la colaboración estrecha entre la SESSAN y la UA-SAN, la cual quedará establecida en el presente proyecto. Adicionalmente, en los casos específicos, la colaboración con o el apoyo a otras entidades, cubiertos por la Ley SSAN, podrán formar parte de las actividades de la UA-SAN, las que siempre serán coordinados a través de la SESSAN.

Como Grupo de Trabajo del Programa de Desarrollo Productivo - PRORURAL Incluyente, los donantes en SAN y la UA-SAN coordinarán también, las relaciones institucionales con las instituciones integrantes del Gabinete Nacional de la Producción.

## II. JUSTIFICACIÓN

### 2.1 *Problemas a ser abordados.*

En diciembre del 2009, el Gobierno de Nicaragua, presentó su estrategia de seguridad y soberanía alimentaria y nutricional. Esta estrategia está diseñada para abordar el problema de la desnutrición en los hogares rurales y urbanos pobres, a la vez que promueve la generación de ingresos. En este contexto, las medidas de política, acciones y programas de desarrollo apuntan al rescate de las capacidades productivas de los pobres, asegurando un cierto nivel de consumo de calorías que permitan cruzar la línea de pobreza, incrementar el empleo e ingresos, y reducir la migración de los agricultores.

Para lograr los objetivos de la estrategia, el Gobierno de Nicaragua implementa varios programas. En 2007, el GRUN lanzó el programa “Hambre Cero”, diseñado para beneficiar a setenta y cinco mil familias de las zonas rurales, en cinco años, a través de un mecanismo de transferencias (parcialmente reembolsable), que provee de medios de producción a estas familias, siendo la mujer de cada familia, la socia principal del programa. La estrategia cuenta también con otros programas, como es la extensión del programa Libra por Libra (ahora, Programa de Agro Semillas), y el de financiamiento denominado Usura Cero (PNDH, 2009).

Al mismo tiempo, la comunidad donante en Nicaragua, financia e implementa una amplia gama de programas y proyectos, que también se enfocan en el fortalecimiento de la seguridad alimentaria, el desarrollo rural y la reducción del hambre. Dada la importancia de la seguridad alimentaria para el país, es esencial optimizar esta cooperación técnica y financiera internacional. A la luz de esto, es importante mejorar la coordinación y la coherencia entre las intervenciones de los donantes y asegurar que estén alineadas con las prioridades formuladas por el Gobierno y otras partes involucradas del país.

## **2.2 Partes interesadas y beneficiarios.**

La Mesa Sectorial de Desarrollo Rural Incluyente (espacio de diálogo de las instituciones vinculadas al desarrollo rural – cooperación internacional y sector productivo) que encabeza el Ministerio Agropecuario y Forestal (MAGFOR) ha conformado los siguientes grupos temáticos Gobierno – Cooperación en: Seguridad Alimentaria, Forestal y Agroindustria Rural como parte de la estrategia de implementación del Plan Sectorial para el Desarrollo Rural Incluyente (PRORURAL-I).

El grupo temático conjunto Gobierno – Cooperación en el tema SAN, tiene el propósito de lograr una mayor coordinación y complementariedad entre los recursos y programas de asistencia técnica en esta materia e incentivar el diálogo entre los diversos actores (Gobierno, Sociedad Civil y Cooperantes), a fin de focalizar y optimizar los recursos disponibles para la Seguridad y Soberanía Alimentaria y Nutricional, tomando como punto de partida, las estrategias y políticas del Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional (GRUN).

En tal sentido, las instituciones de Gobierno participantes son: MAGFOR, INTA, IDR e INAFOR y otras según los planes de trabajo que se establezcan para el grupo, y por las siguientes Agencias de Cooperación Internacional: la Agencia Internacional de Desarrollo de los Estados Unidos (USAID), la Unión Europea (UE), la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE), la Agencia Canadiense de Desarrollo Internacional (ACDI), el Programa Mundial de Alimentos (PMA), el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y FAO misma. Este último grupo de agencias es conocido como el Grupo de Trabajo SAN (GT-SAN), el cual fue conformado en abril de 2010, como una instancia de diálogo dentro del PRORURAL-I, con el interés de abordar el tema de SAN de manera más focalizada, para lograr una mejor y mayor coordinación interagencial y una armonización de los recursos destinados a este tema.

Los principales beneficiarios de una mejor y mayor coordinación y armonización de las intervenciones de los miembros del GT-SAN y la UA-SAN, son las familias, principalmente en las zonas rurales de Nicaragua, ya que las actividades del proyecto, resultarán en un mayor impacto y una mejor coherencia de los proyectos y programas nuevos y existentes en SAN. Son beneficiarios también, las instituciones del Gobierno de Nicaragua, en particular, los miembros de la SESSAN y CONASSAN, como lo dispone la Ley SSAN.

## **2.3 Ventajas comparativas de la FAO.**

A través de los años, la FAO ha desarrollado los conocimientos y la experiencia en todas las áreas del desarrollo de la agricultura y la alimentación, y significativamente en seguridad alimentaria y nutricional. Pero, además, la FAO es un facilitador de espacios para el diálogo, sobre reformas de políticas, entre gobiernos, instituciones, pequeños agricultores y productores.

- Espacios, enfoque institucional y multisectorial.

Las iniciativas en SAN que desarrolla FAO, se integran en los planes operativos de las instituciones sectoriales, incluyendo los gobiernos municipales. Por eso, FAO trabaja conjuntamente con el sector agrícola, educativo, salud y medio ambiente de manera integrada.

- Centro de conocimiento en SAN

FAO es un centro de conocimiento e investigación para estudios y análisis de la seguridad alimentaria. Anualmente divulga el Estado de la Inseguridad Alimentaria, la publicación más importante sobre la SAN a nivel mundial. En este proyecto, se puede contar con el apoyo técnico de la Sede, para fortalecer la capacidad de investigación de la UA-SAN.

- Fuerte presencia en los territorios

FAO en Nicaragua, cuenta con diferentes intervenciones (proyectos, programas) enfocados en modelos de seguridad alimentaria. Esto permite a la UASAN obtener información del campo, y al mismo tiempo, aplicar buenas prácticas en la gestión de la seguridad alimentaria. La UA-SAN tendrá una cooperación estrecha con los proyectos de la FAO, especialmente con el Programa Especial de Seguridad Alimentaria (PESA).

- Asesoría técnica al marco legal y normativo

En Nicaragua, la FAO ha apoyado a la Asamblea Nacional y a organismos vinculados a la seguridad alimentaria para el proceso de formulación y aprobación de la Ley No. 693, de Soberanía y Seguridad Alimentaria y Nutricional. Además, ha apoyado en la formulación de políticas y programas sectoriales.

- Acciones conjuntas con otras agencias del Sistema de las Naciones Unidas

A través de la cooperación con otras agencias de las Naciones Unidas, FAO busca maximizar el impacto social y económico en los territorios más vulnerables de Nicaragua, como en el caso de la Ventana de Infancia, Nutrición y Seguridad Alimentaria que contribuye a los ODM.

Por otro lado, la FAO es la agencia líder en los espacios de diálogo nacional e internacional sobre la seguridad alimentaria, destacando la coordinación del Comité de Seguridad Alimentaria y la Cumbre Mundial de Seguridad Alimentaria, cuyo conocimiento técnico y soporte por parte de la Sede, ofrece una larga experiencia en apoyo institucional. En Nicaragua, FAO y PMA han tomado la iniciativa de promover una plataforma de diálogo de la seguridad alimentaria, la que puede contribuir al fortalecimiento de la SESSAN.

La colaboración entre la UA-SAN y los proyectos de FAO, consistirá en lo siguiente:

- Los proyectos FAO proveerán insumos desde el campo a la UA-SAN, tales como muestras de buenas prácticas en seguridad alimentaria, desarrolladas con diferentes sectores (agricultura, salud, educación), particularmente dentro del área del Programa Especial de Seguridad Alimentaria;
- Los proyectos FAO informarán a la UA-SAN, los problemas identificados en el campo, incluyendo las experiencias de los agricultores, que incidan sobre afectaciones en la situación de seguridad alimentaria en el país, tales como enfermedades, sequías, inundaciones, etc.;
- Los proyectos FAO pondrán a la disposición de la UA-SAN, todos sus contactos, tanto con el gobierno nacional y local, como con las organizaciones de productores, la sociedad civil, el sector privado y el Sistema de Naciones Unidas:
- El personal de la UA-SAN podrá participar de los conocimientos de FAO y de las oportunidades de formación y desarrollo de capacidades;
- El coordinador de la UA-SAN participará en los seminarios semestrales de planeación estratégica de FAO;
- El coordinador de la UA-SAN brindará apoyo técnico a la FAO y otros donantes vinculados a SAN, en la formulación y evaluación del proyecto, con el fin de asegurar la alineación, armonización, coherencia y consistencia con las prioridades de los donantes y del Gobierno de Nicaragua, incrementando a la vez, los vínculos con los programas y proyectos relacionados con SAN.

### III. MARCO DE INTERVENCION

11

#### 3.1 Efecto

La UA-SAN se enfocará en brindar apoyo logístico y organizativo al Grupo de SAN bajo PRORURAL-I, así como también análisis e intercambio de información sobre la seguridad alimentaria, la promoción del diálogo, el consenso y la armonización de los programas y proyectos de la comunidad internacional con las prioridades del Gobierno de Nicaragua, y el apoyo al Gobierno en la formulación de un Plan de Inversión de País (PIP), para la movilización de recursos a favor de Nicaragua, en el marco de iniciativas, tales como “*Alimentar el Futuro*”, impulsada por USAID. A través de ello, se logrará una mayor coherencia y mayor impacto de las diferentes intervenciones en SAN en Nicaragua.

Los esfuerzos de análisis e intercambio de información, además, permitirán a los actores claves, un mejor enfoque de sus proyectos a favor de las familias y áreas rurales más pobres y vulnerables del país, contribuyendo al logro del ODM 1, de reducir a la mitad la pobreza extrema y el hambre.

#### 3.2 Resultados y Productos Esperados

Estos objetivos se alcanzarán a través de los siguientes resultados y productos:

1. Nicaragua maneja un Plan de Inversión de País (PIP), para la movilización de recursos en SAN.

**Productos esperados:**

- 1) Provisión de asistencia técnica al Gobierno de Nicaragua, a otros donantes y al sector privado, en el desarrollo, racionalización y evaluación de propuestas de proyectos, tales como la Estrategia de SSAN y el Plan de Inversión del País (PIP).
2. Nicaragua utiliza un PIP, que ha sido elaborado por el Gobierno con la participación de los donantes, el sector privado y las organizaciones sociales y civiles, mediante la facilitación del diálogo sobre políticas y estrategias, con relación a los programas y proyectos de apoyo a la SAN. Para esto, se efectuarán:
  - a. Desarrollo de una agenda de políticas entre los donantes, el Gobierno de Nicaragua y el sector privado, con relación al Plan Nacional de Inversión;
  - b. Acompañamiento en la preparación del Plan Nacional de Inversión SAN dentro del marco del Plan Nacional de Desarrollo Humano. la Iniciativa “*Alimentar el Futuro*”;
  - c. Apoyo al Gobierno de Nicaragua en la revisión futura de la Estrategia y Políticas SAN.
  - d. Apoyo técnico a los miembros del Grupo de Trabajo SAN, en la formulación de la propuesta de proyecto SAN;
  - e. Promoción de la armonización de las intervenciones, por parte de la comunidad donante, al Plan Nacional de Inversión SAN;

**Productos esperados:**

- 1) Plan Nacional de Inversión, elaborado en coordinación con el Gobierno de Nicaragua, los donantes, el sector y las organizaciones sociales y civiles.
3. El GT-SAN recibe apoyo logístico, operacional y organizacional. Para contribuir a este resultado:
  - a. Se organizarán las reuniones y otros eventos que involucren al Grupo de SAN;
  - b. Se proveerá el apoyo operacional y logístico necesario para las actividades del Grupo de SAN;
  - c. Se facilitará la comunicación y coordinación de todas las actividades del Grupo de SAN;
  - d. Se formularán planes de trabajo y otras herramientas de planeación de mediano y largo plazo;
  - e. Se dará seguimiento y monitoreo al progreso de las decisiones y compromisos del Grupo de SAN;
  - f. Se preservarán los registros, archivos y datos con respecto a las actividades del Grupo de SAN;
  - g. Se desarrollarán objetivos estratégicos, metas y resultados para el Grupo de SAN;
  - h. Se coordinarán las visitas de campo como parte del trabajo requerido por el Grupo de SAN;

- i. Se mantendrán y facilitarán la comunicación necesaria con los Donantes, instituciones públicas (incluye MAGFOR, MINED, MINSA, MARENA, INTA, INAFOR, IDR y otras instituciones), la Sociedad Civil y otras organizaciones del sector privado.

**Productos esperados:**

- 1) Plan de trabajo anual detallado de la UA-SAN
  - 2) Manual Operativo de la UA-SAN.
4. En el GT-SAN se presentan y discuten análisis de la información, datos y otros aportes, relacionadas a la situación SAN del país. Para esto se realizarán el siguiente conjunto de actividades:
- i) Se recopilará la información necesaria para el desarrollo y conservación de la base de datos de los donantes, incluyendo el mapeo e inventario de los programas de asistencia ordinarios de los donantes, basados en múltiples características, tales como beneficiarios meta, regiones geográficas, tipos de asistencia, contrapartes, sectores económicos, etc.;
  - ii) Se proveerá información y análisis de datos relacionados con los programas de asistencia de los donantes, requeridos por el Grupo de SAN;
  - iii) Se efectuarán ocho presentaciones anuales sobre temas relacionados con el Grupo de Trabajo SAN;
  - iv) Se apoyará al Grupo de Trabajo SAN en la identificación y planeación para las actividades y estudios de investigación y análisis, incluyendo la formulación de términos de referencia;
  - v) Se evaluarán los programas de apoyo de los donantes, mediante la provisión de información relevante sobre el impacto y las lecciones aprendidas;
  - vi) Se conducirán los espacios de análisis y otros, para una mejor identificación de las necesidades de las áreas críticas para la asistencia de los donantes en el tema de SAN;
  - vii) Se proveerán análisis y recomendaciones con relación a las buenas prácticas para la asistencia de los donantes en estrategias y programas;
  - viii) Se efectuará monitoreo y evaluación de la ejecución e implementación de los programas de apoyo y actividades de los donantes.
  - ix) Se apoyará a la SESSAN con información acerca de los proyectos y programas de la cooperación sobre temas relativos a la SAN;
  - x) Se publicará un informe anual sobre la SAN en Nicaragua.
  - xi) Se apoyará al Gobierno de Nicaragua en la implementación de Sistemas de Vigilancia y Alerta Temprana en SAN, por medio de:
    - Asistencia técnica sobre el desarrollo de una estrategia y plan de implementación de Sistemas de Vigilancia y Alerta Temprana;
    - Formación y dotación de capacidades de las respectivas instituciones del Gobierno de Nicaragua;
    - Intercambio de conocimientos sobre Sistemas de Vigilancia y Alerta Temprana efectuados en otros países, y en los cuales participa FAO, particularmente el Sistema Integrado de la Fase de Seguridad Alimentaria (IPC, por sus siglas en inglés).

### **Productos esperados:**

- 1) Publicación principal de la UA-SAN anual, sobre la seguridad alimentaria en Nicaragua.
  - 2) Seis estudios de investigación adicionales, documentos y análisis sobre la problemática de seguridad alimentaria y temas definidos por el Grupo de Trabajo SAN. Tres de ellos, serán realizados por consultores externos. Los temas podrán incluir:
    - Cartografía e inventario de temas relacionados con las intervenciones SAN de los donantes;
    - Análisis de la brecha que refleje las áreas de necesidades críticas en SAN;
    - Cartografía de las partes involucradas, indicando los principales impulsores de los cambios en políticas y estrategias SAN, y la implementación de la Ley de Soberanía y Seguridad Alimentaria;
    - Análisis del impacto del cambio climático sobre la seguridad alimentaria y necesidades de apoyo para la adaptación al climático en áreas rurales;
    - Documentos de antecedentes sobre la capacidad institucional del Gobierno de Nicaragua, para la reducción de riesgos, ocasionados por desastres;
    - Estudio sobre el desarrollo de cadenas.
  - 3) Se instalarán dos bases de datos con información sobre el apoyo de los donantes, los que se actualizarán trimestralmente;
  - 4) Se harán seis presentaciones por año, sobre la problemática de seguridad alimentaria, para el Grupo de Trabajo SAN;
  - 5) Se informará sobre el apoyo al Gobierno de Nicaragua, sobre la implementación de los Sistemas de Monitoreo y Alerta Temprana para la SAN.
5. La UA-SAN en conjunto con el GT-SAN y otros actores, realizan y aprovechan intercambios de Conocimiento y Foros. Para tales efectos:
- i) Se preparará y organizará una Conferencia Anual sobre Seguridad Alimentaria.
  - ii) Se prepararán, organizarán y acompañarán otros foros, conforme lo defina el Grupo de Trabajo de SAN.
  - iii) Se participará en eventos y foros organizados por diferentes instituciones del Gobierno, la sociedad civil y la comunidad internacional.
  - iv) Se asistirá a los principales eventos y foros convocados por la SESSAN.

### **Productos esperados:**

- 1) Conclusiones, programa, documentos de antecedentes y lista de participantes de la Conferencia Anual sobre Seguridad Alimentaria y Nutricional, y otras conferencias, si aplica.
6. La UA-SAN en conjunto con los miembros del GT-SAN y otros actores, evaluará y brindarán recomendaciones con relación a las estrategias, programas e iniciativas gubernamentales en el ámbito de Seguridad Alimentaria y Nutricional. Las principales actividades serán:
- i) Se prepararán notas técnicas y conceptuales que apoyen la validación de estrategias e iniciativas en materia de SAN;
  - ii) Se promoverá la incorporación de las recomendaciones en la Estrategia y Plan de Acción del Gobierno de Nicaragua;
  - iii) Se brindará el apoyo técnico al Gobierno de Nicaragua, en la formulación de políticas y programas SAN, particularmente:
    - Consultorías específicas para apoyar a las instituciones del Gobierno de Nicaragua (en particular, el MAGFOR, MINED, MINSA y MARENA) en el desarrollo de políticas sectoriales y programas de seguridad alimentaria y nutricional.
    - Se contribuirá técnicamente al desarrollo de instrumentos institucionales del Gobierno de Nicaragua que mejoren la eficiencia y eficacia de los planes y programas de SAN.
    - Se apoyará el desarrollo de planes locales de intervención en SAN.

#### **Productos esperados:**

- 1) Nota técnica conceptual anual sobre las estrategias e iniciativas SAN del Gobierno de Nicaragua;
  - 2) Informe sobre el apoyo brindado a la Asamblea Nacional de Nicaragua y el progreso alcanzado en la inclusión de la seguridad alimentaria y nutricional, en el marco legal de SAN.
7. La UA-SAN estará desarrollando y formulando de propuestas para una mejor alineación y armonización de los programas de apoyo de los donantes, de acuerdo a los espacios de análisis y prioridades de los Donantes, el Gobierno y la Sociedad Civil. Para esto:
- i) Se dotarán capacidades entre los miembros del Grupo de Trabajo SAN para que sus intervenciones estén alineadas y armonizadas con las prioridades del Gobierno, en base a la Declaración de Paris (2005) y el Plan de Acción de Accra (2009).
  - ii) Se formularán propuestas y planes de acción para su aprobación en la Misión Conjunta del PRORURAL Incluyente.
  - iii) Se realizarán encuestas para medir el cumplimiento de alineación y armonización de las intervenciones.

## **Productos esperados:**

- 1) Propuesta para el alineamiento y distribución de los recursos de apoyo generales en SAN, sobre la base del análisis de las brechas, asignaciones actuales y prioridades definidas por el Gobierno de Nicaragua, el grupo de donantes y la sociedad civil.
- 2) El análisis de los resultados de la encuesta anual sobre el alineamiento y armonización de las intervenciones de los donantes.

### **3.3. Sostenibilidad**

El proyecto, por su naturaleza, transferirá a todas las instituciones y actores involucrados, conceptos, metodologías, instrumentos de planificación, así como conocimiento técnico especializado en temas SAN. Estos conocimientos útiles provendrán de las experiencias sistematizadas y de las lecciones aprendidas tanto por las mismas instituciones involucradas como de otros actores y experiencias en otras intervenciones, incluyendo del sector académico (educación e investigación). Además, a ser un ejercicio continuo e iterativo, asegurará el acompañamiento y enriquecimiento del saber-hacer durante la implementación del proyecto.

Por otro parte, la interacción entre los donantes en el GT-SAN, y entre ellos y las instituciones públicas del país, facilitará las condiciones para el alineamiento a las políticas del país y armonización de los programas, proyectos y procesos impulsados por los miembros del Grupo, e incluso incidirá sobre las iniciativas relevantes de otros donantes. Finalmente, estos mecanismos y procesos de diálogo y análisis de información de calidad cuantitativa y cualitativa y de conocimientos útiles, generará un hábito y una cultura grupal que facilitará la generación de una visión común en el GT-SAN que muy probablemente se mantendrá más allá de la duración del proyecto.

16

## **IV EJECUCIÓN Y GESTIÓN**

### **4.1 Marco Institucional y Coordinación**

#### *Relaciones con la SESSAN, MAGFOR e INTA*

El Ministerio Agropecuario y Forestal (MAGFOR), en su rol de coordinador de PRORURAL, el Instituto Nicaragüense de Tecnología Agropecuaria (INTA) y la Secretaría Ejecutiva de Soberanía y Seguridad Alimentaria y Nutricional (SESSAN) serán las contrapartes principales de la UA-SAN, aunque se espera también coordinación con las contrapartes sectoriales del Gobierno de Nicaragua, particularmente con la del sector rural. La SESSAN coordinará la colaboración con otras entidades o instancias creadas bajo la Ley N° 693 o con otras instituciones públicas relacionadas.

En cuanto esté instalada la UA-SAN, se reunirá con la SESSAN para definir los términos de la cooperación técnica entre ambas. Se formulará un Plan Anual Conjunto de Cooperación Estratégica y Técnica. Este plan establecerá la colaboración entre la UA-SAN y la SESSAN respecto a la asistencia técnica, los estudios e investigaciones, la coordinación y el alineamiento, el Plan Nacional de Inversión, los conocimientos compartidos, así como otras áreas vinculadas con la seguridad y soberanía alimentaria y nutricional en Nicaragua.

Se fijarán reuniones regulares entre la UA-SAN y la SESSAN, para monitorear la implementación del Plan Anual Conjunto y para discutir los pasos a seguir.

Además, la UASAN incluirá en sus planes de trabajo acciones que contribuyan al fortalecimiento del liderazgo institucional de la SESSAN y del MAGFOR. Anualmente se presentará ante la Secretaría de Relaciones Económicas y Cooperación los planes de trabajo de la UASAN, aprobados por el GT-SAN y consensuados con las instituciones del Gobierno contrapartes.

#### *Relaciones con los miembros del Grupo de Trabajo SAN*

La UA-SAN reportará directamente al Grupo de Trabajo SAN. Todas sus actividades requerirán la aprobación previa de este Grupo de Trabajo.

Para este propósito, la UA-SAN presentará un Plan de Trabajo Técnico y Financiero Anual, para su revisión y aprobación. El primer Plan de Trabajo se presentará dentro del plazo de treinta días después de instalada la UA-SAN. El GT-SAN requerirá también, endosar la selección del personal a ser reclutado.

El coordinador de la UA-SAN presentará un informe técnico al GT-SAN, cada tres meses, indicando el progreso en la implementación del Plan de Trabajo. Adicionalmente, la UA-SAN presentará un informe anual, refiriéndose tanto a los componentes técnicos como financieros, para la revisión y aprobación del Grupo de Trabajo, antes de preparar el Plan de Trabajo para el año siguiente.

La UA-SAN apoyará a los miembros del GT-SAN, en la formulación y diseño de proyectos, de modo que se asegure que los mismos se complementen con los existentes, además, que sean consistentes con las prioridades del Gobierno de Nicaragua y de los donantes.

#### *Relaciones con el sector privado y organizaciones civiles*

La UA-SAN establecerá contactos regulares con representantes de otros donantes, el sector privado, ONGs, instituciones académicas y otras organizaciones sociales, como parte del proceso de creación del consenso y desarrollo de programas y estrategias de apoyo, incluyendo el PIP consistente con los Principios de Roma.

En particular, el coordinador de la UA-SAN y el Oficial de Seguridad Alimentaria:

- Promoverán activamente la participación del sector privado y de la sociedad civil en las actividades de SAN, así como también, la de las instancias creadas bajo la Ley SSAN, particularmente la COTESSAN. La UA-SAN también brindará formación y generación

de capacidades a las organizaciones de la sociedad civil, para que puedan cumplir sus roles, conforme lo establecido en el marco legal citado arriba.

- Participarán activamente y contribuirán en las conferencias, talleres y eventos organizados, por las instituciones de la sociedad civil y del sector privado.
- Apoyarán al Consejo Interuniversitario de Seguridad Alimentaria (CIU-SAN) en sus esfuerzos por incluir la seguridad alimentaria en el pénsum académico de las universidades nacionales.
- Organizarán una mesa redonda anual con representantes de las ONGs claves y del sector privado, promoviendo la participación de las organizaciones civiles y sociales.

#### **4.2 Estrategia / Metodología**

Para generar una visión compartida en el tema SAN en el GTSAN, la UASAN facilitará e promoverá un espíritu de dialogo sistemático mediante la construcción y actualización de una agenda de discusión, para periodos determinados por el grupo.

La UASAN, con recursos de Proyecto y en alianza con otros actores nacionales e internacionales relevantes, generará información cualitativa y cuantitativa precisa, relevante y actualizada, así como conocimientos útiles en temas SAN, por medio de:

- i) entrevistas a profundidad, consulta permanente y participación activa en las iniciativas y eventos de todas las partes interesadas, sean éstos instituciones públicas, donantes, ONG, sector privado u organizaciones sociales y civiles; y
- ii) estudios y consultorías específicas que responden a temas particulares de una agenda de discusión del GTSAN sobre aspectos estratégicos en SAN.

Por otra parte, los donantes facilitarán información de sus estrategias país, planes y programas, de modo que los propósitos y recursos de éstas intervenciones, puedan ser armonizadas y complementarse entre sí en función del PIP. En este sentido, la UASAN también facilitará e impulsará que el PIP esté debidamente fundado en la Estrategia de SSAN del Gobierno de Nicaragua.

#### **4.3 Aportaciones del Gobierno de Nicaragua**

Los recursos humanos de las instituciones públicas, vinculados a la SAN, estarán disponibles para el desarrollo del proyecto, a fin de colaborar en la implementación del Plan de Trabajo de la UASAN; así como también, el Gobierno de Nicaragua, facilitará y canalizará la información cuantitativa y cualitativa necesaria requerida para cumplimentar los objetivos del proyecto. Adicionalmente, se contará con apoyo logístico, referido al acompañamiento y facilitación de condiciones para la celebración de eventos, sean éstos, visitas de campo, talleres, seminarios, foros, etc.

#### **4.4 Aportaciones de los donantes**

Los donantes miembros del GTSAN, además de los recursos financieros aportados por USAID y FAO, respectivamente, para el desarrollo operativo del proyecto, aportarán información y

conocimientos útiles basados en su experiencia acumulada, mediante asistencia técnica y recomendaciones en el tema SAN, para enriquecer los productos y resultados esperados del proyecto.

#### ***4.5 Apoyo / enlaces técnicos***

Los proyectos FAO en el país, así como otros proyectos relevantes de la región de América Latina, establecerán una estrecha colaboración con la UASAN, de modo tal que su intervención formará parte del intercambio de información y conocimientos, puestos a la disposición del presente proyecto. Se establecerán además relaciones de trabajo con departamentos especializados de la sede de FAO en Roma para capitalizar las experiencias y conocimientos prácticos en temas SAN en otras regiones donde también coopera FAO.

## Anexo 1: Presupuesto

Account	Description		Year 1		Year 2		Year 3		Total US
			m/p	US\$	m/p	US\$	m/p	US\$	US\$
<b>5013</b>	<b>Consultants</b>								
	National consultants		12	123,552	12	123,552	12	123,552	370,656
	35. Consultancy fees for special studies	Consultancy	4 months	8,000	4 months	8,000	4 months	8,000	24,000
	36. Assistance to GoN for implementation of Food Security Information Systems	Consultancy	1 year	9,500	1 year	9,500	1 year	9,500	28,500
	39. National consultant for research for publication of 'Food Security in Nicaragua	Consultancy	20 days	3,000	20 days	3,000	20 days	3,000	9,000
	43. Stakeholder survey, data processing and publication	Consultancy	1 survey	6,000	1 survey	3,000	1 survey	3,000	12,000
	45. National consultant for the assistance to donor countries in the formulation of project proposals	Consultancy	4 months	10,000	4 months	10,000	4 months	10,000	30,000
	46. Technical assistance to the Government of Nicaragua in the formulation of SAN policies and programmes	Consultancy	1 year	8,000	1 year	8,000	1 year	8,000	24,000
	50. National consultant for the elaboration of the Country Investment Plan	Consultancy	5 months	12,500	1 month	2,500	-	0	15,000
	51. National consultant for follow-up, coordination and implementation of the Country Investment Plan	Consultancy	4 meses	10,000	4 meses	10,000	2 meses	5,000	25,000
	52. National consultant for inclusion of private sector and civil society in the formulation and validation of the Country Investment Plan	Consultancy	6 meses	15,000	-	0	-	0	15,000
	<b>Total Consultants</b>			<b>205,552</b>		<b>177,552</b>		<b>170,052</b>	<b>553,156</b>
<b>5014</b>	<b>Contracts</b>								
	34. LoA with Academic Institutions for research studies and analysis	per LoA	3	22,500	3	22,500	3	22,500	67,500
	37. Contracting technical services for establishment of database for FS information	per service	1	7,000		0		0	7,000
	48. Letter of Agreement with university (UCA)	per year	1	12,500	1	12,500	1	12,500	37,500
	49. Letter of Agreement with UniRSE	per year	1	5,000	1	5,000	1	5,000	15,000
	54. Country Investment Plan Toolkit for stakeholders	editorial service	2	11,800	printing service	3,600	printing service	3,600	19,000
	56. Printing of Flagship publication on food security Nicaragua	per publication	1	7,000	1	7,000	1	7,000	21,000
	57. Printing research studies and analysis	per study	5	5,000	5	5,000	5	5,000	15,000
	58. Publicity costs of the Media Plan	per year	1	6,000	1	6,000	1	6,000	18,000
	60. UASAN Newsletter	per newsletter	4	800	4	800	4	800	2,400
	61. TV documentaries	No.	4	15,000	4	15,000	4	15,000	45,000
	<b>Total Contracts</b>			<b>92,600</b>		<b>77,400</b>		<b>77,400</b>	<b>247,400</b>
<b>5021</b>	<b>Official Travel and Missions</b>								
	International travel		1	600	1	600	1+1	4,800	6,000
	DSA			1,435		1,435		4,326	7,196
	National travel			4,000		3,400		3,700	11,100
	DSA			5,700		4,900		5,000	15,600
	<b>Total Travel</b>			<b>11,735</b>		<b>10,335</b>		<b>17,826</b>	<b>39,896</b>

<b>5023</b>	<b>Training</b>								
	40. National Food Security Forum	per event	-	0	1	12,000	1	12,000	24,000
	41. Additional Food Security Conference	per event	1	2,000	1	2,000	1	2,000	6,000
	42. Stakeholder workshop for alignment and harmonization of donor programmes and projects with Government priorities	per event	4	3,200	1	800	1	800	4,800
	47. Regional training seminars 'Food security policy' for private sector and civil society	per event	4	15,600	1	3,900	1	3,900	23,400
	Training seminars RAAN and RAAS	per event	2	8,400	-	0	-	0	8,400
	53. Consultation roundtables on CIP with private sector and civil society	per event	7	10,500	5	7,500	5	7,500	25,500
	55. Official event for presentation of the Country Investment Plan	per event	1	6,134	-	0	-	0	6,134
	<b>Total Training</b>			<b>45,834</b>		<b>26,200</b>		<b>26,200</b>	<b>98,234</b>
<b>5027</b>	<b>Technical Support Services</b>								
	38. Technical assistance of three Special Program for Food Security (SPFS)		36 days	2,700	36 days	2700	36 days	2700	8,100
	44. Technical assistance of the Special Program for Food Security (SPFS) Director to the UASAN		16 days	1,600	16 days	1600	16 days	1600	4,800
	59. Assistance of the communication department of FAO Nicaragua for the implementation of the Media Plan		24 days	1,800	24 days	1,800	24 days	1,800	5,400
	<b>Total Technical Support Services</b>			<b>6,100</b>		<b>6,100</b>		<b>6,100</b>	<b>18,300</b>
<b>5025</b>	<b>Non Expandable Procurement</b>								
	9. Projector	per unit	1	1,500	1	0	1	0	1,500
	10. Office renovation	per unit	1	5,000	1	0	1	0	5,000
	11. Laptop	per unit	2	2,400	2	0	2	0	2,400
	12. Computers	per unit	3	3,000	3	0	3	0	3,000
	13. Network/IT Equipment	per unit	1	2,500	1	0	1	0	2,500
	14. Software Purchases	per unit	5	2,000	5	0	5	0	2,000
	15. Licenses	per unit	5	1,500	5	0	5	0	1,500
	16. Printer/Copier/Scanner	per unit	1	800	1	0	1	0	800
	17. Paper and small office supplies	cost/month	12	600	12	600	12	600	1,800
	22. Muebleria	per unit	1	2,000	1	0	1	0	2,000
	23. Vehicle	per unit	1	20,000	1	0	1	0	20,000
	<b>Total Non Expandable Procurement</b>			<b>41,300</b>		<b>600</b>		<b>600</b>	<b>42,500</b>
<b>5028</b>	<b>General Operating Costs</b>								
	6. Rent	month	12	6,000	12	6,000	12	6,000	18,000
	7. Electricity	month	12	1,560	12	1,560	12	1,560	4,680
	8. Water	month	12	240	12	240	12	240	720
	18. Telephone	month	12	840	12	840	12	840	2,520
	19. Internet	month	12	840	12	840	12	840	2,520
	20. Mobile phone contracts	month	12	1,800	12	1,800	12	1,800	5,400
	21. Photocopies	month	12	600	12	600	12	600	1,800
	24. Vehicle maintenance	month	12	2,400	12	2,400	12	2,400	7,200
	25. Gasoline	Per vehicle	1	2,400	-	2,400	-	2,400	7,200
	<b>Total General Operating Costs</b>			<b>16,680</b>		<b>16,680</b>		<b>16,680</b>	<b>50,040</b>
	<b>Total Direct Costs</b>			<b>419,801</b>		<b>314,867</b>		<b>314,858</b>	<b>1049,526</b>
	Activities covered by FAO			41,980		31,487		31,486	105,300
	Sub-Total for Calculation of Support Cost			377,690		283,268		283,268	944,226
	FAO Support Cost			26,438		19,829		19,829	66,096
	Contribution requested from USAID			<b>404,129</b>		<b>303,097</b>		<b>303,097</b>	<b>1010,322</b>
	<b>Total Project Cost</b>								<b>1115,622</b>

## **Anexo 2: Términos de Referencia**

### **Términos de Referencia**

#### **1. Coordinador de la Unidad de Apoyo de Seguridad Alimentaria y Nutricional**

##### **Funciones y Responsabilidades**

Bajo la supervisión directa del Representante de FAO en Nicaragua, Coordinador tendrá un papel activo en el desarrollo de las líneas de trabajo orientadas a fortalecer y enriquecer los objetivos, para la que fue creada la UA-SAN, por lo cual ejecutará las siguientes funciones:

- Proporcionar apoyo técnico al Grupo de Trabajo de SAN (GT-SAN), integrado por representantes de la comunidad donante, así como a las instituciones miembros de la CONASSAN, esto es, MAGFOR, MINED, MINSA, Asamblea Nacional y SESSAN, además de la CIU-SAN, preparando documentos técnicos, organizando talleres y participando en la reuniones de trabajo.
- Ejecutar la asistencia técnica y organizativa que el proyecto desarrollará, para facilitar la articulación y vinculación interinstitucional, con el propósito de facilitar la participación efectiva de los actores involucrados en el tema SAN.
- Formular proyectos o programas de inversión de país en seguridad alimentaria y nutricional.
- Promover en el seno del GT-SAN, las mejoras en los análisis y estudios de campo relacionados con el tema SAN, de acuerdo al plan de trabajo elaborado para tales efectos.
- Ejecutar foros, talleres, conferencias y espacios de diálogo con la comunidad de donantes y las instituciones públicas y privadas relacionadas con la SAN.
- Preparación y publicar el informe anual de la UA-SAN, así como formular el plan de trabajo anual de la misma.
- Desarrollar acciones de coordinación y gestión técnica, operativa y financiera de la UA-SAN.
- Organizar, implementar, monitorear y evaluar los talleres, foros, estudios, análisis y demás actividades programadas en la UA-SAN.
- Impulsar la armonización de las actividades del proyecto, en correspondencia con los objetivos del mismo.
- Revisar los informes técnicos emergidos de las diferentes consultorías del proyecto.
- Preparar la formulación de Acuerdos y Convenios con instituciones u organismos (contando con el aval del GT-SAN), además, llevar a cabo el monitoreo de los compromisos pactados.

##### **Requerimientos mínimos**

Los candidatos deberán cumplir los siguientes requisitos:

- Título universitario Superior en Ciencias Económicas, Agronómicas, Administrativas y Sociales.
- Maestría en algunas de las siguientes áreas: Desarrollo Rural, Desarrollo Agrícola, Seguridad Alimentaria, Política y Planificación Económica y/o Cooperación Internacional al Desarrollo.
- Capacitación técnica superior en planificación, seguimiento y evaluación de proyectos.
- Experiencia mínima de 10 años en el tema del desarrollo agrícola, seguridad alimentaria y nutricional y/o desarrollo rural, especialmente en colaboración con agencias de cooperación internacional, especialmente en temas de Desarrollo Rural, Desarrollo Agrícola, Seguridad Alimentaria.
- Experiencia mínima de 10 años en la implementación de proyectos de desarrollo, preferentemente en temas relacionados a la SAN (disponibilidad, acceso y consumo y aprovechamiento biológico).
- Preferentemente con experiencia y familiaridad con aspectos gerenciales y administrativos de FAO y USAID.
- Capacidad comprobada de síntesis, redacción y expresión con precisión, en inglés y español.
- Preferentemente con publicaciones en español e inglés.

### **Criterios de selección**

Los candidatos además deberán ser evaluados en lo siguiente:

- Amplitud de la experiencia y conocimientos de los marcos conceptuales y lineamientos de cooperación en los temas de desarrollo agrícola, rural y seguridad alimentaria en instituciones gubernamentales, no gubernamentales u organizaciones internacionales.
- Nivel de conocimientos, experiencias y capacidades conceptuales, metodológicas e instrumentales en temas de desarrollo rural, agrícola y seguridad alimentaria y nutricional.
- Nivel de experiencia en relación con organismos internacionales y grupos de trabajo multilaterales.
- Nivel de conocimiento de la problemática de desarrollo agrícola y rural, desarrollo humano pobreza y de SAN en Nicaragua.
- Nivel de experiencia y familiaridad en trabajos de sensibilización, negociación y cabildeo, con Instituciones Gubernamentales, Comunidad Donante y Sociedad Civil.
- Nivel de experiencia y manejo conceptual, metodológico e instrumental en Monitoreo o Evaluación de Programas de Desarrollo Agrícola, Rural y/o de SAN.
- Capacidad de trabajo en equipo y de experiencia de trabajo en equipos multidisciplinarios y multiculturales.

*Indispensable que todos los candidatos deberán tener conocimientos informáticos comprobados y de programas de textos, planificación, manejo de datos, en ambiente Windows.*

## Términos de Referencia

### 2. Oficial Técnico de la Unidad de Apoyo de Seguridad Alimentaria y Nutricional

Título del cargo: **Oficial Técnico de la UA-SAN** Lugar de Trabajo: Managua

Unidad: UA-SAN Duración: Un año, prorrogable

#### Funciones y Responsabilidades

Bajo la supervisión general del Representante de FAO en Nicaragua y la supervisión directa del Coordinador de la Unidad de Apoyo de Seguridad Alimentaria y Nutricional (UA-SAN), el Oficial Técnico tendrá un papel activo en el desarrollo de las líneas de trabajo orientadas a fortalecer y enriquecer los objetivos, para la que fue creada la UA-SAN, por lo cual ejecutará las siguientes funciones:

- Junto con el Coordinador de la UA-SAN proporcionará apoyo técnico al Grupo de Trabajo de SAN (GT-SAN), integrado por representantes de la comunidad donante, así como a las instituciones miembros de la CONASSAN, esto es, MAGFOR, MINED, MINSA, Asamblea Nacional y SESSAN, además de la CIU-SAN, preparando documentos técnicos, organizando talleres y participando en reuniones de trabajo, de acuerdo al plan de trabajo de la UASAN.
- Apoyar al Coordinador de la UA-SAN en la asistencia técnica y organizativa que el proyecto desarrollará, en el marco del plan de trabajo, para facilitar la articulación y vinculación interinstitucional, con el propósito de facilitar la participación efectiva de los actores involucrados en el tema SAN.
- Apoyar la formulación de Plan de Inversión del País, incluyendo otros proyectos y programas de país, en materia SAN.
- Colaborar con el GT-SAN, en la identificación de análisis y estudios de campo relacionados con el tema SAN, de acuerdo al plan de trabajo de la UASAN.
- Colaborar en la organización, realización, seguimiento y elaboración de memorias de foros, talleres, conferencias y espacios de diálogo con la comunidad de donantes y las instituciones públicas y privadas relacionadas con la SAN.
- Colaborar en la preparación y publicación del informe anual de la UA-SAN, los Informes trimestrales, y otros informes relevantes, así como en la formulación del plan operativo anual de la misma.
- Asistir y facilitar al Coordinador de la UA-SAN en sus acciones de coordinación y gestión técnica, operativa y financiera.
- Elaborar TDR, apoyar y llevar a cabo la organización, implementación, monitoreo y seguimiento de los estudios, análisis y demás actividades de generación de conocimiento útiles sobre el tema SAN, tanto los realizados por UASAN como de otros actores públicos y privados y de las agencias de cooperación y ONG internacionales.

- Ayudar en la planificación y armonización de las actividades del proyecto, en correspondencia con los objetivos planteados por la UASAN.
- Asistir al Coordinador de la UA-SAN en el acompañamiento y revisión de informes técnicos emergidos de las diferentes consultorías del proyecto.
- Apoyar la formulación de Acuerdos y Convenios con instituciones u organismos, incluyendo el monitoreo de los compromisos pactados.
- Redactar las ayudas memorias de la reuniones según indicaciones del Coordinador de la UASAN.

### **Requerimientos mínimos**

Los candidatos deberán poseer los siguientes:

- Título universitario superior en economía, ciencias agronómicas o sociales afines
- Maestría o especialización en algunas de las siguientes áreas: Desarrollo Rural, Desarrollo Agrícola, SAN, o políticas públicas.
- Experiencia mínima de diez años en SAN
- Al menos 5 años de experiencia de trabajo en/con agencias de cooperación internacional y/o proyectos de SAN o Desarrollo Humano.
- Mínimo 5 años de experiencia en el manejo de información e indicadores y/o en la formulación e implementación de sistemas de seguimiento y/o evaluación de proyectos o programas de desarrollo.
- Dominio fluido de los idiomas español e inglés, preferentemente con publicaciones en español y/o en inglés.

### **Criterios de selección**

Los candidatos además deberán ser evaluados en lo siguiente:

- Amplitud de la experiencia de trabajo en materia de SAN con/en instituciones gubernamentales, no gubernamentales u organizaciones internacionales de cooperación.
- Nivel de conocimientos actualizados y experiencias en temas de desarrollo (agrícola, rural), pobreza, SAN y Desarrollo Humano en Nicaragua; conocimiento sobre el tema del cambio climático es preferible.
- Nivel de experiencia y familiaridad en trabajos de sensibilización y cabildeo, con Instituciones Gubernamentales, Comunidad Donante y Sociedad Civil.
- Nivel de experiencia en seguimiento y/o evaluación de Programas de SAN, y en el manejo de sistemas de información e indicadores productivos y sociales.
- Capacidad de trabajo en equipo y de experiencia de trabajo en equipos multidisciplinarios y multiculturales.

*Indispensable que todos los candidatos deberán tener conocimientos informáticos comprobados y de programas de textos, planificación, manejo de datos (SPSS, Access), en ambiente Windows.*

## Términos de Referencia

### 3. Asistente Administrativa de la Unidad de Apoyo de Seguridad Alimentaria y Nutricional

Título del cargo: **Asistente Administrativa**

Lugar de Trabajo: Managua

Unidad: UA-SAN

Duración: Un año, prorrogable

#### Funciones y Responsabilidades

Bajo la supervisión general del Representante de FAO en Nicaragua y la supervisión directa del Coordinador de la Unidad de Apoyo de Seguridad Alimentaria y Nutricional (UA-SAN), la Asistente Administrativa llevará a cabo las acciones administrativas, financieras, programación-presupuesto-control de la UA-SAN, de acuerdo a las normas institucionales de FAO, por lo cual ejecutará las siguientes funciones:

- Junto con el Coordinador de la UA-SAN, velar por el cumplimiento de las normas, reglamentos y procedimientos de FAO, así como de las normas y procedimientos de los países donantes del proyecto UA-SAN, en el ámbito administrativo y financiero.
- Colaborar en el análisis, elaboración, revisión y presentación de los informes anuales y trimestrales y otros de rendición de cuentas periódicos.
- Apoyar la preparación y redacción de los informes periódicos de la UA-SAN.
- Coordinar y responder por los trámites de adquisiciones de bienes y servicios, para las actividades de la UA-SAN.
- Organizar y brindar apoyo logístico a la UA-SAN y sus organismos e instituciones relacionadas, para las reuniones y eventos.
- Monitorear la custodia y mantenimiento preventivo de los activos de la UA-SAN.
- Apoyar al Coordinador de la UA-SAN en el análisis, elaboración, ejecución y control del plan operativo anual de la UA-SAN.
- Velar por la elaboración, registro y envío oportuno de la información financiera-contable a quien corresponda, en las oficinas de FAO Nicaragua.
- Colaborar en los procesos de auditoría y revisiones contables que se realicen a nivel institucional.
- Velar por el cumplimiento de la política de custodia y retención de documentos contables.

#### Requerimientos mínimos

Los candidatos deberán poseer los siguientes:

- Título universitario Superior en Ciencias Económicas, agronómicas y Administrativas o formación afín
- Maestría o estudios superiores en administración de empresas o de proyectos
- Experiencia mínima de 3 años en trabajos de desarrollo relacionados a la SAN (disponibilidad, acceso, consumo y/o utilización biológica), reducción de pobreza o desarrollo humano.
- Al menos 5 años de experiencia de trabajo en aspectos administrativos en/con agencias de cooperación internacional, especialmente con FAO y/o USAID.
- Dominio fluido comprobado de los idiomas español e inglés, coloquial, lectura y escrito.

### **Criterios de selección**

Los candidatos deberán ser evaluados en lo siguiente:

- Amplitud de experiencia en el ámbito administrativo y financiero, especialmente en proyectos.
- Nivel de experiencia en relación con organismos internacionales y grupos de trabajo multilaterales.
- Nivel de experiencia en seguimiento y/o Evaluación de Programas SAN, desarrollo rural y/o agrícola.
- Capacidad de trabajo en equipo y de experiencia de trabajo en equipos multidisciplinarios y multiculturales.
- Capacidad de síntesis, redacción y expresión con precisión y concisión, en español e inglés.

*Indispensable que todos los candidatos deberán tener conocimientos informáticos comprobados y de programas de textos, planificación, manejo de datos y de finanzas, en ambiente Windows.*

## Anexo 3: Plan de Trabajo

### PROYECTO GCP/NIC/041/USA (UA-SAN)

PRODUCTO/ACTIVIDADES	AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3	
	I	II	I	II	I	II
<b>Producto 1. Plan de Inversión de País elaborado</b>						
Actividad 1.1. Desarrollo de una agenda de políticas	X		X		X	
Actividad 1.2. Acompañamiento en la preparación del PIP en el marco de la iniciativa “ <i>Alimentar el Futuro</i> ”	X	X				
Actividad 1.3. Apoyo al GoN en la revisión de la Estrategia y Políticas SAN	X	X				
Actividad 1.4. Apoyo técnico al GT-SAN en la formulación de la propuesta de proyecto SAN		X	X	X	X	
Actividad 1.5. Promoción de la armonización de las intervenciones, por parte de los donantes, al PIP	X	X	X		X	
<b>Producto 2. Plan de trabajo anual detallado de la UA-SAN</b>						
Actividad 2.1. Reuniones de discusión y elaboración del plan anual	X		X		X	
Actividad 2.2. Seguimiento y evaluación del plan anual	X	X	X	X	X	X
<b>Producto 3. Manual Operativo de la UA-SAN</b>						
Actividad 3.1. Elaboración del manual de operaciones y procedimientos de la UA-SAN	X	X				
<b>Producto 4. Publicación anual principal de la UA-SAN sobre la situación SAN en Nicaragua</b>						
Actividad 4.1. Recolección de información, incluyendo mapeo e inventario de los programas en SAN	X	X		X		X
Actividad 4.2. Monitoreo y evaluación de los programas de apoyo de los donantes	X	X	X	X	X	X

PRODUCTO/ACTIVIDADES	AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3	
	I	II	I	II	I	II
<b>Producto 5. Seis estudios de investigación, documentos y análisis sobre la problemática SAN</b>						
Actividad 5.1. Identificación, definición y planeación de temas por el GT-SAN		X	X	X	X	
Actividad 5.2. Elaboración de los TdR y contratación de consultorías		X	X	X	X	
Actividad 5.3. Análisis y evaluación de los resultados de las consultorías		X	X	X	X	X
<b>Producto 6. Dos bases de datos actualizados trimestralmente, con información sobre el apoyo de los donantes</b>						
Actividad 6.1. Actualización y generación de datos con información relevante en materia de SAN		X	X	X	X	X
<b>Producto 7. Seis presentaciones anuales sobre la problemática SAN para el GT-SAN</b>						
Actividad 7.1. Elaboración y presentación del estado de situación de la SAN		X	X	X	X	X
<b>Producto 8. Informe al GoN sobre el apoyo a la implementación de los Sistemas de Alerta Temprana en SAN</b>						
Actividad 8.1. Asistencia técnica para el desarrollo de una estrategia y plan de implementación del SVAT en SAN		X	X	X		
Actividad 8.2. Formación y dotación de capacidades a las instituciones del GoN relacionadas con la SAN		X	X	X	X	
Actividad 8.3. Intercambio de conocimientos sobre SVAT			X	X	X	
<b>Producto 9. Conferencia Anual sobre Seguridad Alimentaria y Nutricional</b>						
Actividad 9.1. Preparación y organización temática de la Conferencia Anual sobre SAN		X		X		X
Actividad 9.2. Preparación y organización de foros, conforme definición del GT-SAN		X	X	X	X	X
Actividad 9.3. Asistencia y participación en eventos y foros		X	X	X	X	X

PRODUCTO/ACTIVIDADES	AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3	
	I	II	I	II	I	II
<b>Producto 10. Elaboración de Nota Técnica/Conceptual sobre las estrategias e iniciativas SAN del GoN</b>						
Actividad 10.1. Preparación de la Nota Técnica/Conceptual...	X		X		X	
Actividad 10.2. Promoción de la incorporación de las recomendaciones en la Estrategia y Plan de Acción del GoN		X	X	X	X	X
Actividad 10.3. Apoyo técnico al GoN, en la formulación de políticas y programas SAN			X	X	X	
<b>Producto 11. Informe sobre el apoyo brindado a la AN en materia legislativa de SAN</b>						
Actividad 11.1. Elaboración de los TdR para la asistencia técnica legislativa		X	X			
Actividad 11.2. Estado de situación de las iniciativas de ley, apoyadas		X	X	X	X	
<b>Producto 12. Propuesta de alineamiento y distribución de los recursos de apoyo general en SAN</b>						
Actividad 12.1. Dotación de capacidades a los miembros del GT-SAN		X	X	X	X	
Actividad 12.2. Formulación de propuestas y planes de acción para la MDR del PRORURAL (I)			X	X	X	
<b>Producto 13. Análisis de los resultados de la encuesta anual sobre el alineamiento y armonización de las intervenciones de los donantes</b>						
Actividad 13.1. Elaboración de los TdR y contratación de la consultoría		X		X		X
Actividad 13.2. Levantamiento de la encuesta		X		X		X
Actividad 13.3. Análisis y presentación de los resultados de la encuesta		X		X		X

30

## Anexo 4: Marco Lógico

	Lógica de intervención	Indicadores	Fuente de Verificación	Hipótesis/Riesgos
Efecto	Contribuir a la reducción a la mitad de la pobreza extrema y el hambre (ODM 1) que las diferentes intervenciones en SAN pretende lograr en Nicaragua.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Porcentaje de personas viviendo en condiciones de pobreza extrema para el 2015, de conformidad con los planes determinados por los países de la región</li> <li>Tasa de desnutrición crónica infantil</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Informe de avance del proyecto</li> <li>Estadísticas nacionales</li> <li>Estudios específicos: censo de talla</li> <li>IDH – Naciones Unidas</li> </ul>	<p>Estabilidad política, social y económica mantenida en el país</p> <p>Factores externos (precios de alimentos, petróleo) se mantienen estables o mejoran.</p> <p>No ocurren desastres naturales</p>
Resultado	Las agencias de cooperación miembros del Grupo de Trabajo SAN de la MDR del PRORURAL-I toman decisiones mejor informadas, más armónicas entre sí y mejor alineadas a las prioridades del Gobierno de Nicaragua, en materia de SAN.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Grado de satisfacción de la cooperación sobre la armonización y la eficacia de su asistencia a las prioridades SAN del país</li> <li>Grado de satisfacción del Gobierno sobre el alineamiento de la cooperación internacional a sus políticas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Encuestas</li> <li>Entrevistas</li> <li>Estudios específicos</li> <li>Evaluaciones institucionales</li> <li>Informe final del proyecto</li> </ul>	<p>Existen las condiciones y el ambiente institucional.</p> <p>Las políticas y estrategias públicas favorecen el desarrollo de acciones en SAN.</p> <p>El Gobierno se compromete a poner los recursos nacionales esperados en función de las prioridades manifestadas.</p>

Producto 1	Lógica de intervención	Indicadores	Fuente de Verificación	Hipótesis/Riesgos
Producto 2	Plan de trabajo anual detallado de la UA-SAN	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grado de satisfacción de actores relevantes sobre su participación en la formulación del PIP.</li> <li>• % de financiamiento del PIP aportado por la cooperación internacional.</li> <li>• No. de organizaciones sociales y civiles que participaron en la elaboración del PIP.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuestas</li> <li>• Entrevistas</li> <li>• Evaluaciones institucionales</li> <li>• Informe final del proyecto</li> </ul>	<p>Las fuentes de financiamiento contemplados en el PIP se realizan según lo contemplado en el presupuesto.</p> <p>Existe estabilidad económica, social y política en el país.</p> <p>Gobierno, donantes y las organizaciones desean participar, participan con información relevante y cooperan armoniosamente en la formulación del PIP.</p>
Producto 3	Manual Operativo de la UA-SAN.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No. de documentos del Plan de Trabajo Anual aprobados por el GT-SAN.</li> <li>• Documento del MOP aprobado por el GT-SAN</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Archivos de UASAN</li> <li>• Informes</li> <li>• Evaluación intermedia</li> <li>• Informe final del proyecto</li> <li>• Ayudas Memorias</li> </ul>	<p>Las condiciones y el ambiente operacional son satisfactorios y estables.</p> <p>Los compromisos financieros del plan se realiza oportunamente y en los montos presupuestados.</p> <p>Las condiciones y el ambiente operacional son satisfactorios y estables.</p>

Lógica de intervención	Indicadores	Fuente de Verificación	Hipótesis/Riesgos
Producto 4	<ul style="list-style-type: none"> <li>No. de documentos de la publicación anual impresos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Archivos de UASAN</li> <li>Informes</li> <li>Evaluación intermedia</li> <li>Informe final del proyecto</li> </ul>	<p>Fácil u oportuno acceso a información pública relevante</p> <p>La publicación puede difundirse de manera efectiva entre el público meta.</p>
Producto 5	<ul style="list-style-type: none"> <li>No. de estudios realizados</li> <li>No. de sesiones de análisis realizadas</li> <li>No. de documentos impresos o publicados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Archivos de UASAN</li> <li>Memorias</li> <li>Informes</li> <li>Evaluación intermedia</li> <li>Informe final del proyecto</li> </ul>	<p>Fácil u oportuno acceso a información pública relevante</p> <p>Hay facilidades para llevar a cabo las actividades de investigación y recolección de datos.</p>

33

Producto 6	<ul style="list-style-type: none"> <li>No. de bases de datos establecidos</li> <li>Grado de satisfacción sobre la actualización de la información de las base de datos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Informes</li> <li>Encuesta</li> <li>Evaluación intermedia</li> <li>Informe final del proyecto</li> </ul>	<p>Donantes dispuestos a ofrecer información completa y actualizada.</p> <p>Toda la información requerida es permanentemente obtenida sin contratiempos.</p> <p>Hay facilidades para llevar a cabo las actividades de investigación y recolección de datos.</p>
Producto 7	<ul style="list-style-type: none"> <li>No. de presentaciones realizadas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Memorias de las presentaciones</li> <li>Informes</li> <li>Evaluación intermedia</li> <li>Informe final del proyecto</li> </ul>	<p>Toda la información requerida es obtenida sin contratiempos.</p>

Producto 8	Informe sobre el apoyo al Gobierno de Nicaragua en la implementación de los Sistemas de Monitoreo y Alerta Temprana para la SAN	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documento con el Informe</li> <li>• No. de Informes del SVAT</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informes</li> <li>• Evaluación intermedia</li> <li>• Informe final del proyecto</li> <li>• Informes de agencias de cooperación</li> </ul>	Las condiciones y el ambiente operacional son satisfactorios y estables.  Alta disposición del GoN para implementar el SVAT en SAN
Producto 9	Conclusiones, programa, documentos de antecedentes y lista de participantes de la Conferencia Anual sobre Seguridad Alimentaria y Nutricional, y otras conferencias, si aplica.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de Conferencias anuales realizadas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memorias de las conferencias anuales</li> <li>• Informes</li> <li>• Evaluación intermedia</li> <li>• Informe final del proyecto</li> </ul>	Existe estabilidad social y política  Toda la información requerida es obtenida sin contratiempos.
Producto 10	Nota técnica/conceptual anual sobre las estrategias e iniciativas SAN del Gobierno de Nicaragua.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No. de notas técnicas/conceptuales elaboradas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Archivos UASAN</li> <li>• Memorias</li> <li>• Informes</li> <li>• Evaluación intermedia</li> <li>• Informe final del proyecto</li> </ul>	Acceso oportuno a información pública relevante.
Producto 11	Informe sobre el apoyo brindado a la Asamblea Nacional de Nicaragua y el progreso alcanzado en la inclusión de la SAN en las leyes y proyectos de leyes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documento con el Informe</li> <li>• No. de aportaciones a leyes y proyectos de leyes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Archivo UASAN</li> <li>• Documentos de la AN</li> <li>• Gacetas</li> <li>• Pagina web de AN</li> <li>• Memorias</li> <li>• Informes</li> <li>• Evaluación intermedia</li> <li>• Informe final del proyecto</li> </ul>	Las condiciones y el ambiente operacional son satisfactorios y estables.  Existe estabilidad social y política

<p><b>Producto 12</b></p>	<p>Propuesta para el alineamiento y distribución de los recursos de apoyo en general en SAN, sobre la base del análisis de las brechas, asignaciones actuales y prioridades definidas por el Gobierno de Nicaragua, el grupo de donantes y la sociedad civil.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % de los programas y proyectos conocidos y financiados por la cooperación en materia SAN que están alineados al Programa SAN de PRORURAL (I)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documentos de proyectos y programas</li> <li>• Ayudas Memorias</li> <li>• Informes del GoN</li> <li>• Informes de agencias de cooperación</li> </ul>	<p>Existe disposición abierta y a la negociación por parte de los donantes.</p> <p>Existe amplia receptividad por las autoridades del GoN</p> <p>Sociedad civil desea y puede participar en la definición de prioridades.</p>
<p><b>Producto 13</b></p>	<p>El análisis de los resultados de la encuesta anual sobre el alineamiento y armonización de las intervenciones de los donantes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grado de satisfacción de la cooperación sobre el alineamiento y la armonización de sus intervenciones SAN</li> <li>• Resultados de la encuesta presentados y aprobados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memorias</li> <li>• Informes</li> <li>• Evaluación intermedia</li> <li>• Informe final del proyecto</li> <li>• Informes, documentos y páginas web de donantes</li> </ul>	<p>Existe amplia receptividad por las autoridades del GoN</p>

---

Food Security and  
Nutrition  
Technical  
Secretariat -  
UASAN

---

Grant Monitoring  
and Evaluation  
Plan

---

---

## **Section I: Introduction**

### **a) Background**

The present document is a tool for the monitoring and analysis of the implementation of the Food Security and Nutrition Technical Secretariat (“Unidad de Apoyo en Seguridad Alimentaria y Nutrición” (UASAN)). Following the logic of the project, the results described in this plan have a strong emphasis on policy, institutional support, and technical assistance.

The principal objective of this project is to improve planning, coordination, and efficient use of donor resources in food security and nutrition (FSN) so as to better respond to the necessities and priorities of the host country. This goal is in line with USAID Program Area: Agriculture to contribute to IR2.1 : Laws, Policies and Regulations that promote Trade and Investment. This intermediate result falls under AO2: Economic Freedom: Open, Diversified, Expanding Economies. The project also contributes to the mission of the USG food security initiative Feed the Future.

To achieve the project goal, four Strategic Objectives have been defined: the first related to the identification of needs and priorities, the second to the strengthening of dialogue among various stakeholders, the third to capacity building, and the fourth to the formulation of strategies, plans, and programs. Each of these four objectives is built on intermediate results (outcomes) and products (outputs). The results presented here are counted at the level of outcomes. The diagrams in section two clearly illustrate the organization of the indicators.

In preparing this document, the UASAN worked with the USAID monitoring and evaluation unit and the official in charge of the project. In drafting this plan, the UASAN team undertook a detailed revision of planning documents previously developed (Work Plan and Grant Document) and the M & E plan structure specified by USAID.

### **b) Conceptual framework**

Project monitoring is a method and a process for following up the carrying out of implementation activities in terms of their orientation and potential effectiveness in opportunely achieving the project’s desired or expected results. Monitoring is meant to serve project decision makers at different levels of the project management hierarchy, depending on their particular information needs and demands. The design of all monitoring systems is therefore always a tailor-made task which takes into

consideration the project implementation strategy and logical framework and requires the involvement of both the monitoring system's intermediate and final users.

The monitoring system should then establish:

- (1) The results to be achieved by the project. "Results" are conceived at different levels of the hierarchy of the Results Framework (RF) and they assume a different nature as they move along a line of causality (cause-and-effects linkages) of the project implementation strategy. It is therefore necessary to be clear what types of results are to be followed-up.

A RF will typically have at least three levels, however in the case of the Grant an expanded RF will be needed so as to account for the long cause-and-effect relationship between the Grant's outputs and USAID's Assistance Objectives<sup>1</sup>.

This PMP concentrates on results at the level of outcome or effects upon the target population (GT-SAN members, GON, civil society actors, NGOs, private sector organisations) to be directly generated by the products (which are under the control of the UASAN) to be delivered by the Grant activity; these results are to be known as the "Intermediate Results" (IRs) between the latter and the Grant's "Strategic Objectives" (see the diagrams below).

By achieving the Strategic Objectives (SO) other higher level IRs will hopefully be obtained which, in turn, are meant to contribute to the achievement of USAID's "Assistance Objectives" (AO) at an even higher level of the expanded Results Framework thereby addressing an overall development problem of Nicaragua.

The Grant's products ("deliverables"), at a lowest level of the expanded Results Framework, are then to be monitored by UASAN's internal (tailored-made) monitoring system in accordance with the Annual Work Plan.

- (2) The indicators to be used to measure achievement of the results.
- (3) The method of data collection to be used to measure achievement of the results;  
and
- (4) Targets for each indicator.

---

<sup>1</sup> "There is no set number of levels of results for a Results Framework. The number will vary according to the complexity of the development change that the AO seeks to address. Typically, Results Frameworks will not exceed three levels, including the AO statement, although it may be necessary to expand the RF during activity planning (201.3.11.4). At each level, a specific result depends on a set of precursor results. These precursor results collectively represent the full set that is necessary and sufficient to achieve the desired results of those that are achieved next, leading up eventually to the AO itself." **201.3.8.4 Intermediate Results (IRs).**

### c) Guiding Principles

The following guiding principles underlie this plan; taking into account the M&E should be a tool for ensuring compliance with a development objective:

- Accountability: This plan is a way of measuring the effectiveness of the project, so as to be able to improve its operations with each step, as well as to transmit information about the status of the project to stakeholders. A series of short term goals will serve to guide the project. By measuring the achievement of these goals, we will be able to tell when there is a need to improve project performance.
- Systematization of Learning: Evaluation permits lessons learned throughout the project to contribute to the general knowledge in the field of development. By sharing what is learned during this project, we hope to contribute to this body of knowledge.

### d) Budgeting for Performance Management

The PMP presented here implies the design of surveys, polls, consultations, and other processes of collection and systematization of information. Below is an estimate of the time and resources required to implement this plan, given the average hours per week that UASAN personnel will work on the M&E plan and the use of additional resources from the budget to carry out specific monitoring and evaluation activities. In addition, FAO is currently negotiating with Peace Corps the assignment of a new volunteer to UASAN who will work half time, including operating the M & E system. Total PMP costs are estimated to be US\$ 35,600 (see Table below).

Concept	Input	Unit Cost (US\$)	Quantity	Cost
Monitoring activities	Monthly labour time (5 working days)	500	36	18000
Monitoring operational costs	Transport and supplies	100	36	3600
Baseline estimation	Consultancy services	5000	1	5000
Learning and monitoring working sessions	Logistics	500	18	9000
			<b>TOTAL</b>	<b>35600</b>

## Section II: Results Framework

### a) Graphic Representation

As is explained above, this project has one overarching objective, which can be broken down into four strategic objectives. In the pages that follow are four graphic representations, one for each strategic objective. Although for purposes of space the objectives have been divided, it is important to remember that all four contribute to the same overarching development objective.

DEVELOPMENT OBJECTIVE

Improve the planning, coordination, and efficient use of donor resources for food security and nutrition (FSN) so as to better respond to the needs and priorities of the host country (Nicaragua).

Monitoring and Evaluation Plan  
Grant No. AID -524 – 10 – 11 - 0000

SO 1: Identify necessities and priorities in FSN based on analysis and

Strategic  
Objective

R 1 Improved efficiency in resource use and knowledge management in SSAN with the GoN, private sector, and civil society in order to strengthen the regulatory framework and improve agricultural productivity.

Indicators	<p>I 1.1 Donor mapping tool <i>Mapping tool for FSN-related projects and programs developed and working.</i></p> <p>I 1.2 FSN database <i>Database of FSN-related studies developed and updated in the digital library.</i></p> <p>I 1.3 Website visits <i>Number of visits to the digital library and donor mapping website.</i></p> <p>I 1.4 Policy reforms analysis <i>Number of FSN-related policy, regulation and administrative procedure reforms analyzed by the GON.</i></p> <p>I 1.5 Projects formulated <i>Number of projects, plans and initiatives formulated taking into account the contributions of UASAN (including studies, mapping tool, digital library, etc).</i></p>
Monitoring and Evaluation Plan Grant No. AID -524 – 10 – 11 - 0000	
Strategic Objective	<p>SO 2: Strengthen the dialogue between GON, donors, private sector and civil society related to strategies, plans, programs and other FSN-related topics.</p>

Intermediate Result	<p style="border: 2px solid #00AEEF; border-radius: 15px; padding: 10px; text-align: center;">R 2 Strengthened governance, institutional and political dialogue between government, donors, civil society and the private</p>
Indicators	<p>I 2.1 Policy recommendations</p> <p><i>Number of policy recommendations produced and taken up by the government taking into account the inputs of the UASAN.</i></p> <p>I 2.2 Participating organizations</p> <p><i>Number of participating organizations and associations.</i></p>
Monitoring and Evaluation Plan Grant No. AID -524 – 10 – 11 - 0000	
Strategic Objective	<p style="border: 1px solid #00AEEF; border-radius: 15px; padding: 10px;">SO 3: Capacity building of SESSAN, other agencies of the GoN and other stakeholders in planning, tracking and monitoring of FSN in Nicaragua.</p>

Intermediate Result	<div style="border: 2px solid #00AEEF; border-radius: 10px; padding: 10px; margin-bottom: 10px;"> <p>R 3 Increased capabilities of SESSAN and other actors to implement Act 693.</p> </div>
Indicators	<p>I 3.1 FSN information system <i>FSN Information System developed and functioning.</i></p> <p>I 3.2 Training events <i>Number of training events developed to facilitate the implementation of Law 693.</i></p> <p>I 3.3 Implementation studies <i>Number of studies completed on the progress of the implementation of Law 693.</i></p> <p>I 3.4 Capacity building <i>Number of institutions undertaking capacity strengthening.</i></p>
<p>Monitoring and Evaluation Plan Grant No. AID -524 – 10 – 11 - 0000</p>	

Strategic Objective	<p style="text-align: center;">SO 4: Develop and strengthen country strategies, plans and programs in the field of FSN.</p>
Intermediate Result	<p style="border: 2px solid #00AEEF; border-radius: 10px; padding: 10px;">R 4 The development of a national strategy for FSN and a country investment plan.</p>
Indicators	<p>I 4.1 FSN strategy <i>National FSN strategy updated.</i></p> <p>I 4.2 Country investment plan <i>Development of a Country Investment Plan (PIP).</i></p> <p>I 4.3 Percentage of contribution <i>The percentage of GT-SAN's contribution to the Country Investment Plan (PIP).</i></p> <p>I 4.4 Law # 693: Progress implementation <i>Number of studies, assessments conducted regarding the progress of the Law's implementation.</i></p>

## **b) Development Hypothesis**

The UASAN has as an overarching goal the improvement of planning, coordination, and efficient use of donor resources in FSN so as to better address the needs and priorities of Nicaragua. This goal contributes to the principles of harmonization, alignment, and appropriation (AAA in Spanish) – harmonization among the various donor organizations, alignment between donors and the government, and appropriation of donor projects on the part of national stakeholders. To reach this overarching goal, the UASAN will follow lines of action that correspond to the four strategic objectives, assuming that by reaching each of these smaller goals, the larger goal will also be reached.

The first objective assumes that one reason for a lack of coordination among FSN donors is a lack of information and useful knowledge. In coordination with experts and relevant knowledge-based national and international institutions, the UASAN will identify gaps in the available information and knowledge so as to facilitate the establishment of a research agenda to close these gaps, and will also provide platforms for sharing it with relevant stakeholders: spaces for debate, forums, and information systems.

The second objective assumes that there is a lack of communication and discussion about technical and policy issues among FSN actors for purposes of policy design, planning and coordinating projects. To address this issue, the UASAN will create spaces for dialogue and open and informed debates. The assumption is that from these activities will follow better communication and improved FSN policy formulation and project planning and implementation.

The third objective takes into account a new FSN law, Ley No. 693 (Ley de Soberanía y Seguridad Alimentaria y Nutricional), which establishes a Food Sovereignty, Food Security, and Nutrition Secretary (SESSAN) at the national level, as well as mandating that municipalities draft FSN plans. With the assumption that the SESSAN will require technical assistance to meet these requirements, the UASAN will provide technical support to this new government body. Additionally, it is assumed that there will be a necessity for coordination among the international donor community, so as to align with relevant public policies and programming, in coordination with the SESSAN. The UASAN will provide support to the government in creating information systems and using information in decision-making and will also generate relevant capacities among other non-public stakeholders. The UASAN will also help to publicize information about the activities of the SESSAN and other FSN actors. It is assumed that these activities will lead to an improved use of information for decision making, improved compliance with the new FSN law, and improved coordination with the goals of the SESSAN

Finally, the fourth objective assumes that contributing to the formulation and diffusion of a country FSN investment plan will help to align and harmonize FSN activities among all stakeholders. The UASAN will help with the formulation of national and sub-national FSN investment plans-

### **c) Critical Assumptions**

Underlying all of these objectives is the critical assumptions that stakeholders in the donor community, the government of Nicaragua, NGOs, and the private sector will accept the UASAN as an expert in the field of FSN and that these stakeholders will recognize the contributions of the UASAN as important and valuable. Additionally, it is assumed that resources will be available to complete the work plan and produce the outputs specified therein. It is assumed that the GON will be willing to work in coordination with the UASAN in the formulation of plans and projects. Finally, it is assumed that those representatives of organizations who are invited to participate in the various activities of the UASAN will attend the planned events and contribute to the overall success of the project.

<b>Performance Indicator Reference Sheet</b>			
<b>Name of Strategic Objective:</b> Identify necessities and priorities in FSN based on analysis and information.			
<b>Name of Intermediate Result:</b> Improved efficiency in resource use and knowledge management in SSAN with the GoN, private sector, and civil society in order to strengthen the regulatory framework and improve agricultural productivity.			
<b>Name of Program Objective:</b> AO2: Economic Growth			
<b>Name of Indicator:</b> Donor Mapping Tool			
<b>DESCRIPTION</b>			
<b>Precise Definition(s):</b> Mapping tool for FSN-related projects and programs developed and working.			
<b>Unit of Measure:</b> Online web application			
<b>Disaggregated by:</b> n/a			
<b>Justification &amp; Management Utility:</b> To promote the efficient use of FSN program resources.			
<b>PLAN FOR DATA ACQUISITION</b>			
<b>Data Collection Method:</b> Verification of working final version			
<b>Data Source(s):</b> Website			
<b>Responsible Party:</b> UASAN			
<b>Frequency &amp; Timing of Data Analysis and Reporting:</b> Annually			
<b>Estimated Cost of Data Acquisition:</b> \$0			
<b>Individual Responsible for Providing Data to USAID:</b> Enrique O. Urbina			
<b>Location of Data Storage:</b> UASAN office			
<b>DATA QUALITY ISSUES</b>			
<b>Date of Initial Data Quality Assessment:</b> July 2013			
<b>Known Data Limitations and Significance (if any):</b>			
<b>Actions Taken or Planned to Address Data Limitations:</b>			
<b>Date of Future Data Quality Assessments:</b>			
<b>Procedures for Future Data Quality Assessments:</b> USAID ADS			
<b>PLAN FOR DATA ANALYSIS, REVIEW, &amp; REPORTING</b>			
<b>Data Analysis:</b>			
<b>Presentation of Data:</b> quarterly			
<b>Review of Data:</b>			
<b>Reporting of Data:</b> quarterly			
<b>OTHER NOTES</b>			
<b>Notes on Baselines/Targets:</b>			
<b>Other Notes:</b>			
<b>PERFORMANCE INDICATOR VALUES</b>			
Year	Target	Actual	Notes
2011	0	0	
2012	46	41	Mapped projects.
2013	15		
THIS SHEET LAST UPDATED ON: 07 /2012			

Performance Indicator Reference Sheet			
<b>Name of Strategic Objective:</b> Identify necessities and priorities in FSN based on analysis and information.			
<b>Name of Intermediate Result:</b> Improved efficiency in resource use and knowledge management in SSAN with the GoN, private sector, and civil society in order to strengthen the regulatory framework and improve agricultural productivity.			
<b>Name of Program Objective:</b> AO2: Economic Growth			
<b>Name of Indicator:</b> FSN Database			
DESCRIPTION			
<b>Precise Definition(s):</b> Database of FSN-related studies developed and updated in the digital library.			
<b>Unit of Measure:</b> Database			
<b>Disaggregated by:</b> n/a			
<b>Justification &amp; Management Utility:</b> To systematize FSN assessments, studies & research in Nicaragua.			
PLAN FOR DATA ACQUISITION			
<b>Data Collection Method:</b> Verification of updated database			
<b>Data Source(s):</b> Website			
<b>Responsible Party:</b> UASAN			
<b>Frequency &amp; Timing of Data Analysis and Reporting:</b> Annually			
<b>Estimated Cost of Data Acquisition:</b> \$0			
<b>Individual Responsible for Providing Data to USAID:</b> Enrique O. Urbina			
<b>Location of Data Storage:</b> Universidad Nacional de Ingeniería (UNI)			
DATA QUALITY ISSUES			
<b>Date of Initial Data Quality Assessment:</b> July 2013			
<b>Known Data Limitations and Significance (if any):</b>			
<b>Actions Taken or Planned to Address Data Limitations:</b>			
<b>Date of Future Data Quality Assessments:</b>			
<b>Procedures for Future Data Quality Assessments:</b> USAID ADS			
PLAN FOR DATA ANALYSIS, REVIEW, & REPORTING			
<b>Data Analysis:</b>			
<b>Presentation of Data:</b> quarterly			
<b>Review of Data:</b>			
<b>Reporting of Data:</b> quarterly			
OTHER NOTES			
<b>Notes on Baselines/Targets:</b>			
<b>Other Notes:</b>			
PERFORMANCE INDICATOR VALUES			
Year	Target	Actual	Notes
2011	0		
2012	1		
2013			
THIS SHEET LAST UPDATED ON: 07/2012- /			

<b>Performance Indicator Reference Sheet</b>			
<b>Name of Strategic Objective:</b> Identify necessities and priorities in FSN based on analysis and information.			
<b>Name of Intermediate Result:</b> Improved efficiency in resource use and knowledge management in SSAN with the GoN, private sector, and civil society in order to strengthen the regulatory framework and improve agricultural productivity.			
<b>Name of Program Objective:</b> AO2: Economic Growth			
<b>Name of Indicator:</b> Website Visits			
<b>DESCRIPTION</b>			
<b>Precise Definition(s):</b> Number of visits to the digital library and donor mapping website.			
<b>Unit of Measure:</b> Website visits			
<b>Disaggregated by:</b> n/a			
<b>Justification &amp; Management Utility:</b> To control the type and frequency of visits to the mapping website.			
<b>PLAN FOR DATA ACQUISITION</b>			
<b>Data Collection Method:</b> Reports from webmaster			
<b>Data Source(s):</b> Webmaster			
<b>Responsible Party:</b> UASAN			
<b>Frequency &amp; Timing of Data Analysis and Reporting:</b> Annually			
<b>Estimated Cost of Data Acquisition:</b> \$0			
<b>Individual Responsible for Providing Data to USAID:</b> Enrique O. Urbina			
<b>Location of Data Storage:</b> Universidad Nacional de Ingeniería (UNI)			
<b>DATA QUALITY ISSUES</b>			
<b>Date of Initial Data Quality Assessment:</b> July 2013			
<b>Known Data Limitations and Significance (if any):</b>			
<b>Actions Taken or Planned to Address Data Limitations:</b>			
<b>Date of Future Data Quality Assessments:</b>			
<b>Procedures for Future Data Quality Assessments:</b> USAID ADS			
<b>PLAN FOR DATA ANALYSIS, REVIEW, &amp; REPORTING</b>			
<b>Data Analysis:</b>			
<b>Presentation of Data:</b> quarterly			
<b>Review of Data:</b>			
<b>Reporting of Data:</b> quarterly			
<b>OTHER NOTES</b>			
<b>Notes on Baselines/Targets:</b>			
<b>Other Notes:</b>			
<b>PERFORMANCE INDICATOR VALUES</b>			
Year	Target	Actual	Notes
2011	0		
2012	0		
2013	500		
THIS SHEET LAST UPDATED ON: 07/2012			

Performance Indicator Reference Sheet			
<b>Name of Strategic Objective:</b> Identify necessities and priorities in FSN based on analysis and information.			
<b>Name of Intermediate Result:</b> Improved efficiency in resource use and knowledge management in SSAN with the GoN, private sector, and civil society in order to strengthen the regulatory framework and improve agricultural productivity.			
<b>Name of Program Objective:</b> AO2: Economic Growth			
<b>Name of Indicator:</b> Policy Reforms Analysis			
DESCRIPTION			
<b>Precise Definition(s):</b> Number of FSN-related policy, regulation and administrative procedure reforms analyzed by the GON.			
<b>Unit of Measure:</b> Reforms			
<b>Disaggregated by:</b> <i>n/a</i>			
<b>Justification &amp; Management Utility:</b> To provide management tools to strengthen the FSN-related policy framework.			
PLAN FOR DATA ACQUISITION			
<b>Data Collection Method:</b> Consult UASAN records			
<b>Data Source(s):</b> UASAN			
<b>Responsible Party:</b> UASAN			
<b>Frequency &amp; Timing of Data Analysis and Reporting:</b> Annually			
<b>Estimated Cost of Data Acquisition:</b> \$0			
<b>Individual Responsible for Providing Data to USAID:</b> Enrique O. Urbina			
<b>Location of Data Storage:</b> UASAN office			
DATA QUALITY ISSUES			
<b>Date of Initial Data Quality Assessment:</b> July 2013			
<b>Known Data Limitations and Significance (if any):</b>			
<b>Actions Taken or Planned to Address Data Limitations:</b>			
<b>Date of Future Data Quality Assessments:</b>			
<b>Procedures for Future Data Quality Assessments:</b> USAID ADS			
PLAN FOR DATA ANALYSIS, REVIEW, & REPORTING			
<b>Data Analysis:</b>			
<b>Presentation of Data:</b> quarterly			
<b>Review of Data:</b>			
<b>Reporting of Data:</b> quarterly			
OTHER NOTES			
<b>Notes on Baselines/Targets:</b>			
<b>Other Notes:</b>			
PERFORMANCE INDICATOR VALUES			
Year	Target	Actual	Notes
2011	0		
2012	1		
2013	2		
THIS SHEET LAST UPDATED ON: 07/2012 / /			

Performance Indicator Reference Sheet			
<b>Name of Strategic Objective:</b> Identify necessities and priorities in FSN based on analysis and information.			
<b>Name of Intermediate Result:</b> Improved efficiency in resource use and knowledge management in SSAN with the GoN, private sector, and civil society in order to strengthen the regulatory framework and improve agricultural productivity.			
<b>Name of Program Objective:</b> AO2: Economic Growth			
<b>Name of Indicator:</b> Projects Formulated			
DESCRIPTION			
<b>Precise Definition(s):</b> Number of projects, plans and initiatives formulated taking into account the contributions of UASAN.			
<b>Unit of Measure:</b> Projects, plans and initiatives			
<b>Disaggregated by:</b> n/a			
<b>Justification &amp; Management Utility:</b> To provide management tools to strengthen the FSN-related policy framework			
PLAN FOR DATA ACQUISITION			
<b>Data Collection Method:</b> Consult UASAN records			
<b>Data Source(s):</b> UASAN			
<b>Responsible Party:</b> UASAN			
<b>Frequency &amp; Timing of Data Analysis and Reporting:</b> Annually			
<b>Estimated Cost of Data Acquisition:</b> \$0			
<b>Individual Responsible for Providing Data to USAID:</b> Enrique O. Urbina			
<b>Location of Data Storage:</b> UASAN office			
DATA QUALITY ISSUES			
<b>Date of Initial Data Quality Assessment:</b> July 2013			
<b>Known Data Limitations and Significance (if any):</b>			
<b>Actions Taken or Planned to Address Data Limitations:</b>			
<b>Date of Future Data Quality Assessments:</b>			
<b>Procedures for Future Data Quality Assessments:</b> USAID ADS			
PLAN FOR DATA ANALYSIS, REVIEW, & REPORTING			
<b>Data Analysis:</b>			
<b>Presentation of Data:</b> quarterly			
<b>Review of Data:</b>			
<b>Reporting of Data:</b> quarterly			
OTHER NOTES			
<b>Notes on Baselines/Targets:</b>			
<b>Other Notes:</b>			
PERFORMANCE INDICATOR VALUES			
Year	Target	Actual	Notes
2011	0		
2012	8		
2013	10		
THIS SHEET LAST UPDATED ON: : 07/2012/ /			

## 2.1

Performance Indicator Reference Sheet			
<b>Name of Strategic Objective:</b> Strengthen the dialogue between GON, donors, private sector and civil society related to strategies, plans, programs and other FSN-related topics.			
<b>Name of Intermediate Result:</b> Strengthened governance, institutional and political dialogue between government, donors, civil society and the private sector.			
<b>Name of Program Objective:</b> AO2: Economic Growth			
<b>Name of Indicator:</b> Policy Recommendations			
DESCRIPTION			
<b>Precise Definition(s):</b> Number of policy recommendations produced and taken up by the government.			
<b>Unit of Measure:</b> Policies			
<b>Disaggregated by:</b> n/a			
<b>Justification &amp; Management Utility:</b> To strengthen the FSN-related governance.			
PLAN FOR DATA ACQUISITION			
<b>Data Collection Method:</b> Consult UASAN records			
<b>Data Source(s):</b> UASAN			
<b>Responsible Party:</b> UASAN			
<b>Frequency &amp; Timing of Data Analysis and Reporting:</b> Annually			
<b>Estimated Cost of Data Acquisition:</b> \$0			
<b>Individual Responsible for Providing Data to USAID:</b> Enrique O. Urbina			
<b>Location of Data Storage:</b> UASAN office			
DATA QUALITY ISSUES			
<b>Date of Initial Data Quality Assessment:</b> July 2013			
<b>Known Data Limitations and Significance (if any):</b>			
<b>Actions Taken or Planned to Address Data Limitations:</b>			
<b>Date of Future Data Quality Assessments:</b>			
<b>Procedures for Future Data Quality Assessments:</b> USAID ADS			
PLAN FOR DATA ANALYSIS, REVIEW, & REPORTING			
<b>Data Analysis:</b>			
<b>Presentation of Data:</b> annually			
<b>Review of Data:</b>			
<b>Reporting of Data:</b> annually			
OTHER NOTES			
<b>Notes on Baselines/Targets:</b>			
<b>Other Notes:</b>			
PERFORMANCE INDICATOR VALUES			
Year	Target	Actual	Notes
2011	0		
2012	1		
2013	2		
THIS SHEET LAST UPDATED ON: 07/2012 / /			

## 2.2

Performance Indicator Reference Sheet			
<b>Name of Strategic Objective:</b> Strengthen the dialogue between GON, donors, private sector and civil society related to strategies, plans, programs and other FSN-related topics.			
<b>Name of Intermediate Result:</b> Strengthened governance, institutional and political dialogue between government, donors, civil society and the private sector.			
<b>Name of Program Objective:</b> AO2: Economic Growth			
<b>Name of Indicator:</b> Participating Organizations			
DESCRIPTION			
<b>Precise Definition(s):</b> Number of participating organizations and associations.			
<b>Unit of Measure:</b> Organizations and Associations			
<b>Disaggregated by:</b> n/a			
<b>Justification &amp; Management Utility:</b> To promote the harmonization and dialogue among key FSN players.			
PLAN FOR DATA ACQUISITION			
<b>Data Collection Method:</b> Consult UASAN records			
<b>Data Source(s):</b> UASAN			
<b>Responsible Party:</b> UASAN			
<b>Frequency &amp; Timing of Data Analysis and Reporting:</b> Annually			
<b>Estimated Cost of Data Acquisition:</b> \$0			
<b>Individual Responsible for Providing Data to USAID:</b> Enrique O. Urbina			
<b>Location of Data Storage:</b> UASAN office			
DATA QUALITY ISSUES			
<b>Date of Initial Data Quality Assessment:</b> July 2013			
<b>Known Data Limitations and Significance (if any):</b>			
<b>Actions Taken or Planned to Address Data Limitations:</b>			
<b>Date of Future Data Quality Assessments:</b>			
<b>Procedures for Future Data Quality Assessments:</b> USAID ADS			
PLAN FOR DATA ANALYSIS, REVIEW, & REPORTING			
<b>Data Analysis:</b>			
<b>Presentation of Data:</b> quarterly			
<b>Review of Data:</b>			
<b>Reporting of Data:</b> quarterly			
OTHER NOTES			
<b>Notes on Baselines/Targets:</b>			
<b>Other Notes:</b>			
PERFORMANCE INDICATOR VALUES			
Year	Target	Actual	Notes
2011	0		
2012	6		
2013	6		
THIS SHEET LAST UPDATED ON: 07/2012			

## 3.1

Performance Indicator Reference Sheet			
<b>Name of Strategic Objective:</b> Capacity building of SESSAN, other agencies of the GoN and other stakeholders in planning, tracking and monitoring of FSN in Nicaragua.			
<b>Name of Intermediate Result:</b> Increased capabilities of SESSAN and other actors to implement Act 693.			
<b>Name of Program Objective:</b> AO2: Economic Growth			
<b>Name of Indicator:</b> FSN Information System			
DESCRIPTION			
<b>Precise Definition(s):</b> FSN Information System developed and functioning.			
<b>Unit of Measure:</b> Online web application			
<b>Disaggregated by:</b> n/a			
<b>Justification &amp; Management Utility:</b> To strengthen the GON capacity to monitor and report on the FSN situation in Nicaragua.			
PLAN FOR DATA ACQUISITION			
<b>Data Collection Method:</b> Verification of working final version			
<b>Data Source(s):</b> Website			
<b>Responsible Party:</b> UASAN			
<b>Frequency &amp; Timing of Data Analysis and Reporting:</b> Annually			
<b>Estimated Cost of Data Acquisition:</b> \$0			
<b>Individual Responsible for Providing Data to USAID:</b> Enrique O. Urbina			
<b>Location of Data Storage:</b> MAGFOR			
DATA QUALITY ISSUES			
<b>Date of Initial Data Quality Assessment:</b> July 2012			
<b>Known Data Limitations and Significance (if any):</b>			
<b>Actions Taken or Planned to Address Data Limitations:</b>			
<b>Date of Future Data Quality Assessments:</b>			
<b>Procedures for Future Data Quality Assessments:</b> USAID ADS			
PLAN FOR DATA ANALYSIS, REVIEW, & REPORTING			
<b>Data Analysis:</b>			
<b>Presentation of Data:</b> annually			
<b>Review of Data:</b>			
<b>Reporting of Data:</b> annually			
OTHER NOTES			
<b>Notes on Baselines/Targets:</b>			
<b>Other Notes:</b>			
PERFORMANCE INDICATOR VALUES			
Year	Target	Actual	Notes
2011	0		
2012	1		
2013			
THIS SHEET LAST UPDATED ON: 07/2012 / /			

## 3.2

Performance Indicator Reference Sheet			
<b>Name of Strategic Objective:</b> Capacity building of SESSAN, other agencies of the GoN and other stakeholders in planning, tracking and monitoring of FSN in Nicaragua.			
<b>Name of Intermediate Result:</b> Increased capabilities of SESSAN and other actors to implement Act 693.			
<b>Name of Program Objective:</b> AO2: Economic Growth			
<b>Name of Indicator:</b> Training Events			
DESCRIPTION			
<b>Precise Definition(s):</b> Number of training events developed to facilitate the implementation of Law 693.			
<b>Unit of Measure:</b> Trainings			
<b>Disaggregated by:</b> <i>n/a</i>			
<b>Justification &amp; Management Utility:</b> To strengthen the human and institutional capacity of actors involved in the implementation of Law 693.			
PLAN FOR DATA ACQUISITION			
<b>Data Collection Method:</b> Consult UASAN records.			
<b>Data Source(s):</b> UASAN			
<b>Responsible Party:</b> UASAN			
<b>Frequency &amp; Timing of Data Analysis and Reporting:</b> Annually			
<b>Estimated Cost of Data Acquisition:</b> \$0			
<b>Individual Responsible for Providing Data to USAID:</b> Enrique O. Urbina			
<b>Location of Data Storage:</b> UASAN office			
DATA QUALITY ISSUES			
<b>Date of Initial Data Quality Assessment:</b> July 2013			
<b>Known Data Limitations and Significance (if any):</b>			
<b>Actions Taken or Planned to Address Data Limitations:</b>			
<b>Date of Future Data Quality Assessments:</b>			
<b>Procedures for Future Data Quality Assessments:</b> USAID ADS			
PLAN FOR DATA ANALYSIS, REVIEW, & REPORTING			
<b>Data Analysis:</b>			
<b>Presentation of Data:</b> quarterly			
<b>Review of Data:</b>			
<b>Reporting of Data:</b> quarterly			
OTHER NOTES			
<b>Notes on Baselines/Targets:</b>			
<b>Other Notes:</b>			
PERFORMANCE INDICATOR VALUES			
Year	Target	Actual	Notes
2011	0		
2012	5		
2013	5		
THIS SHEET LAST UPDATED ON: 07/2012 / /			

3.3

<b>Performance Indicator Reference Sheet</b>			
<b>Name of Strategic Objective:</b> Capacity building of SESSAN, other agencies of the GoN and other stakeholders in planning, tracking and monitoring of FSN in Nicaragua.			
<b>Name of Intermediate Result:</b> Increased capabilities of SESSAN and other actors to implement Act 693.			
<b>Name of Program Objective: AO2: Economic Growth</b>			
<b>Name of Indicator:</b> Implementation Studies			
<b>DESCRIPTION</b>			
<b>Precise Definition(s):</b> Number of studies completed on the progress of the implementation of Law 693.			
<b>Unit of Measure:</b> Studies			
<b>Disaggregated by:</b> <i>n/a</i>			
<b>Justification &amp; Management Utility:</b> To provide technical assistance to different sectors to strengthen planning, continuation, and monitoring of FSN Law 693.			
<b>PLAN FOR DATA ACQUISITION</b>			
<b>Data Collection Method:</b> Consult UASAN records			
<b>Data Source(s):</b> UASAN			
<b>Responsible Party:</b> UASAN			
<b>Frequency &amp; Timing of Data Analysis and Reporting:</b> Annually			
<b>Estimated Cost of Data Acquisition:</b> \$0			
<b>Individual Responsible for Providing Data to USAID:</b> Enrique O. Urbina			
<b>Location of Data Storage:</b> UASAN office			
<b>DATA QUALITY ISSUES</b>			
<b>Date of Initial Data Quality Assessment:</b> July 2012			
<b>Known Data Limitations and Significance (if any):</b>			
<b>Actions Taken or Planned to Address Data Limitations:</b>			
<b>Date of Future Data Quality Assessments:</b>			
<b>Procedures for Future Data Quality Assessments:</b> USAID ADS			
<b>PLAN FOR DATA ANALYSIS, REVIEW, &amp; REPORTING</b>			
<b>Data Analysis:</b>			
<b>Presentation of Data:</b> annually			
<b>Review of Data:</b>			
<b>Reporting of Data:</b> annually			
<b>OTHER NOTES</b>			
<b>Notes on Baselines/Targets:</b>			
<b>Other Notes:</b>			
<b>PERFORMANCE INDICATOR VALUES</b>			
Year	Target	Actual	Notes
2011	0		
2012	2		

2013	4		
THIS SHEET LAST UPDATED ON: 07/2012 / /			

### 3.4

<b>Performance Indicator Reference Sheet</b>			
<b>Name of Strategic Objective:</b> Capacity building of SESSAN, other agencies of the GoN and other stakeholders in planning, tracking and monitoring of FSN in Nicaragua.			
<b>Name of Intermediate Result:</b> Increased capabilities of SESSAN and other actors to implement Act 693.			
<b>Name of Program Objective:</b> AO2: Economic Growth			
<b>Name of Indicator:</b> Capacity building			
DESCRIPTION			
<b>Precise Definition(s):</b> Number of institutions undertaking capacity strengthening.			
<b>Unit of Measure:</b> Institutions			
<b>Disaggregated by:</b> n/a			
<b>Justification &amp; Management Utility:</b> To strengthen the human and institutional capacity of actors involved in the implementation of Law 693.			
PLAN FOR DATA ACQUISITION			
<b>Data Collection Method:</b> Consult UASAN records			
<b>Data Source(s):</b> UASAN			
<b>Responsible Party:</b> UASAN			
<b>Frequency &amp; Timing of Data Analysis and Reporting:</b> Annually			
<b>Estimated Cost of Data Acquisition:</b> \$0			
<b>Individual Responsible for Providing Data to USAID:</b> Enrique O. Urbina			
<b>Location of Data Storage:</b> UASAN office			
DATA QUALITY ISSUES			
<b>Date of Initial Data Quality Assessment:</b> July 2012			
<b>Known Data Limitations and Significance (if any):</b>			
<b>Actions Taken or Planned to Address Data Limitations:</b>			
<b>Date of Future Data Quality Assessments:</b>			
<b>Procedures for Future Data Quality Assessments:</b> USAID ADS			
PLAN FOR DATA ANALYSIS, REVIEW, & REPORTING			
<b>Data Analysis:</b>			
<b>Presentation of Data:</b> annually			
<b>Review of Data:</b>			
<b>Reporting of Data:</b> annually			
OTHER NOTES			
<b>Notes on Baselines/Targets:</b>			
<b>Other Notes:</b>			
PERFORMANCE INDICATOR VALUES			
Year	Target	Actual	Notes
2011	0		
2012	6		
2013	6		

## 4.1

Performance Indicator Reference Sheet			
<b>Name of Strategic Objective:</b> Identify the country's FSN-related needs and priorities based on information, analysis and knowledge.			
<b>Name of Intermediate Result:</b> The development of a national strategy for FSN and a country investment plan.			
<b>Name of Program Objective:</b> AO2: Economic Growth			
<b>Name of Indicator:</b> FSN Strategy			
DESCRIPTION			
<b>Precise Definition(s):</b> National FSN strategy realized.			
<b>Unit of Measure:</b> Strategy			
<b>Disaggregated by:</b> n/a			
<b>Justification &amp; Management Utility:</b> To provide a coherent structure and alignment to the FSN programs implemented in Nicaragua.			
PLAN FOR DATA ACQUISITION			
<b>Data Collection Method:</b> Verification of working final version			
<b>Data Source(s):</b> UASAN			
<b>Responsible Party:</b> UASAN			
<b>Frequency &amp; Timing of Data Analysis and Reporting:</b> Annually			
<b>Estimated Cost of Data Acquisition:</b> \$0			
<b>Individual Responsible for Providing Data to USAID:</b> Enrique O. Urbina			
<b>Location of Data Storage:</b> SESSAN			
DATA QUALITY ISSUES			
<b>Date of Initial Data Quality Assessment:</b> July 2013			
<b>Known Data Limitations and Significance (if any):</b>			
<b>Actions Taken or Planned to Address Data Limitations:</b>			
<b>Date of Future Data Quality Assessments:</b>			
<b>Procedures for Future Data Quality Assessments:</b> USAID ADS			
PLAN FOR DATA ANALYSIS, REVIEW, & REPORTING			
<b>Data Analysis:</b>			
<b>Presentation of Data:</b> annually			
<b>Review of Data:</b>			
<b>Reporting of Data:</b> annually			
OTHER NOTES			
<b>Notes on Baselines/Targets:</b>			
<b>Other Notes:</b>			
PERFORMANCE INDICATOR VALUES			
Year	Target	Actual	Notes
2011	0		

2012	1		
2013			
THIS SHEET LAST UPDATED ON: 07/2012			

#### 4.2

<b>Performance Indicator Reference Sheet</b>	
<b>Name of Strategic Objective:</b>	Identify the country's FSN-related needs and priorities based on information, analysis and knowledge.
<b>Name of Intermediate Result:</b>	The development of a national strategy for FSN and a country investment plan.
<b>Name of Program Objective:</b>	<b>AO2: Economic Growth</b>
<b>Name of Indicator:</b>	Country Investment Plan
DESCRIPTION	
<b>Precise Definition(s):</b>	Development of a Country Investment Plan (PIP).
<b>Unit of Measure:</b>	Plan
<b>Disaggregated by:</b>	<i>n/a</i>
<b>Justification &amp; Management Utility:</b>	To identify the financial needs and possible gaps to implement the FSN National strategy.
PLAN FOR DATA ACQUISITION	
<b>Data Collection Method:</b>	Consult UASAN records
<b>Data Source(s):</b>	UASAN
<b>Responsible Party:</b>	UASAN
<b>Frequency &amp; Timing of Data Analysis and Reporting:</b>	Annually
<b>Estimated Cost of Data Acquisition:</b>	\$0
<b>Individual Responsible for Providing Data to USAID:</b>	Enrique O. Urbina
<b>Location of Data Storage:</b>	SESSAN
DATA QUALITY ISSUES	
<b>Date of Initial Data Quality Assessment:</b>	July 2013
<b>Known Data Limitations and Significance (if any):</b>	
<b>Actions Taken or Planned to Address Data Limitations:</b>	
<b>Date of Future Data Quality Assessments:</b>	
<b>Procedures for Future Data Quality Assessments:</b>	USAID ADS
PLAN FOR DATA ANALYSIS, REVIEW, & REPORTING	
<b>Data Analysis:</b>	
<b>Presentation of Data:</b>	
<b>Review of Data:</b>	
<b>Reporting of Data:</b>	
OTHER NOTES	
<b>Notes on Baselines/Targets:</b>	
<b>Other Notes:</b>	
PERFORMANCE INDICATOR VALUES	

Year	Target	Actual	Notes
2011	0		
2012	0		
2013	1		
THIS SHEET LAST UPDATED ON: 07/2012			

### 4.3

<b>Performance Indicator Reference Sheet</b>
<b>Name of Strategic Objective:</b> Identify the country's FSN-related needs and priorities based on information, analysis and knowledge.
<b>Name of Intermediate Result:</b> The development of a national strategy for FSN and a country investment plan.
<b>Name of Program Objective:</b> AO2: Economic Growth
<b>Name of Indicator:</b> Percentage of Contribution
DESCRIPTION
<b>Precise Definition(s):</b> The percentage of GT-SAN's contribution to the Country Investment Plan (PIP).
<b>Unit of Measure:</b> Percentage
<b>Disaggregated by:</b> <i>n/a</i>
<b>Justification &amp; Management Utility:</b> The PIP is a planning and control tool that facilitate the funding search and contribution from different sectors.
PLAN FOR DATA ACQUISITION
<b>Data Collection Method:</b> Consult GT-SAN records
<b>Data Source(s):</b> GT-SAN
<b>Responsible Party:</b> UASAN
<b>Frequency &amp; Timing of Data Analysis and Reporting:</b> Annually
<b>Estimated Cost of Data Acquisition:</b> \$0
<b>Individual Responsible for Providing Data to USAID:</b> Enrique O. Urbina
<b>Location of Data Storage:</b> SESSAN
DATA QUALITY ISSUES
<b>Date of Initial Data Quality Assessment:</b> July 2013
<b>Known Data Limitations and Significance (if any):</b>
<b>Actions Taken or Planned to Address Data Limitations:</b>
<b>Date of Future Data Quality Assessments:</b>
<b>Procedures for Future Data Quality Assessments:</b> USAID ADS
PLAN FOR DATA ANALYSIS, REVIEW, & REPORTING
<b>Data Analysis:</b>
<b>Presentation of Data:</b>
<b>Review of Data:</b>
<b>Reporting of Data:</b>
OTHER NOTES
<b>Notes on Baselines/Targets:</b>

<b>Other Notes:</b>			
<b>PERFORMANCE INDICATOR VALUES</b>			
Year	Target	Actual	Notes
2011	0		
2012			
2013	10-15%		
THIS SHEET LAST UPDATED ON: 07/2012			

#### 4.4

<b>Performance Indicator Reference Sheet</b>
<b>Name of Strategic Objective:</b> Identify the country's FSN-related needs and priorities based on information, analysis and knowledge.
<b>Name of Intermediate Result:</b> The development of a national strategy for FSN and a country investment plan.
<b>Name of Program Objective:</b> AO2: Economic Growth
<b>Name of Indicator:</b> Law # 693: Progress implementation
<b>DESCRIPTION</b>
<b>Precise Definition(s):</b> Number of studies, assessments conducted regarding the progress of the Law's implementation.
<b>Unit of Measure:</b> Studies
<b>Disaggregated by:</b> n/a
<b>Justification &amp; Management Utility:</b> Since its enactment in July 2009, it is currently unknown the progress reached in the law implementation.
<b>PLAN FOR DATA ACQUISITION</b>
<b>Data Collection Method:</b> Consult GT-SAN records
<b>Data Source(s):</b> GT-SAN
<b>Responsible Party:</b> UASAN
<b>Frequency &amp; Timing of Data Analysis and Reporting:</b> Annually
<b>Estimated Cost of Data Acquisition:</b> \$0
<b>Individual Responsible for Providing Data to USAID:</b> Enrique O. Urbina
<b>Location of Data Storage:</b> SESSAN
<b>DATA QUALITY ISSUES</b>
<b>Date of Initial Data Quality Assessment:</b> July 2013
<b>Known Data Limitations and Significance (if any):</b>
<b>Actions Taken or Planned to Address Data Limitations:</b>
<b>Date of Future Data Quality Assessments:</b>
<b>Procedures for Future Data Quality Assessments:</b> USAID ADS
<b>PLAN FOR DATA ANALYSIS, REVIEW, &amp; REPORTING</b>
<b>Data Analysis:</b>
<b>Presentation of Data:</b>
<b>Review of Data:</b>
<b>Reporting of Data:</b>
<b>OTHER NOTES</b>
<b>Notes on Baselines/Targets:</b>
<b>Other Notes:</b>

<b>PERFORMANCE INDICATOR VALUES</b>			
Year	Target	Actual	Notes
<b>2011</b>	0		
<b>2012</b>	2		
<b>2013</b>	4		
THIS SHEET LAST UPDATED ON: 07/2012			

|